

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

O IMPACTO DAS DIFERENÇAS SOCIOCULTURAIS DE NEGOCIADORES NAS NEGOCIAÇÕES ENTRE BRASIL E CHINA

Monique Pinto Dantas*

Resumo: Diante do contexto de mundo globalizado e alta interação entre os países, observa-se que as características socioculturais de um país imprimem em seu negociador um estilo básico de negociação. Este trabalho é um projeto de pesquisa que propõe o estudo do impacto as diferenças socioculturais dos negociadores nas negociações entre Brasil e China. Para isso, foi feita uma análise sobre o negociador chinês e o negociador brasileiro, além do estudo da teoria de estilos de negociação apresentada por Junqueira (1998, em GODINHO, 2005), com base em uma revisão de literatura. É feita uma proposta, então de estudo das características dos negociadores chineses e brasileiros tendo como parâmetro o modelo de Junqueira (1998, em GODINHO, 2005). Com isso, espera-se identificar diferenças e semelhanças entre os supracitados estilos de negociação e seu impacto na dinâmica de negociação entre os dois países.

Palavras-chave: Globalização. Estilo de negociação. China. Brasil.

Abstract: Given the current context of globalization and high interaction among countries, it is possible to observe that the socio-cultural characteristics of a country print in the business negotiator a negotiation basic style. This work is a research project that proposes the study of the socio-cultural differences between Brazilian and Chinese business negotiators. To that end, it was done a study of the theory of negotiation styles presented by Junqueira (1998, in GODINHO, 2005), and an analysis about the Brazilian and Chinese business negotiators, based on a revision of literature. A proposal was made to study the characteristics of the Brazilian and Chinese negotiators. With this, it is hoped to identify differences and similarities between the aforementioned negotiation styles and their impact on the dynamics of negotiation between the two countries.

Key-words: Globalization. Negotiation style. China. Brazil.

Introdução

Segundo DUZERT (2007), as negociações ocorrem como um processo de tomada de decisões entre partes, quando não existem regras para reger fatores como autoridade ou preço. Significa dizer que a negociação é motivada por um jogo estratégico de interesses, em que as partes envolvidas estarão em busca dos melhores resultados.

* Estudante do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Departamento de Letras Estrangeiras Modernas. João Pessoa, Paraíba – Brasil. E-mail: moniquepdantas1@gmail.com

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

Em um contexto globalizado, as negociações internacionais assumem papel crucial na rotina de mercado mundial, pois é através desses processos que as transações e transformações comerciais e políticas ocorrem.

O fim do século XX e o início do século XXI estão sendo marcados como um período de intensas mudanças nos padrões econômicos, políticos e sociais mundiais. Países antes considerados como de terceiro mundo como Brasil, Índia, China e Rússia se unem hoje para formar uma associação promissora que ganha cada vez mais força no cenário econômico e político internacional. Para se referir sobre esta união, o economista Jim O’Neill (NEILL, 2001) criou o acrônimo BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), prevendo um crescimento para esses países ainda maior do que o então poderoso grupo G7 (Estados Unidos, Reino Unido, Japão, França, Itália, Canadá e Alemanha).

As relações entre Brasil e China são antigas, tendo seu início em 1880, com o Tratado de Amizade, Comércio e Navegação. A intenção do governo brasileiro era trazer mão de obra chinesa para substituir a mão de obra escrava, já eliminada em diversas etapas. A negociação foi rompida, pois o governo chinês temia quanto ao tratamento dessa mão de obra (VILELLA, 2004).

Segundo Vilella (2004), a morte do imperador Mao Tse Tung em 1976 fez com que em 1978 um plano de construção e modernização fosse posto em prática sobre quatro pilares: agricultura, indústria, ciência técnica e defesa nacional. Desde sua abertura econômica em 1978, a China tem crescido, em média, 9.7% ao ano.

Diante do alto crescimento econômico e da grande relevância dos países citados acima, chamam especial atenção as relações estabelecidas entre Brasil e China, especificamente, pois embora sejam culturalmente muito distintos, esses dois países compartilham fatores em comum como a grande extensão demográfica, grande índice populacional e o desafio de elevar o nível de consumo, a distribuição de renda nacional e a qualidade de vida de seus habitantes (VILELLA, 2004).

Embora tido por muitos como um procedimento natural, como uma característica genuína do negociador, o processo de negociação compreende etapas que devem ser cumpridas pelo negociador, como planejamento, administração de riscos, execução, ainda que

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

não haja um protocolo nem um método definido na literatura (DUZERT, 2007). Desta forma, pode-se afirmar que cada negociador segue seu estilo e suas técnicas de negociação.

As negociações existentes entre Brasil e China chamam atenção não só pela força econômica das duas nações, mas também por suas gritantes diferenças culturais. Esses contrastes interferem indiretamente em resultados econômicos, uma vez que são variáveis diretas de um processo de negociação intercultural. É necessário saber, portanto, se essas diferenças e semelhanças culturais e sociais entre Brasil e China representam um fortalecimento de laços em potencial ou um fracasso eminente.

