A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA CULTURAL NA NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

THE INFLUENCE OF CULTURAL INTELLIGENCE ON INTERNATIONAL NEGOTIATION

Karime Abrão¹
Ewerton Reis²

Resumo: A abertura do comércio internacional trouxe novas experiências e oportunidades às empresas que investem na internacionalização como estratégia comercial. Ao longo do processo, e durante as negociações internacionais, as diferenças culturais evidenciam-se e influenciam a tomada de decisão das partes envolvidas. Embora a literatura sobre negociação seja vasta, trazendo informações completas a respeito do tema, a influência das diferenças culturais no processo de negociação internacional, ainda é um tema pouco estudado. O artigo estuda alguns conceitos de negociação internacional e cultura, dissertando sobre a importância de assimilar, compreender e respeitar as diferenças culturais em um processo de negociação internacional; assim como aborda um novo conceito chamado de “inteligência cultural”, existente já há bastante tempo, porém, pouco explorado. Após a coleta de dados, através de pesquisas com profissionais da área, foi possível verificar que saber lidar e interagir com diferentes culturas, é sim um diferencial competitivo, que pode auxiliar de forma significativa no sucesso de uma negociação internacional; e que o tema pode ser desenvolvido em estudos mais aprofundados.

Palavras-chave: Negociação. Negociação Internacional. Cultura. Inteligência Cultural. Diferenças Culturais.

Abstract: Trade opening has brought about new experiences and opportunities to those companies which invest in internationalization as a business strategy. Cultural differences become evident and have influence in the decision-making process of the parties involved along the process, as well as during international negotiations. Although there is a wide range of literature on negotiation - bringing thorough information on the subject - the influence of cultural differences in the process of international trade hasn't been duly studied yet. The article considers some concepts on international negotiation and culture, discussing about the importance of absorbing, understanding and respecting such cultural differences in an international negotiation process, also approaching a new concept known as "cultural intelligence" which, despite existing for quite a long time, hasn't been properly explored. After data collecting through surveys with professionals of this field, it was possible to establish that the knowledge of dealing and interacting with different kinds of cultures, is really a competitive differential which may help significantly the success of an international negotiation, and such subject might be developed in more detailed investigations.

Keywords: Negotiation. International Negotiation. Culture. Cultural Intelligence. Cultural Differences.

¹Graduada no Curso Superior de Tecnologia em Comércio Exterior pela Universidade Feevale. E-mail: karime49@hotmail.com

²Professor orientador, Mestre em Administração e Negócios – Ênfase em Marketing, Especialista em Gestão Empresarial, Bacharel em Administração de Empresas, todos pela PUCRS.

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução do comércio internacional nas últimas décadas, e a consequente abertura de novos mercados através da globalização, a competitividade torna-se cada vez maior, exigindo não só mais rapidez na tomada de decisões, mas também um diferencial estratégico nas relações comerciais, por parte das corporações.

À medida que direcionam seus investimentos e esforços comerciais para o mercado estrangeiro, as empresas compreendem que a observação e o estudo da cultura do país com o qual estão negociando são imprescindíveis no processo de negociação e nas relações interpessoais.

Quando as negociações internacionais são analisadas em um contexto globalizado como o atual, as diferenças culturais têm papel fundamental, pois podem revelar tendências comuns e conflitantes entre os negociadores de diferentes países (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2008).

Para Mainardes, Amal e Domingues (2010), à medida que as empresas investem na internacionalização, a diversidade cultural passa a ser um desafio gerencial e ponto crítico para o sucesso dos negócios, muito mais do que acordos multilaterais, pois as sociedades diferenciam-se no modo como lidam com o tempo, informação, como se comunicam e como lidam com os conflitos.

Deve-se considerar que a entrada no comércio internacional vem acompanhada de novas experiências, que poderão ser boas ou não. Ter a habilidade de interagir e comunicar-se com povos de culturas diferentes, é essencial para o sucesso da negociação, pois quando duas partes negociam, as diferenças culturais ficam mais evidentes e tornam-se parte da estratégia de negociação das corporações.

Essa habilidade e capacidade de interagir e aprender com uma nova cultura, facilitando o sucesso na negociação internacional já existia; porém, somente há pouco tempo foi valorizada dentro da sociedade de informação e conceituada como “inteligência cultural”.

Conceição e Costa (2011) afirmam que a cultura é considerada um fator de diferenciação estratégica, pois o estudo aprofundado com o objetivo de conhecer as peculiaridades do país com o qual se está negociando, pode ser um elemento de vantagem competitiva das organizações.

Não somente o país vendedor deve preocupar-se em entender a cultura do país comprador, mas este último também deve empenhar-se em conhecer os valores e o cenário político-econômico do país parceiro, para que a negociação seja mais rica e produtiva.

Em tempos onde as empresas buscam maiores chances de manter a competitividade, buscando parcerias no exterior, o presente estudo tem como principal questionamento: a inteligência cultural tem influência na negociação internacional?

Para responder esta pergunta, a pesquisa traz uma abordagem objetiva e direta sobre negociação internacional, conceitua cultura, e traz ao debate um conceito pouco explorado ainda: a inteligência cultural.

O principal objetivo deste artigo é abordar a importância de conhecer a cultura do país com o qual se está negociando, assimilar e respeitar suas peculiaridades, e utilizá-la como diferencial estratégico para o sucesso da negociação internacional, pois a falta de preparo e a sensibilidade às diferenças culturais têm colocado muitas negociações em risco.

A metodologia utilizada para elaboração deste estudo foi a pesquisa aplicada e exploratória, feita através de pesquisa qualitativa e questionário elaborado com perguntas

descritivas. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com dez empresas atuantes no comércio internacional há mais de cinco anos, cujos entrevistados possuem experiência internacional e/ou contato diário com culturas externas. O questionário com perguntas abertas foi enviado aos entrevistados por email e, após a análise das respostas e comparação com a pesquisa bibliográfica, foi possível constatar que inteligência cultural tem influência direta no sucesso das negociações internacionais.