Diante do exposto, este trabalho se propõe a responder ao seguinte questionamento: **as diferenças culturais e sociais entre Brasil e China representam oportunidades ou ameaças no tocante ao sucesso de negociação entre os dois países?**

Objetivos

O objetivo principal deste trabalho é analisar se as diferenças culturais e sociais entre Brasil e China representam oportunidades ou ameaças no tocante ao sucesso de negociação entre os dois países.

Como objetivos específicos, podemos elencar:

- Verificar o histórico de negociações entre Brasil e China;
- Caracterizar o perfil do negociador brasileiro, levando em consideração os aspectos culturais, a partir do modelo de estilo de negociação proposto por Junqueira (1998, em GODINHO, 2005);
- Caracterizar o perfil do negociador chinês, levando em consideração os aspectos culturais, a partir do modelo de estilo de negociação proposto por Junqueira (1998, em GODINHO, 2005);
- Identificar as principais semelhanças entre os dois perfis de negociador;
- Identificar as principais divergências entre os dois perfis de negociador.

Justificativa

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

Segundo dados do Ministério de Relações Exteriores (MRE, 2013), além de ser o quarto país em extensão do mundo, a China, que apresentou no último ano um PIB nominal de US\$ 8,2 trilhões, destacou-se em 2012 como a segunda maior economia mundial, superada apenas pelos Estados Unidos. Suas exportações pularam de US\$ 1.133 bilhões em 2009 para US\$ 2.050 bilhões em 2012 (MRE, 2013).

Por esse motivo, a China passou a ser alvo de mercados no mundo inteiro, que visam às imensas possibilidades de parceria e negócios. Para que uma transação ou um acordo aconteça, é necessário que haja negociações que se constituam e estabeleçam a base do negócio.

Em um ambiente de negociação doméstica, os negociadores precisam lidar com conflitos de interesses que precisam ser administrados para a obtenção de resultados favoráveis para ambas as partes. Em se tratando de negociações internacionais, os cuidados, planejamento e técnicas usadas no processo de negociação precisam ser redobrados, pois além dos conflitos de interesses existentes entre as partes, adicionam-se ao processo barreiras linguísticas, culturais, sociais e políticas.

Considerando que a cultura em que um indivíduo vive interfere na sua formação e projeta traços característicos em sua personalidade e em seu estilo de vida, e sabendo que a negociação é feita por negociadores, que por sua vez são cidadãos de uma nação cuja cultura é fortemente assimilada desde seu nascimento, podemos afirmar que o estilo de negociar de cada pessoa é influenciado pela cultura e cenário político, econômico e social em que vive, imprimindo no negociador um estilo peculiar de negociar.

O estudo de como a cultura influencia as negociações entre China e Brasil representa contribuição de entendimento acadêmico na medida em que a relação desses dois países toma cada vez mais espaço na agenda de relações do Brasil no âmbito internacional.

Avaliar o grau de risco de possíveis incompreensões culturais ou falta de preparo no planejamento das negociações é primordial para o engrandecimento do perfil profissional do negociador.

Por isso, acreditamos que este trabalho contribuirá não só em conteúdo acadêmico para a área de negociações internacionais e cultura, mas também de forma pragmática,

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

disponibilizando a negociadores conteúdo válido para estudo e planejamento estratégico na hora de negociar com empresários e instituições chinesas.

Globalização

A fim de se obter uma compreensão sistêmica da presença e importância das negociações internacionais no século XXI, faz-se necessário um breve estudo sobre o conceito de globalização, uma vez que este processo é o plano de fundo sobre o qual se sustenta a dinâmica das negociações internacionais.

A palavra globalização decorre da palavra “globo” e sugere a necessidade de minimização de distâncias e custos, atendimento de interesses, facilidade de negociações, envolvendo a busca de contentamento de duas ou mais partes envolvidas (MARTINELLI, 2011).

Guiddens (1990, p. 64, apud SANTOS, 2002, p. 1), entende o processo de globalização como "a intensificação de relações sociais mundiais que unem localidades distantes de tal modo que os acontecimentos locais são condicionados por eventos que acontecem a muitas milhas de distância e vice versa".

Clark e Knowles, por sua vez, definem globalização como “o processo pelo qual sistemas econômicos, políticos, culturais, sociais e outros relevantes para as nações se integram em sistemas mundiais” (2003, apud GUEDES, 2007, p. 45).

Ao conceituar globalização, Almeida e Martinelli (2008, p. 2) a definem como:

um processo pelo qual as empresas aproveitam oportunidades de expansão sem considerar os limites nacionais, aproveitando capacidades de apreciar o mundo como um mercado de “várias línguas” e culturas, isto é, ter um pensamento global, envolvendo a habilidade de entender o mercado além do próprio país de origem, como a empresa servirá seus clientes, competirá, criará valor e recompensará o esforço de forma global.