Além desta introdução, o artigo traz o referencial teórico abordando inicialmente conceitos de negociação internacional, cultura, inteligência cultural e sua influência na negociação internacional. Após o referencial teórico, seguem os capítulos de metodologia, resultados e análises e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor entendimento do tema, o artigo apresenta os temas estudados na seguinte ordem:

- 1) Negociação Internacional: capítulo que conceitua negociação e negociação internacional;
- 2) Cultura: aborda alguns conceitos sobre cultura para melhor entendimento do capítulo seguinte;
- 3) Inteligência Cultural e sua Influência na Negociação Internacional: capítulo que conceitua “inteligência cultural” e trata da sua influência na negociação internacional.

2.1 NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

Godinho e Macioski (2005) definem negociação como o processo de buscar a aceitação de ideias, propósitos ou interesses, visando o melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação, conscientes de que foram ouvidas, apresentaram sua argumentação, e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Outros autores, como Kuzaqui (2007), defendem que o processo de negociação envolve comprar ou vender, buscando equilíbrio entre as partes envolvidas, sem trazer prejuízo e sempre buscando relacionamentos pessoais e comerciais de longo prazo.

O autor enfatiza que um bom negociador deve ser diplomático, deve conhecer os produtos e serviços ofertados, ter autonomia para decidir, e saber gerenciar os conflitos que porventura possam existir.

Para Nierenberg (1981, p. 37 apud MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2008), todo desejo que demanda satisfação é uma oportunidade para as pessoas iniciarem o processo de negociação, produzindo benefícios duradouros para todos os participantes.

Acuff (1998) também conceitua negociação como uma coleção de comportamentos que envolvem comunicação, vendas, marketing, psicologia, sociologia e resolução de conflitos. Para ele, negociar é um processo de comunicação de mão dupla, onde o objetivo é chegar a um acordo mútuo sobre necessidades e opiniões diferentes.

Negociar é muito mais do que vender ou comprar um produto a determinado preço, atendendo uma demanda e necessidade comercial. Negociar é construir um relacionamento. Para Minervini (2012), negociar também é construir uma amizade, respeitar protocolos e etiqueta, ter paciência, e compreender uma longa lista de detalhes culturais. A regra básica para abordar o mercado externo é o aprendizado das diferenças culturais.

Nos tempos atuais, o gerente global não é mais somente aquele que faz viagens internacionais ou é expatriado temporariamente. Para Thomas e Ikson (2006), um gerente global é aquele que tem a capacidade de interagir com outras culturas, mesmo estando em seu país, o que passa a ser essencial ao ambiente de negociação internacional.

Baseando-se nos conceitos e ideias acima, pode-se dizer que o processo de negociação possibilita o intercâmbio de diversos pontos de vista sobre determinado assunto, e, portanto, considerar que duas partes que negociam entre si cheguem a um acordo sem estabelecer um relacionamento prévio e construir confiança mútua, é bastante arriscado.

Estabelecendo-se nos séculos XV e XVI com as grandes navegações, quando Portugal e Espanha procuravam novas rotas para as Índias, a negociação internacional trouxe o acesso a mercados ainda desconhecidos e intensificou a relação comercial entre os países, iniciando o processo que chamamos de globalização.

O termo surgiu com a necessidade de diminuir distâncias e custos, atender interesses e facilitar as negociações, envolvendo o contentamento das partes envolvidas. O avanço da tecnologia de informação, e a necessidade de desenvolver novos mercados fornecedores e compradores, também são fatores que influenciaram este processo.

Beck (1999) conceitua a globalização como um encontro de culturas, e menciona que a globalização cultural é evidenciada nas práticas do dia-a-dia, interferindo na maneira de viver de toda uma sociedade.

Kotler (2003) menciona que uma das melhores estratégias de crescimento para uma empresa é tornar-se global. Buscar oportunidades no mercado exterior pode trazer novos clientes, outras fontes de lucro, pode gerar novos empregos e trazer a possibilidade de atualização e aperfeiçoamento dos produtos e serviços da empresa. Porém, muitas empresas encaram as diferenças de línguas, tarifas, a desvalorização cambial e diferenças culturais, como obstáculos e riscos muito grandes para estabelecer-se no mercado internacional.

A negociação internacional é mais complexa que a doméstica, pois envolve um número maior de fatores que a influenciam, como clima político e econômico e valores culturais. Para Costa (2006), existem características próprias das negociações internacionais que as diferenciam das negociações internas, como por exemplo, o ambiente internacional. A distância entre os países negociadores pode dificultar o processo, pois as partes normalmente desconhecem outros ambientes negociais, além do seu próprio país.

Acuff (1998) define seis etapas na negociação internacional:

- 1) Orientação e Pesquisa: etapa onde quanto mais informação se obtiver, melhores serão os resultados nas etapas posteriores, e envolve desde o estudo da organização cliente, até características individuais de seus interlocutores;
- 2) Resistência: etapa onde pode ocorrer algum nível de resistência por parte do outro lado, e para quebrá-la é preciso enfatizar o que ele pode ganhar com a negociação, ir ao encontro de suas necessidades. Por outro lado, se o mesmo não demonstrar resistência, pode ser interpretado como falta de interesse em uma negociação séria;
- 3) Reformulação das Estratégias: conforme a negociação for evoluindo, entram novas informações relevantes, e neste caso, é preciso reavaliar a estratégia inicial para que o objetivo seja alcançado;
- 4) Discussões Difíceis e Tomadas de Decisões: nesta etapa é necessário focar-se nas necessidades reais de ambas as partes; objeções principais, como superá-las, e questões cruciais. É o momento de ter opções para alcançar ganhos recíprocos;

- 5) Acordo: momento do processo de negociação quando se confirmam os detalhes de forma clara para que todos compreendam;
- 6) Seguimento: etapa após a assinatura do contrato que é uma oportunidade para desenvolver as relações interpessoais, dar seguimento no relacionamento certificando ao outro lado de que ele fez um bom negócio e preparar o terreno para a próxima negociação.