No que se refere à história da globalização, Alves (2001, p.9), em sua obra *As Dimensões da Globalização*, destaca que:

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

Ao longo da história, desde o século XVI ao XX, e já prenunciando o século XXI, multiplicam-se as *empresas, corporações e conglomerados, compreendendo monopólios, trustes, cartéis, multinacionais e transnacionais*. São empreendimentos que estão sempre ultrapassando fronteiras geográficas e históricas, atravessando mares e oceanos, instalando-se em continentes, ilhas e arquipélagos. Assim, se é verdade que o mercantilismo, o colonialismo e o imperialismo tinham raízes no nacionalismo e ajudaram a difundir o modelo de Estado-nação pelo mundo afora, é também verdade que quebraram fronteiras de tribos, clãs, povos, nacionalidades, culturas e civilizações.

Considerando, portanto, que ao conceito de globalização estão diretamente ligadas as ideias de internacionalização e multinacionalização, torna-se, então, imprescindível a distinção destes conceitos.

Para Gonçalves e Stelzer (2009),

A ideia de internacionalização traz em si o relacionamento predominante entre países, ausente percepção de alcance global. Na internacionalização as relações político jurídicas desenvolvem-se de forma bilateral ou multilateral, mas sem que tal circunstância esteja envolvida com a multiplicação de enlacs decorrentes das transformações tecnológicas, de comunicação ou de transporte em escala planetária. Desse ponto de vista, o fenômeno da internacionalização está firmemente escorado na ideia de relações entre soberanias.

Com relação à multinacionalização, os autores afirmam que “a multinacionalização é o fenômeno associado à ideia de expansão para outros países, porém, não ainda em escala global.” (2009). Desta forma, as empresas e produtos se transfeririam para outros países, junto com instalações, mão-de-obra, porém sem perder sua identidade nacional.

O Grupo de Lisboa (1994, apud SANTOS, 2002), entretanto, lembra que a globalização sucede a internacionalização e a multinacionalização, porque explicita a extinção de um sistema nacional enquanto núcleo central das atividades e estratégias humanas organizadas.

Para Martinelli (2011), a melhor expressão para explicar o atual fenômeno de integração e interação em que vivemos é “aldeia global”: um mesmo produto pode ser comercializado em diversas partes do mundo, de acordo com a facilidade de mão-de-obra, custo e logística. As fronteiras, portanto, perdem seu alto poder protecionista, muitas vezes sendo desconsideradas.

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

Dowbor (1995) cita como exemplo do processo de globalização o aumento exponencial da especulação financeira. Essa interação dos mercados financeiros é carregada pelas novas tecnologias, que permitem que pessoas de todo o mundo se conectem, gerando relacionamento, trocando informações, dinheiro, produtos e serviços. Martinelli (2011) ratifica a afirmação do autor ao mencionar o avanço da tecnologia da informação como fator determinante para o processo de formação global. O autor cita, ainda, como fatores para a formação global a necessidade de novos mercados compradores e fornecedores e o acúmulo financeiro dos indivíduos.

Em um contexto globalizado,

[...] a perspectiva de negócios globais é mais ampla, pois começa com a noção da esfera global de influência da empresa, levando em conta patrimônios tangíveis e intangíveis (pesquisa e desenvolvimento, boa vontade, qualidade, influência sobre vários agentes da comunidade global). (ALMEIDA; MARTINELLI, 2008, p. 3).

Por isso, é necessário que o funcionário ou gestor global esteja atento à velocidade e à violência das mudanças geradas pela globalização, sendo, ele mesmo, um agente de inovação e criatividade a fim de que se torne um agente de mudanças no contexto de formação global (Martinelli, 2011).

Negociações internacionais e a influência dos aspectos culturais no processo de negociação

Como parte fundamental do estudo em questão, é necessário compreender de que forma se dão as negociações em um contexto globalizado, onde além de interesses distintos, estão em jogo diferenças culturais, políticas e ideológicas entre as partes negociantes. Por isso, o estudo das negociações oferece o entendimento dos meios pelos quais os indivíduos se relacionam e satisfazem seus interesses.

Nierenberg (1981, apud MARTINELLI, 2011) oferece uma das definições mais antigas sobre o processo de negociação ao dizer que “negociação é um negócio que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

duradouros para todos os participantes”. Segundo o autor, todo desejo que demanda satisfação já é um ponto de partida em potencial para o desenvolvimento de uma negociação.

Para Berlew (apud Carvalho, 2011, p. 68), as negociações se configuram como um processo, “em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançarem um acordo”.