Diferenças ideológicas, diversidade de sistemas jurídicos e a instabilidade do cenário internacional são outros fatores que influenciam na negociação com países estrangeiros. Característica também relevante, a cultura determina como as partes reagem, pensam, comportam-se e comunicam-se.

Costa (2006) afirma que a diferença cultural estimula comportamentos negociadores diferentes e muitas vezes, contraditórios. Entender e ter sensibilidade para gerenciar estas diferenças é essencial no processo de negociação.

Os capítulos a seguir conceituam cultura, abordam um novo conceito chamado de inteligência cultural, e abordam a influência da mesma no processo de negociação internacional.

2.2 CULTURA NA NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

Para Keegan (2005), cultura é a forma de viver construída pelo ser humano, é a herança que o homem recebe quando nasce, transmitida de uma geração para outra; envolvendo valores conscientes e inconscientes, ideias, atitudes e símbolos. Com o passar do tempo, sofre influência de grupos externos como igreja, família e comunidade.

Hofstede (2002 apud LACERDA, 2011) observa que a cultura e suas dimensões são construtos utilizados para explicar e prever comportamentos, uma programação mental coletiva que distingue um grupo ou uma categoria de pessoa.

A cultura tem suas origens no desenvolvimento histórico de uma sociedade e é um conjunto de experiência e aprendizado, passado de geração para geração. Por isso, entender os costumes e tradições de um povo é muito importante, pois ajuda a construir uma relação sólida e de longo prazo entre as partes envolvidas.

Brett (2007) complementa que a cultura é formada por elementos psicológicos, normas e valores, que são compartilhados pelos membros de um grupo social. Sendo assim, quando duas partes negociam, carregam consigo sua cultura, interesses, prioridades e estratégias de negociação. Para ela a comunicação na cultura é um dos fatores que mais influenciam na negociação internacional, pois o contexto cultural de um indivíduo normalmente é manifestado na comunicação utilizada em uma mesa de negociação.

Ostrower (2001) ressalta que é muito importante que as empresas que operam no comércio exterior invistam e valorizem profissionais com experiência e vivência com diferentes culturas em suas organizações, evitando conflitos culturais nas negociações. Conhecer a cultura do país com o qual se está negociando, assim como sua língua, costumes e religião facilita o sucesso no processo de negociação internacional.

Segundo Dressler e Willis Jr. (1980), a cultura permite a comunicação entre indivíduos através da linguagem partilhada, antecipa como membros de uma sociedade vão reagir diante de determinados acontecimentos, padroniza conceitos, traz conhecimentos e habilidades que permitem satisfazer as necessidades básicas de seus indivíduos.

É através da cultura que o indivíduo consegue adaptar-se às circunstâncias e transmitir conhecimento através das gerações, porém a comunicação intercultural possui muitas barreiras para a compreensão compartilhada. Os indivíduos de diferentes meios culturais não têm as mesmas experiências, códigos ou convenções. Palavras, tradições, crenças, têm significados diferentes para cada povo e muitas vezes, a mesma nação pode ter várias regiões com diferenças culturais bem eminentes.

Para Brett (2007), cultura é uma característica única de um grupo social que divide valores e normas comportamentais. Porém, é importante entender que não podemos generalizar os comportamentos, e devemos procurar nos preparar antecipadamente antes de negociar com a outra parte.

Godinho e Macioski (2005) afirma que conhecendo o conjunto de habilidades e outras culturas, o negociador internacional pode antecipar e compreender as atitudes e reações da outra parte, respondendo com confiança em busca do acordo desejado.

2.3 INTELIGÊNCIA CULTURAL E SUA INFLUÊNCIA NA NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

Inteligência Cultural nada mais é do que a capacidade ou a habilidade de se adaptar a diferentes culturas e circunstâncias.

Thomas e Inkson (2006) afirmam que inteligência cultural significa ser hábil e flexível para aprender mais sobre uma nova cultura, interagir e redefinir gradativamente sua forma de pensar, tornando sua conduta mais apropriada e mais eficiente dentro da negociação internacional.

O conceito já existia anteriormente, porém somente recentemente tomou uma posição de protagonismo na sociedade de informação, onde antes não era tão valorizado. Hoje não está mais tão vinculado a testes de inteligência ou à inteligência acadêmica, mas, sim, inclui a inteligência prática, ligada à experiência de aprender vivenciando e fazendo.

Para Conceição e Costa (2011), os mecanismos básicos sobre os quais o comportamento e a aprendizagem organizacionais estão relacionados, é o desenvolvimento da inteligência cultural, levando em conta a cultura com a qual a empresa estará negociando, a construção do conhecimento da estrutura e sistema político, idioma e leis do país de destino.

A inteligência cultural pode ser desenvolvida de várias maneiras, incluindo a educação formal, ou o treinamento. Porém, a aprendizagem através da experiência é essencial para o desenvolvimento de altos níveis de inteligência cultural; e o ambiente global oferece inúmeras oportunidades para isso.

Portanto, todas as pessoas têm inteligência cultural, que pode ser mensurada através das habilidades comunicativas e do desenvolvimento de suas habilidades de negociação, podendo desenvolvê-la interagindo e dialogando com outras pessoas.

Thomas e Inkson (2006) apresentam três etapas simples para tornar-se culturalmente inteligente:

- 1) Aprender os princípios fundamentais das interações entre culturas, o que as define, como podem variar entre si e como afetam o comportamento;
- 2) Praticar e exercitar a mente, usando a atenção de modo reflexivo para resultados criativos;
- 3) Desenvolver um repertório de habilidades comportamentais que podem ser adaptadas para cada situação.