Seguindo a mesma ideia, Mastebroek (1989, apud Costa, 2009) fala da negociação como uma estratégia conveniente que se apresenta a partir de interesses diferentes, muitas vezes contraditórios; mesmo assim é vantajoso para as partes chegarem a um acordo, pois elas são dependentes umas das outras.

Lopes (2009) atenta para a necessidade, no atual mercado globalizado, de mecanismos de negociação que permitam que transações de negócios aconteçam entre países diferentes. Para isso, faz-se necessário a figura do negociador global, que é o profissional preparado para atuar em um contexto onde além do jogo de interesses, outros fatores entram em jogo na hora da negociação, tais como localização geográfica, diferenças culturais, política econômica das partes, etc.

As negociações em um contexto internacional (globalizado) se tornam, portanto, mais complexas, segundo Martinelli (2011, p. 91):

As negociações em âmbito internacional são revestidas de maior complexidade se comparadas às negociações domésticas, uma vez que o número de variáveis envolvidas é bem maior. Há uma série de macrofatores que influenciam as negociações globais, como o clima político e econômico das regiões envolvidas. Há também aspectos organizacionais que impactam as estratégias de negociação, como, por exemplo, as diretrizes políticas adotadas pelas empresas globais de *upsizing* e *downsizing*. A atenção a esses fatores auxilia na avaliação do clima organizacional que caracteriza o processo de negociação.

Ao negociar, as partes trazem consigo suas convicções culturais, interesses, estratégias de negociação e prioridades (MARTINELLI, 2011). Por isso, é importante entender a cultura e sua influência nas negociações internacionais.

Para Brett (2001, apud MARTINELLI, 2011, p. 91), a cultura pode ser explicada através de aspectos básicos, a saber: os elementos psicológicos, valores e normas compartilhados pelos membros de um grupo social, ou seja, a sociedade em que está inserido

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

imprime no indivíduo (negociador) normas culturais que tornam a convivência e interações em grupo mais eficientes.

Em muitas culturas, as relações que são desenvolvidas e mantidas entre negociadores importam mais que o próprio contrato - fruto da negociação - assinado (SCHUSTER e COPELAND, apud Oliveira, 2004).

Por isso, é importante desenvolver um estudo sobre o perfil de negociação correspondente a diferentes culturas, a fim de otimizar os resultados da negociação. Para Carvalho (2012, p. 66), para que uma negociação seja bem-sucedida, é necessário “conhecer o outro negociador, seus interesses e os interesses que representa, além do contexto de onde vem, torna-se essencial”.

Lopes (2011, p. 18) cita algumas habilidades a serem desenvolvidas pelo negociador que atua em um cenário internacional (negociador global):

O profissional que atua direta ou indiretamente em negociações nacionais ou internacionais – o negociador global – deve desenvolver habilidades interpessoais como a inteligência cultural, 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 ao cenário internacional.

Caracterização do modelo de estilo de negociação

No contexto de negociações internacionais, o termo “estilo de negociação” deve ser entendido como “uma característica de atuar de um grupo, de uma classe, de uma profissão” (MARQUES, 2002), ou seja, é o padrão de comportamento do negociador.

A fim de estabelecer um embasamento teórico sobre o qual as características culturais do negociador chinês e brasileiro serão analisadas, será estudado o modelo de estilo de negociação criado por Junqueira (1998). Dentre os diversos pesquisadores defensores de modelos de estilos de negociação como parâmetro para determinação de perfil do negociador (MARQUES, 2002), apresentaremos um resumo de estudos referentes ao trabalho de Junqueira (1998) por acreditarmos que este autor oferece subsídios mais elaborados para a

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

análise de perfis. Ademais, apesar da dificuldade de acesso à obra original do autor, há muitos estudos científicos sobre seu modelo de perfil de negociador.

Para Junqueira (1998, apud DAVID e RODRIGUEZ, 2011), os negociadores podem ser agrupados em quatro categorias principais: catalisador, controlador apoiador e analítico. Estas podem ser descritas como:

Estilo “catalisador”: é orientado para as ideias, é criativo e empreendedor. Gosta de coisas novas (DAVID e RODRIGUEZ, 2011). É um estilo típico de negociadores ao mesmo tempo dominantes e informais (MARQUES, 2002).

Ao negociar com negociadores do estilo catalisador, é importante

[...] dar ênfase à inovação, ideias, criatividade, exclusividade, grandes projetos. Como o negociador deste estilo quer ser reconhecido pelos outros como ótimo, ou único em algum assunto, a chave para argumentação é a possibilidade de fazer melhor que os outros. (GODINHO e MACIOSKI, 2005, p. 143).

Estilo “apoiador”: é orientado para o relacionamento. Preza pelas pessoas mesmo em detrimento de resultados (DAVID e RODRIGUEZ, 2011). É um estilo de indivíduos ao mesmo tempo condescendentes e informais (MARQUES, 2002).

No momento da negociação com o estilo apoiador, a ênfase deve ser no bem-estar geral, nas pessoas, na eliminação de conflitos. Uma postura amigável e generosa pode ganhar a confiança do apoiador e levar vantagem na negociação (GODINHO e MACIOSKI, 2005).

Estilo “controlador”: é orientado para os resultados. Estima pela redução de custos e tempo. Pode ser visto, por isso, como insensível (DAVID e RODRIGUEZ, 2011). É o estilo dos indivíduos ao mesmo tempo dominantes e formais (MARQUES, 2002).

Ao negociar com o estilo controlador, segundo JUNQUEIRA (1988), deve-se dar ênfase à redução de custos e de prazos, à otimização dos resultados, ao cumprimento das metas, e à independência em relação aos outros. Como o negociador controlador deseja cumprir o seu dever, alcançar seus objetivos e metas, a chave para argumentação é a conquista da vitória sobre a outra parte. (GODINHO e MACIOSKI, 2005, p. 156-157).

Estilo analítico: é orientado para procedimentos. Gosta de obter o máximo de informações e dados antes de tomar decisões. Pode ser visto como detalhista em excesso e

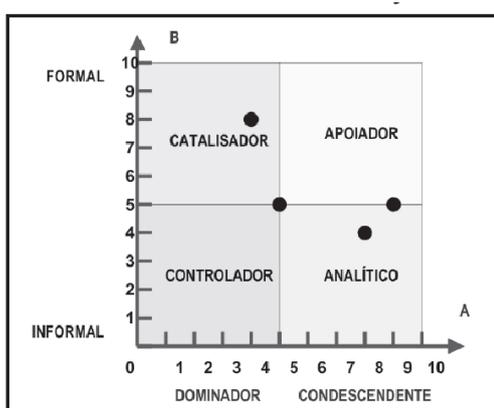
DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

procrastinador (DAVID e RODRIGUEZ, 2011). Os indivíduos desse estilo geralmente são condescendentes e formais (MARQUES, 2002).

Dar atenção aos detalhes do processo (prazos de entrega, garantias oferecidas) pode fazer com que o negociador ganhe a confiança do analítico na mesa de negociações. É preciso, entretanto, contornar a tendência do analítico de querer adiar os prazos de entrega, na tentativa de garantir a perfeição do processo. A negociação com pessoas deste estilo exigirá atenção aos detalhes, organização e sistematização do processo (GODINHO e MACIOSKI, 2005).

Junqueira ainda propõe uma escala de “flexibilidade”, segundo a qual um negociador pode variar do nível 1, cujos indivíduos são aqueles de ‘um método só’, que se sentem desencorajados ou frustrados quando não conseguem fazer as coisas exatamente como planejado, até o nível 4, no extremo oposto. Pertenceriam a este nível indivíduos altamente ‘compreensivos’ e ‘adaptáveis’ aos sentimentos e necessidades dos outros (MARQUES, 2002).

Traçando as variáveis formalidade x informalidade e condescendência x dominação em um plano cartesiano, Junqueira obtém um gráfico cartesiano (figura 1) que indica que o perfil de estilo de um negociador pode ser obtido através da combinação de suas características no quadrante identificado.



Fonte: COSTACURTA JUNQUEIRA, Luiz Augusto. *Negociação: tecnologia e comportamento*. op. cit. p.52.

Figura 1 - Determinação do Estilo do negociador no plano cartesiano.
 Fonte: GODINHO, 2005, p. 159

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

A teoria exposta por Junqueira apresenta, portanto, base para a determinação dos perfis de negociadores brasileiro e chinês a partir de suas características culturais, fornecendo subsídios para a investigação do impacto das diferenças culturais e sociais no momento da negociação entre negociadores das duas nações.

Metodologia

Segundo Kourganoff (1990, apud TOGNETTI, 2006), “pesquisa é o conjunto de investigações, operações e trabalhos intelectuais ou práticos que tenham como objetivo a descoberta de novos conhecimentos, a invenção de novas técnicas e a exploração ou a criação de novas realidades”.

Para Silva (2005), “A investigação científica depende de um ‘conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos’ (GIL, 1999, p.26) para que seus objetivos sejam atingidos”.

Neste sentido, este tópico tem por objetivo descrever os procedimentos e tipo de pesquisa que serão utilizados neste trabalho.

Vergara (2007) usa dois critérios básicos para classificar o tipo de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa será descritiva e explicativa. Segundo Gil (2002), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”. A pesquisa será descritiva porque descreverá características culturais e sociais dos negociadores brasileiros e chineses, além de apresentar os perfis de tais negociadores, relacionando-os em alguns momentos. A pesquisa também será explicativa porque, segundo Gil (2002), este “é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.” Desta forma, a pesquisa investigará de que forma as características culturais podem interferir na formação do perfil de negociador, e de que modo estilos de negociação diferentes se relacionam.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica. Para Vergara (2007), pesquisa bibliográfica se caracteriza por ter como base material publicado em livros, revistas, jornais,

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

redes eletrônicas. A pesquisa será desenvolvida a partir da leitura e análise do referencial teórico publicado na área.