Neste contexto é importante salientar que as estratégias de negociação podem ser diferentes de uma cultura para outra, em função de sua história, seus valores, sua forma de poder, etc.

Conceição e Costa (2011) afirmam que considerar a cultura, o clima, os símbolos e os processos de divisão do trabalho, é imprescindível para as organizações que desejam negociar com outros países, expandir seus negócios e consolidar relacionamento com outras nações do mundo.

A vivência e o contato diário com a realidade local, a realidade do país com o qual se está negociando, é o que dá condições de entender melhor o contexto e saber lidar com as situações novas que surgirão (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2008).

Pode-se dizer que organização social, linguagem, protocolos, etiqueta, atitudes, leis, valores, espaço, tempo, status, folclore, religião, idioma e superstições são alguns dos aspectos que podem variar nas negociações internacionais (MINERVINI, 2012). Neste sentido considera-se que as características dos negociadores podem ser culturalmente moldadas, pois existem interações entre as características pessoais e culturais.

Quando estão diante de uma negociação, os negociadores não estão separados somente por um idioma, distância geográfica ou determinado protocolo, mas sim, por uma percepção de mundo sociopolítico e empresarial, e por motivações e interesses diferentes.

As habilidades com o idioma são importantes na comunicação intercultural, mas códigos e convenções da linguagem também incluem sinais não verbais e estilos de comunicação.

Por este motivo, o relacionamento desenvolvido antes e durante o processo de negociação é por vezes tão importante quanto um contrato. Não considerar, estudar ou respeitar as questões culturais da outra parte negociadora pode trazer prejuízos comerciais de curto e longo prazo, muitas vezes, irreversíveis.

Para Kotabe e Helsen (2000), os elementos culturais mais relevantes que devem ser considerados em uma negociação internacional, são os descritos abaixo:

- ✓ Vida Material: é a tecnologia necessária para produzir, distribuir e consumir bens e serviços na sociedade. Os atrasos na tecnologia levam a mudanças nas decisões de investimento;
- ✓ Linguagem: ferramenta de comunicação entre as pessoas, que pode ser falada, ou através de símbolos e gestos, linguagem corporal, contato visual e à distância; com significados e expressões distintas, tem muitos dialetos em função das diferenças regionais;
- ✓ Interações sociais: é a maneira como as pessoas de uma sociedade relacionam-se entre si e suas referências de grupo, onde os indivíduos buscam referências de comportamento e valores, e que impactam nos padrões de consumo;
- ✓ Religião: é o conjunto de credos de uma comunidade, que não pode ser mostrado empiricamente, como por exemplo, a crença na vida após a morte. Na atividade empresarial destaca-se em casos como o do McDonald's que não produz hambúrguer com carne de porco em países muçulmanos. Ou ainda o abate Halal de gado e frango de acordo com as leis islâmicas para exportação de carne aos países muçulmanos;
- ✓ Educação: responsável pelo canal cultural entre as gerações e cujo nível e qualidade devem ser considerados pelos negociadores;
- ✓ Sistema de Valores: os valores influenciam o comportamento das pessoas, influenciando suas atitudes no processo de negociação. Indivíduos de algumas

culturas tendem a ser mais organizados, pontuais e práticos; enquanto que em outras os indivíduos são mais desorganizados, não são pontuais e fazem várias coisas de uma só vez.

Martinelli, Ventura e Machado (2008) distinguem três classificações de estratégias utilizadas nas negociações internacionais:

1) Individualismo x Coletivismo: em culturas individualistas, as normas trazem autonomia individual, e as instituições sociais e econômicas apenas validam as instituições que protegem os interesses individuais. Um negociador de um país individualista irá focar seu discurso no *eu*. Exemplo: EUA e Alemanha; países extremamente objetivos, perfeccionistas, inflexíveis nas negociações e formais no comportamento e tratamento pessoal. Tentar uma aproximação mais pessoal com perguntas íntimas para um americano ou alemão, na primeira reunião, pode soar mal-educado e invasivo. Os dois povos só permitirão um contato mais pessoal, após um tempo de relacionamento e após estabelecer uma relação de confiança. Nas culturas coletivistas, as normas enfatizam as obrigações sociais dos indivíduos, e as instituições sociais e econômicas protegem as classes sociais, privilegiando os interesses coletivos. Um negociador da cultura coletivista preza pela família, seu grupo social e sua empresa. Exemplo: Japão, país que valoriza o relacionamento com o interlocutor e mais lento em suas tomadas de decisões, pois usam o tempo como estratégia para certificarem-se de que todos os membros da corporação concordam com a decisão.

2) Igualitarismo x Hierarquia: as sociedades hierárquicas ressaltam as diferenças de *status* social, implicando poder explícito ou implícito e permanece a longo prazo; enquanto que as sociedades igualitárias, isso não ocorre. Nas sociedades hierárquicas, os membros de classes inferiores não devem desafiar os membros de classes sociais mais altas. Exemplo: China e Índia, onde em uma mesa de negociação, os membros mais velhos ou de cargo mais alto, devem entrar primeiro ou para quem a palavra deve ser direcionada. Na cultura igualitária o poder é transitório e situacional. Exemplo: Itália, onde dependendo da situação, as negociações podem ser conduzidas por pessoas mais jovens, ou de cargo um pouco inferior.

3) Alta e Baixa Observância do Contexto da Comunicação: indivíduos de culturas onde não se observa o contexto da comunicação. Exemplo: Alemanha e EUA, o fazem diretamente, resultando em um significado mais explícito da mensagem. Ambos os lados têm responsabilidade no processo de negociação. Por outro lado, as pessoas de culturas que têm alta observância do contexto. Exemplo: culturas árabes e Japão preferem a comunicação indireta e muitas vezes o significado está no contexto da mensagem, cabendo ao receptor desvendá-la. Neste caso é importante observar a escolha da língua comum na negociação internacional, pois um idioma comum traz um resultado mais favorável. A linguagem não verbal, como expressões faciais, gestos e movimento com os olhos, também deve ser observada e varia de acordo com as culturas. Gestos como o de cruzar a perna mostrando a sola do sapato para a outra parte são considerados desrespeitosos na cultura árabe. Embalar os produtos em caixas brancas, também representa falta de cuidado com a comunicação, pois a cor branca significa luto na cultura japonesa.

Para Acuff (1998 apud MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2008), decodificar a comunicação não verbal é bastante difícil; pois os negociadores envolvidos utilizam seus próprios filtros e normas culturais.

Embora existam diversas línguas utilizadas na negociação internacional, como espanhol, mandarim e francês, o inglês ainda é a mais utilizada, tornando-se a língua universal, conectando culturas diferentes mais facilmente.

A linguagem pode ser uma barreira na negociação entre culturas diferentes, pois as palavras têm vários significados e podem causar desentendimentos (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2008).

Para os autores cada povo possui uma formação cultural diferente, tornando-o mais receptivo e caloroso, ou mais frio e calculista. Para eles, um negociador global precisa estar atento a três fatores importantes:

- ✓ As pesquisas sobre as estratégias utilizadas pelos negociadores internacionais provenientes de diferentes culturas são recentes. Podem existir diferenças culturais importantes, além das usualmente mencionadas pelos estudiosos no assunto.
- ✓ Alguns indivíduos podem não agir de acordo com seu protótipo cultural, especialmente em situações particulares.
- ✓ As estratégias de negociação são dinâmicas e mutáveis. Portanto, os negociadores devem alterá-las adaptando-se às mudanças típicas da sociedade global.

Negociar em um ambiente cultural diferente exige que o profissional considere aspectos culturais mais relevantes do que o comportamento protocolar exigido pela etiqueta. Importar-se com as peculiaridades do processo de negociação de cada país, pode facilitar o andamento e a conclusão de uma negociação (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2008).

Um profissional bem preparado tem a habilidade de exercer influência psicológica sobre o outro indivíduo na mesa de negociação, de forma positiva e construtiva; pois quando tratamos de negociação, temos pessoas de diferentes países sentadas à mesa, debatendo com diferentes pontos de vista e valores, sobre o mesmo assunto (DIETRICH et al., 2013).

Para esses autores, ideias, expectativas e conhecimentos podem ser culturalmente diferentes entre as partes. Todas as culturas apresentam uma história e evolução diferentes, formando traços característicos que devem ser observados, pois são extremamente significativos e importantes em uma mesa de negociação.

Martinelli, Ventura e Machado (2008) afirmam que os fatores que compreendem a formação cultural de um povo, possuem uma relação profunda com a negociação, com seus profissionais e com os métodos utilizados; e a comunicação é sempre um fator que deve ser levado em consideração. Ainda reforçam que um executivo preparado para negociar internacionalmente tem a habilidade de analisar o ambiente onde se encontra, e entende sua influência sobre a negociação e os negociadores. É um tomador de decisões culturalmente inteligente, que compreende melhor o processo de tomada de decisão, baseado em diferentes valores culturais, e seus métodos e critérios usados em outras culturas.

As sutilezas de comportamento dentro de uma cultura podem nos dar informações decisivas para sabermos qual o comportamento a adotar diante de uma situação nova. Entender, por exemplo, que árabes e indianos são calorosos nos cumprimentos pessoais, inclusive beijando-se no rosto, que as mulheres não participam das negociações e que a pechincha obrigatoriamente faz parte do processo de negociação, podem facilitar o entendimento de como estes povos lidam culturalmente com a negociação. Ainda, saber que sexta-feira e sábado, nos países árabes, são dias sagrados e que, portanto, eles não trabalham, podem influenciar no cumprimento de prazos, na obtenção de respostas e na tomada de decisões em uma negociação (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2008).

Para os mesmos autores, é fundamental obter informações sobre os povos com os quais vamos negociar e sobre a realidade onde estão inseridos, assim como suas necessidades e ofertas. Os perfis dos povos não devem ser considerados absolutos e não devemos traçar estereótipos. É preciso entender as diferenças e usá-las no momento exato.

Os autores ainda afirmam que um negociador não deve julgar a cultura do outro com base em sua cultura, pois podemos aprender com os costumes do outro país, observando e reavaliando os nossos próprios costumes.

Em um processo de negociação internacional, onde as diferenças culturais apresentam-se acentuadas, ter sensibilidade para observar, assimilar e aprender a respeitá-las torna-se extremamente relevante para o desenvolvimento do relacionamento e o estabelecimento da confiança mútua entre as partes.

No capítulo a seguir será apresentada a metodologia do estudo.

3 METODOLOGIA

Segundo Prodanov e Freitas (2013), método é o procedimento ou caminho utilizado para alcançar determinado fim, visando à busca do conhecimento e, portanto, o método científico é um conjunto de procedimentos adotados para atingir este conhecimento.

O autor ainda explica que pesquisa científica é o estudo planejado, e o método de abordagem do problema tem como finalidade descobrir respostas para as questões levantadas.

Para Trujillo e Ferrari (1974 apud PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 24), método científico característico da ciência “se constitui em um instrumento básico que ordena o pensamento em sistemas e traça os procedimentos do cientista até atingir o objetivo estabelecido”.

Um dos procedimentos utilizados para atingir o conhecimento, é a pesquisa científica, cuja finalidade é buscar informações e subsídios para esclarecer dúvidas e buscar soluções para os problemas, através da coleta de dados.