Vergara (2007) afirma que universo da pesquisa (população) é a união de “elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade”.

Para o estudo em questão, foi identificado como universo pessoas que atuam como negociadores no âmbito internacional. A amostra selecionada para os fins do projeto foram os negociadores internacionais chineses e brasileiros.

Apesar de a coleta de dados estar muito associada à pesquisa experimental, Vergara (2007) lembra que na pesquisa bibliográfica a coleta é feita na “literatura que, direta ou indiretamente, trata do assunto: livros, artigos, anais de congresso, teses, dissertações, jornais e até na Internet”.

A coleta de dados para esta pesquisa foi feita em livros e periódicos das áreas de Negociação, Cultura, Estilo de Negociação e Globalização.

Os dados coletados na pesquisa bibliográfica serão analisados da seguinte forma:

- Primeiro será feito um estudo sobre o histórico das negociações entre Brasil e China, dando ênfase a aspectos relacionados ao processo de negociação;
- Em seguida, com base nas pesquisas feitas sobre cultura brasileira, será traçado e analisado o perfil do negociador brasileiro com base no modelo de estilo de negociação de Junqueira (1998, em GODINHO, 2005);
- Será traçado e analisado, da mesma maneira, o perfil do negociador chinês, com base no modelo de estilo de negociação de Junqueira (1998, em GODINHO, 2005);
- A partir dos resultados obtidos, serão identificadas as principais semelhanças entre os dois perfis de negociador;
- Os resultados obtidos na definição dos perfis de negociador servirão de base para a identificação das principais divergências entre eles.

Cronograma

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

A pesquisa se desenvolverá em 6 etapas básicas ao longo do período de 5 meses, sendo elas:

	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto
Pesquisa Bibliográfica	X	X			
Definição do perfil dos negociadores brasileiro e chinês		X			
Análise dos perfis de negociadores			X		
Identificação das semelhanças entre os perfis dos negociadores				X	
Identificação das divergências entre os perfis dos negociadores				X	
Análise Final dos Resultados e Considerações Finais					X

Resultados Parciais

Foi feita, inicialmente, através de uma pesquisa bibliográfica, o levantamento das principais características dos negociadores brasileiros e chineses, conforme apresentado a seguir:

No estudo sobre cultura brasileira deve estar presente a noção de uma cultura heterogênea, marcada pela influência de povos de várias partes do mundo, pela grande miscigenação e pelos fortes contrastes entre regiões. Não se pode pensar, entretanto, na cultura nacional de forma fragmentada, mas sim como a união de todos estes distintos traços culturais (ALBANO e LIMA, 2002, p. 36).

Com o intuito de oferecer um plano geral sobre o qual analisar as características culturais dos negociadores brasileiros, analisaremos aspectos marcantes no modo de negociar dos latino-americanos em geral citados por Oligastri (1999) e outras características do modo brasileiro de negociar mencionadas por Carvalhal (2010).

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

O primeiro ponto citado por Oligastri é o costume de doar presentes e fazer concessões. Segundo o autor, ao serem confrontados com uma cultura de poucos brindes, agradados e concessões nos negócios, os brasileiros (latino-americanos em geral) podem se sentir desprivilegiados. Isso pode ser explicado porque a ausência de presentes poderia significar falta de interesse.

Oligastri (1999, p. 77) ainda pontua que “outro elemento fundamental é que os latinos preferem que a negociação ocorra entre amigos, em um ambiente cordial”¹. Para ele, um clima pessoal e receptivo favorece o processo de negociação em que latino-americanos estejam inseridos.

Carvalho (2010, p. 46) aponta dois grupos de características elencadas pelos próprios brasileiros como importantes para um bom negociador brasileiro²:

Aspectos relacionais: Cooperativo, escuta, afável, empático.

Aspectos que envolvem valores morais: íntegro, sincero e ganha a confiança da outra parte.

Oligastri (2009, p. 79) afirma que os latino-americanos, apesar de sua facilidade de improvisação, perdem oportunidades na mesa de negociações ao não estarem preparados.

Carvalho (2010, p. 56) concorda com o autor ao dizer que:

Apesar do reconhecimento, por parte do negociador brasileiro, da **importância** do planejamento e preparação, a sua **prática** não é identificada entre as mais manifestadas, o que ajuda a explicar a crença disseminada de que atributos como: *jogo de cintura, improvisação e tino* (facilidade de andar às escuras) são suficientes.

Este conjunto de características ideais para um negociador brasileiro revela uma noção de certa informalidade no modo de negociar e no método de tomada de decisões, o qual muitas vezes é baseado em amizade e cordialidade (CARVALHAL, 2010).

Mota (2009, p. 6) introduz seu estudo sobre questões culturais da China dizendo que:

A China é um país de cultura milenar, com costumes e valores considerados exóticos para nós ocidentais. Os chineses escrevem verticalmente e leem de trás para

¹ “Otro elemento fundamental es que los latinos prefieren que la negociación ocurra entre amigos, em un ambiente cordial” (Oligastri, 1999, p. 77. Tradução da autora).

² Pesquisa realizada entre novembro de 2002 e julho de 2005 com 4.248 participantes de cursos de especialização, aperfeiçoamento e atualização *in company*. (Carvalho, 2010, p. 42).

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

frente. As cores e os números para os chineses têm toda uma simbologia, por exemplo, o branco na China é considerado a cor do luto, não é recomendado usar roupas amarelas, pois a cor simboliza o sexo, e o número quatro soa como morte e deve ser evitado. Já a culinária de algumas regiões da China é tida para nós ocidentais como, no mínimo, estranha.

Embora os desafios encontrados hoje sejam diferentes, as tradições comportamentais chinesas mantiveram-se quase inalteradas, preservando uma conduta cultural milenar (CHUNG, 2005, apud PAZ, 2006, p. 60).

O comportamento peculiar da cultura chinesa pode ser explicado em parte pelo isolamento do resto do mundo durante muito tempo através da Grande Muralha da China. Este fato contribuiu também para que a sociedade ocidental enxergasse a cultura chinesa como estranha e distante (FERNANDES, 2008, p. 52).

Chung (2005, apud PAZ, 2006, p.60) diz que valores predominantemente vigentes na sociedade chinesa atual (obediência, lealdade aos superiores, respeito à hierarquia, fidelidade aos amigos e a procura da harmonia) têm como base a moral confuciana:

Por mais de 2.400 anos os ensinamentos dele formaram a base da educação chinesa. E durante esses dois milênios, o conhecimento profundo dos textos de Confúcio era requisito essencial para os exames de seleção aos cargos oficiais do Império. Confúcio sustentava que uma sociedade organizada sob um código moral benevolente seria próspera, politicamente estável e forte contra ataques inimigos. Ele ensinava que esse código moral começava pela reverência e respeito aos sábios e aos pais.

Em relação à maneira de negociação chinesa, os negociadores chineses têm uma personalidade mais internalizada, e que por isso não são muito amigáveis entre várias pessoas (CHUNG, 2005, apud PAZ, 2006).

Fernandes (2008), por sua vez, afirma que nas negociações chinesas, assim como nas brasileiras, são estimuladas trocas de favores, presentes e concessões. Por esse motivo, segundo a autora, eventos sociais são parte da agenda de negócios. Segundo a autora, essa premissa de presentes e agrados abre espaço para corrupção nas negociações, considerada muitas vezes como elemento comum pertencente ao processo de negociação.

Diferentemente dos brasileiros, que como regra geral não programam o tempo de negociação, chineses são ansiosos e se incomodam com negociações longas. A falta de

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

planejamento de tempo em uma negociação com um chinês pode significar o fracasso do processo (Fernandes, 2008, p. 58).

Os aspectos culturais, históricos e sociais de uma sociedade influenciam diretamente em seu modo de negociar. Por este motivo, o estudo de aspectos culturais nas negociações torna-se tão pertinente em um contexto de globalização.

Martinelli (2011, p. 170) lembra, entretanto, que “os perfis dos povos nunca devem ser considerados absolutos e nunca devem ser traçados estereótipos. É fundamental entender as diferenças e saber tirar proveito delas no momento exato”.

A cultura chinesa nos negócios, portanto, assim como a de outros países, não pode ser homogeneizada, fragmentada, a fim de que se trace uma personalidade negociadora única. Ainda assim, seu estudo é crucial para o desenvolvimento de um relacionamento de negócios entre negociadores de culturas diferentes.

Considerações Finais

Pode-se afirmar, portanto, que as características socioculturais dos negociadores imprimem, nos mesmos, um estilo básico de negociação. Estes diferentes estilos, quando confrontados, podem representar oportunidades ou ameaças na hora da negociação entre dois países diferentes.

A partir de uma breve análise das características dos negociadores brasileiros e chineses, é possível constatar que há tanto divergências como similaridades em suas formas de negociar. É necessário, portanto, que o negociador esteja preparado para enfrentar diferentes percepções de mundo e de negócios antes de partir para a prática da negociação.

Referências

ALBANO, A., G., B. & LIMA, S.; M, B. *Um Estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores*. Campinas: URCAMP, 2002, p. 33-40.

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

ALMEIDA, Ana Paula de; MARTINELLI, Dante Pinheiro. *Habilidades essenciais aos negociadores num contexto globalizado*. USP – Campus Ribeirão Preto: 2008. Disponível em:

http://www.angrad.org.br/resources/files/modules/producao/producao_621_201212051834228e9c.pdf. Acesso em: 09 de abril de 2013.