Quanto à natureza, esta pesquisa caracteriza-se por ser aplicada e exploratória, pois gera conhecimento para aplicação prática na solução de problemas, assim como estuda o tema envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de dados para facilitar a compreensão do tema proposto (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas, mas sim, procura restringir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A coleta de dados ocorre após a escolha do assunto, definição dos objetivos, formatação do problema, revisão bibliográfica, seguida da análise e discussão destes dados e conclusão do trabalho (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Para a coleta de dados deste estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, elaborada através de livros, monografias e artigos científicos publicados sobre o tema; e também o levantamento *survey*, feito através do questionário, encontrado no Apêndice deste artigo.

Cervo, Bervian e, Silva (2007) afirmam que o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja, porque contém um conjunto de questões, todas relacionadas com o problema central. Para os autores, a preocupação básica para a elaboração das perguntas deve ser a validade e a finalidade em relação às questões com o objetivo da pesquisa. As perguntas devem colher informações sobre as variáveis e hipóteses do trabalho.

Para Prodanov e Freitas (2013), amostra é uma pequena parte dos elementos que compõem o universo estudado, selecionada de acordo com uma regra ou um plano. No presente estudo a amostragem foi caracterizada como não probabilística intencional, pois seleciona um subgrupo da população que pode ser considerado representativo de toda população. – ESTAVA NOS RESULTADOS E ANÁLISE

O questionário foi enviado a dez profissionais atuantes no comércio internacional, escolhidos como amostragem para exemplificar o problema estudado. Esta amostra foi não probabilística por conveniência, pois pode ser selecionada pelo pesquisador de acordo com o seu acesso, admitindo que este de alguma forma represente o universo estudado (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Os respondentes são profissionais da área com cargos hierárquicos que variam entre Assistente de Exportação e Diretor, todos com experiência profissional no exterior e/ou contato diário com culturas diferentes.

Em relação à forma de abordagem do problema, foi utilizada a pesquisa qualitativa, bastante comum em estudos sobre o comportamento do indivíduo ou de um grupo social (MASCARENHAS, 2012).

A pesquisa qualitativa é descritiva e tem o ambiente como fonte direta da coleta de dados, onde as questões são estudadas diretamente no ambiente em que elas se apresentam, e o pesquisador tem contato direto com o ambiente e o objeto de estudo. Os dados coletados retratam o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O capítulo que segue apresenta os resultados e análise dos dados coletados neste estudo.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

A fase de análise dos resultados é a fase onde se analisa e se interpreta os dados coletados na fase anterior, com o objetivo de confirmar ou rejeitar os pressupostos da pesquisa. Nesta fase, o referencial teórico será comparado com os resultados observados através das respostas obtidas na amostragem previamente definida (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A amostragem deste estudo foi feita através da seleção de dez profissionais atuantes no Comércio Exterior há mais de cinco anos, com cargos hierárquicos que vão desde Assistente de Exportação até Diretor da empresa, com experiência diária com culturas diferentes ou vivência profissional no exterior.

Por este motivo, pode-se esperar que os participantes tenham percepção e experiência similares no que diz respeito às diferenças culturais e sua influência na negociação internacional.

A coleta de dados foi feita através de pesquisa bibliográfica e também através de questionário enviado por email aos respondentes com perguntas abertas, permitindo respostas livres (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Porém, como instruem os autores, para melhor entendimento por parte dos respondentes e clareza nas respostas, o pesquisador conceituou o tema antes de iniciar as perguntas, para direcionar melhor as respostas.

Para Mascarenhas (2012), o questionário pode ser enviado por correio, email ou ser respondido presencialmente, e é o instrumento ideal quando é necessário ter respostas mais precisas.

A seguir a análise de cada uma das cinco perguntas abordadas.

A primeira pergunta relaciona-se com o tempo que cada um dos entrevistados atua no comércio exterior e foi utilizada somente para evidenciar o grau de experiência que eles possuem na área, que varia entre oito e 27 anos. Portanto, são profissionais com significativa experiência de mercado e bagagem profissional, que podem contribuir para o desenvolvimento deste estudo.

A segunda pergunta retoma o conceito de que a globalização cultural é evidenciada no dia-a-dia, e estimula comportamentos negociais diferentes. Em seguida, questiona-se aos respondentes se os mesmos acreditam que entender e ter sensibilidade para gerenciar estas diferenças culturais é essencial no processo de negociação.

Todos os dez entrevistados responderam a esta questão afirmativamente, sendo que o Respondente 1 complementou a resposta afirmando que esta sensibilidade trará ganhos muito grandes na relação de negociação, pois, conforme afirma Ostrower (2001), conhecer a cultura do país com o qual se está negociando, seus costumes e religião, facilita o sucesso na negociação. De acordo com Kotabe e Helsen (2000), o comportamento das pessoas é influenciado por seus valores, que influenciam suas atitudes no processo de negociação.

O Respondente 2 também confirmou que desta forma é possível preparar-se melhor para a negociação e atentar para posicionamentos inesperados que podem colocar a negociação em risco. Assim afirmam Godinho e Macioski (2005), ao dizer que conhecendo o conjunto de habilidades e outras culturas, o negociador internacional pode antecipar e compreender as atitudes e reações da outra parte, respondendo com confiança em busca do acordo desejado.

Esta resposta também é evidenciada na frase de Brett (2007), que diz que é importante entender que não podemos generalizar os comportamentos, e devemos procurar nos preparar antecipadamente antes de negociar com a outra parte.

Dentro do contexto do Comércio Exterior, a terceira questão menciona que a negociação internacional possibilita a troca de diversos pontos de vista sobre o mesmo assunto e pergunta aos entrevistados se eles concordam que estabelecer um relacionamento prévio para construir confiança mútua é importante para que as partes cheguem a um acordo.

Para esta pergunta, três Respondentes afirmaram que em alguns casos, onde a negociação é pontual, talvez não seja necessário um relacionamento prévio, desde que ambas as partes tomem as medidas para assegurarem-se de que não correm riscos como o de inadimplência, por exemplo. Porém, todos os dez Respondentes concordaram que para negociações de longo prazo, estabelecer um relacionamento prévio, conhecer a estrutura da outra empresa em seu país de origem, e estabelecer confiança entre as partes, que muitas vezes ocorre com o tempo, são importantes para que a relação de negociação seja sólida e segura.

Relacionando as respostas com a teoria abordada, Minervini (2012) afirma que negociar também é construir uma amizade, respeitar protocolos e etiqueta, ter paciência, e compreender uma longa lista de detalhes culturais.

Martinelli, Ventura e Machado (2008) também afirmam que ter sensibilidade para observar e respeitar as diferenças culturais é extremamente relevante para o desenvolvimento do relacionamento e o estabelecimento da confiança mútua entre as partes.

A quarta pergunta questiona os entrevistados se eles acham que é importante as empresas investirem em profissionais com experiências e vivência com diferentes culturas,

como uma forma de evitar os conflitos nas negociações e facilitar a concretização dos negócios.

Este questionamento faz referência direta ao conceito de inteligência cultural e sua importância e influência nas negociações internacionais. Thomas e Inkson (2006) afirmam que inteligência cultural significa ser hábil e flexível para aprender mais sobre uma nova cultura, interagir e redefinir gradativamente sua forma de pensar, tornando sua conduta mais apropriada e mais eficiente dentro da negociação internacional.

Todos os dez Respondentes confirmaram a importância de as organizações investirem em profissionais com experiência internacional e vivência com outras culturas.

O Respondente 4 mencionou que desde que contratou um colaborador que domina o idioma mandarim para gerenciar suas operações com a China, as exportações para os países asiáticos estão mais organizadas e fluem mais facilmente.

O Respondente 5 comentou observar que os colaboradores de sua equipe que possuem experiência com outras culturas tendem a se relacionar melhor, são mais tolerantes e pacientes.

Martinelli, Ventura e Machado (2008) afirmam que a vivência e o contato diário com a realidade local, a realidade do país com o qual se está negociando, dão condições de entender melhor o contexto e saber lidar com as situações novas que surgirão, e isso pode ser evidenciado claramente nos depoimentos dos entrevistados.

Para Conceição e Costa (2011), a inteligência cultural pode ser desenvolvida de várias maneiras, incluindo a educação formal, ou o treinamento. Porém, a aprendizagem através da experiência é essencial para o desenvolvimento de altos níveis de inteligência cultural; e o ambiente global oferece inúmeras oportunidades para isso.

A quinta e última pergunta deixa o entrevistado à vontade para relatar se vivenciou alguma situação onde a diferença cultural ficou evidente e como ele utilizou a inteligência cultural para conduzir a negociação.

Todos relataram experiências ricas em detalhes e aprendizado, mostrando que em todas as situações onde buscaram entender, respeitar e se adaptar ao país cliente, obtiveram sucesso na negociação e construíram uma relação de amizade e confiança com a outra parte.

Também afirmaram que esta adaptação de costumes e procedimentos, muitas vezes é fator determinante para que a negociação ocorra. Como por exemplo, o depoimento do Respondente 7 que menciona que para exportar couro para os países muçulmanos, o abate do gado deve ser sob o sistema Halal, onde o animal é degolado virado em direção à Meca e o ritual é feito por um muçulmano no local de origem do animal. O processo gera o “Selo Halal” que é estampado nas embalagens para identificar que o produto está em conformidade com as leis muçulmanas.

Para ilustrar um pouco mais o entendimento do conceito de inteligência cultural, o Respondente 9 mencionou que por se relacionar com clientes americanos e alemães, ambos conhecidos pelo perfeccionismo, educação, organização e cordialidade; procura manter o cronograma das operações sempre dentro dos prazos, elaborar as apresentações da forma mais objetiva e correta possível e sempre evita brincadeiras fora de contexto, optando pelo tratamento mais formal. Esta postura não só do entrevistado, mas da empresa como um todo em suas relações com os dois países, fez com que os mesmos confiassem e investissem no relacionamento com a empresa brasileira.

Para Martinelli, Ventura e Machado (2008), cada povo possui uma formação cultural diferente, tornando-o mais receptivo e caloroso, ou mais frio e calculista, corroborando a experiência relatada acima.

O Respondente 10 mencionou sua experiência de negociação com Cuba, onde, devido ao regime político-econômico, as relações comerciais levam mais tempo para se concretizarem, pois todo processo é muito burocrático e exige um contrato com o governo cubano, que muitas vezes leva meses para ser homologado.

Em qualquer tipo de reunião comercial, deve-se evitar falar sobre questões governamentais e políticas, e muito menos criticar o regime do país, pois isso pode ser empecilho para a concretização do negócio.

Costa (2006) afirma que fatores como clima político e econômico no ambiente internacional influenciam diretamente a negociação internacional.

E por último, o mesmo respondente menciona que detalhes fazem a diferença: que quando visita o país cubano, procura não usar nenhum objeto de marca americana, tem o cuidado de não pedir Coca-Cola durante o almoço e opta por um refrigerante local, pois eles consideram desrespeito e afronta.

Este cuidado com os detalhes culturais sobre a outra parte ou suas peculiaridades políticas, deve ser tomado na primeira etapa na negociação internacional, na qual, segundo Acuff (1998), ocorre a orientação e pesquisa, pois quanto mais informações se obtiverem sobre o cliente, maior é a chance de sucesso nas etapas posteriores.

Outro depoimento do Respondente 8 menciona a negociação com uma empresária turca (país de origem não árabe) na Arábia Saudita (país muçulmano). Mesmo a empresária não sendo muçulmana, ela teve que se vestir com roupas longas, cabeça coberta e não pôde estender a mão aos homens para cumprimentá-los, fazendo com que o entrevistado a cumprimentasse somente verbalmente, sem dirigir-lhe o olhar. A empresária também foi acompanhada por alguns assessores, pois pelas leis muçulmanas, não é permitido à mulher ficar sozinha com um homem.