ALVES, Giovanni. *As dimensões da globalização: Marx e a Globalização como Lógica do Capital*. Londrina: Editora Práxis, 2001.

CARVALHAL, Eugenio. *Negociação e administração de conflitos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 3 ed, 2012.

_____. *Negociação – fortalecendo o processo: como construir relações de longo prazo*. 5ª edição. Rio de Janeiro: Vision, 2010.

COSTA, Ligia Maura. *A indústria do conflito está em crescimento? Os brasileiros e os franceses e as negociações internacionais*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

DAVID, Maria do Carmo; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. *Negociação: estilos e flexibilidade fazem a diferença*. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011. ISSN 1984-9354.

DOWBOR, Ladislau. *Da Globalização ao poder local: a nova hierarquia dos espaços*. São Paulo: Revista São Paulo em perspectiva, 1995. Disponível em: https://www.seade.gov.br/produtos/spp/v09n03/v09n03_01.pdf. Acesso em: 09 de abril de 2013.

DUZERT, Yann. *Manual de negociações complexas*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

FERNANDES, Maria Fernanda G. *Negociação Brasil e China: seus principais aspectos culturais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 4. ed. 2002

GODINHO, Wagner Botelho; MACIOSKI, Juliana Maria K. *Estilos de negociação - a maneira pessoal de realizar negócios internacionais*. Curitiba: Revista Ciência e Opinião, p. 143-165, v. 2, n. 1/2, jan./dez. 2005.

GONÇALVES, Everton das Neves; STELZER, Joana. *Estado, Globalização e Soberania: Fundamentos Político-Jurídicos do Fenômeno da Transnacionalidade*. São Paulo: Anais do XVIII Congresso Nacional do CONPEDI, 2009.

GUEDES, Ana Lúcia. *Negócios Internacionais*. São Paulo: Thomson Learning (Coleção debates em administração), 2007.

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

LOPES, Sonia; STOECKICHT, Ingrid. *Negociação*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MARQUES, Eduardo de Oliveira. *O perfil do Negociador nas Empresas*. Florianópolis: Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, 2002.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. *Dados básicos e principais indicadores econômico-comerciais – CHINA*. Rio de Janeiro: MRE –DPR /DIC, 2013. Disponível em: <http://www.brasilglobalnet.gov.br/ARQUIVOS/IndicadoresEconomicos/INDChina.pdf>. Acesso em: 15 de março de 2013.

MOTA, Jeverson Correia. *Negociando com a China – aspectos culturais e perfil do negociador chinês*. Santa Catarina: Faculdade de Tecnologia de Santa Catarina. Disponível em: http://www.fatesc.edu.br/wp-content/blogs.dir/3/files/pdf/tccs/negociando_com_a_china.pdf. Acesso em: 23 de março de 2013.

OGLIASTRI, ENRIQUE. *Una introducción a la negociación internacional*. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad de los Andes. 1999.

OLIVEIRA, Fladimir. *Negociação Comercial Internacional: um comparativo entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros*. Porto Alegre: 2004. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5948/000433868.pdf?sequence=1>. Acesso em: 08 de março de 2013.

O’NEILL, Jim. *Building Better Global Economics BRICs*. Global Paper Economics Paper No: 66. 2001. Disponível em: <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/topics/brics/brics-reports-pdfs/build-better-brics.pdf>. Acesso em: 12 de abril de 2013.

PAZ, Mariana Flores. *Cultura organizacional brasileira e chinesa: um paralelo para identificação de possíveis divergências que possam gerar barreiras em negociações*. Viçosa: 2006. Disponível em: http://www.secretariadoexecutivo.ufv.br/docs/mariana_flores_paz.pdf. Acesso em: 12 de abril de 2013.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *Os processos da globalização*. Eurozine: Revista Crítica de Ciências Sociais, 2002. Disponível em: http://www.ri.pucminas.br/site2005/downloads/doc_252.pdf. Acesso em: 09 de abril de 2013.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Revista Atual, 4. ed., p. 138. UFSC, 2005.

TOGNETTI, Marilza A. Rodrigues. *Metodologia da Pesquisa Científica*. Serviço de Biblioteca e Informação do Instituto de Física de São Carlos. São Carlos: IFSC – SBI, 2006.

DANTAS, Monique P.. O impacto das diferenças socioculturais de negociadores nas negociações entre Brasil e China. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 2, p. 66 – 83, nov. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 8. ed., 2007.

VILELLA, Eduardo V. M.. *As relações comerciais entre Brasil e China e as possibilidades de crescimento e diversificação das exportações de produtos brasileiros ao mercado consumidor chinês*. São Paulo: PUC, 2004. Disponível em: <http://www.pucsp.br/geap/artigos/art4.PDF> Acesso: 10 de abril de 2013.