Martinelli, Ventura e Machado (2008) afirmam que a linguagem não verbal, como expressões faciais, gestos e movimento com os olhos, também deve ser observada e varia de acordo com as culturas. Povos como os árabes, com alta observância do contexto preferem a comunicação indireta e muitas vezes o significado está no contexto da mensagem. Os autores ainda afirmam que não se deve julgar a cultura do outro, pois podemos aprender com os costumes do outro país, observando e reavaliando os nossos próprios costumes.

Através do questionário aplicado, foi possível identificar a unanimidade de percepção dos entrevistados sobre a importância de entender e respeitar as diferenças culturais entre os países, e o quanto esta capacidade, denominada de inteligência cultural, pode influenciar no sucesso ou fracasso das negociações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual cenário internacional onde as empresas utilizam as parcerias estrangeiras para aumentar sua competitividade e seu conhecimento, ter a habilidade de entender e respeitar as diferenças culturais do outro país torna-se um diferencial estratégico no comércio internacional.

Todos os dias muitos negócios são colocados em risco ou até mesmo perdidos, devido às diferenças culturais e a falta de preparo e sensibilidade dos profissionais para entender e

respeitar estas sutilezas, pois comportamentos que são considerados usuais em uma sociedade podem parecer ofensivos em outras.

O objetivo deste estudo foi responder ao questionamento sobre a influência da inteligência cultural nas negociações internacionais, e após a realização deste estudo feito através de pesquisa bibliográfica e da análise das respostas obtidas através da aplicação do questionário enviado aos entrevistados, foi possível observar que a inteligência cultural tem influência direta no sucesso das negociações internacionais. Conforme as empresas vão aumentando seus investimentos nas vendas para o exterior, tornam-se cada vez mais conscientes de que é preciso compreender as diferenças culturais para se relacionar internacionalmente.

Através da pesquisa bibliográfica e, principalmente, através dos depoimentos dados pelos entrevistados, foi possível observar e concluir que os mesmos se preocupam em desenvolver sua inteligência cultural e prezam pelo relacionamento a longo prazo, baseado na confiança mútua e por muitas vezes, certo grau de amizade. Portanto, saber lidar com as diferenças culturais, torna-se uma competência cada vez mais valiosa.

Também foi possível concluir que o conhecimento da cultura, costumes e comportamento dos líderes com os quais se negocia são preponderantes para o bom desfecho da negociação. O domínio do idioma, o conhecimento cultural e a vivência diária com a interculturalidade são fatores que possibilitam obter vantagens no ambiente internacional.

Face ao exposto, foi possível concluir que com base na pesquisa elaborada, o artigo atingiu seus objetivos.

Um dos limitadores deste estudo foi o número de respondentes dos questionários, limitado a dez pessoas. Um número maior de respondentes traria informações mais conclusivas e abordaria um número maior de experiências dentro do tema, trazendo uma visão mais ampla sobre o mesmo e confirmando a pesquisa bibliográfica.

Outro limitador foi a restrição de literatura a respeito das diferenças culturais na negociação internacional. Embora a literatura sobre negociação internacional seja vasta, a literatura sobre a influência das diferenças culturais na negociação internacional limita-se em sua maioria a artigos acadêmicos e poucos livros trazem esta abordagem. Desta maneira, o presente estudo traz uma abordagem mais específica e direta sobre a influência das diferenças culturais, sendo uma contribuição acadêmica para o desenvolvimento de futuras pesquisas.

O tema pode originar pesquisas mais detalhadas, principalmente sobre a influência da religião nas negociações internacionais, sobre a qual poucos livros trazem esta abordagem específica.

Face ao exposto, foi possível concluir que com base na pesquisa elaborada, o artigo atingiu seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ACUFF, Frank L. **Como Negociar Qualquer Coisa Com Qualquer Pessoa Em Qualquer Lugar do Mundo**. 1ª Ed. São Paulo: SENAC, 1998.

BECK, Ulrich. **O que é globalização? Equívocos do globalismo: respostas à globalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

- BRETT, Jeanne M. **Negotiating globally: how to negotiate deals, resolve disputes and make decisions across cultural boundaries**. New York: John Willey, 2007.
<http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9780787997519_sample_418748.pdf>. Acesso em: 02 set. 2016.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CONCEIÇÃO, Marcela Silva da; COSTA, Thiago Medeiros. **A Cultura como Fator Estratégico para o Planejamento de Marketing Internacional**. 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/10814300.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2016.
- COSTA, Ligia Maura. **Negociação à Brasileira**. 2006. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol5-num4-2006/negociacao-brasileira>>. Acesso em: 02 set. 2016.
- DIETRICH, Juliana et al . **A Influência da Cultura na Negociação Global**. 2013. Disponível em: http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/mostrac/article/viewFile/499/pdf_40>. Acesso em: 30 out. 2016.
- DRESSLER, David; WILLIS JR., William M. **Sociologia: o estudo da interação humana**. Rio de Janeiro: Interciência, 1980.
- GODINHO, Wagner Botelho; MACIOSKI, Juliana Maria K. **Estilos de negociação – a maneira pessoal de realizar negócios internacionais**. 2005. Disponível em: <http://pt.static.z-dn.net/files/d4e/0174f8cb483ece20c62fa6185a84669c.pdf>. Acesso em 10/09/2016.
- KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. 7 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais**. Edição São Paulo: Makron Books do Brasil, 2007.
- LACERDA, Daniel Pacheco. **Cultura Organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars**. Rev. Adm. Pública vol.45 no.5 Rio de Janeiro Sept./Oct. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000500003>. Acesso em: 10 set. 2016.
- 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>. Acesso em: 10 set. 2016.

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla A. A.; MACHADO, Juliano R. **Negociação Internacional**. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. 6 Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e Processos de Criação**. 15 Ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

THOMAS, C. David; INKSON, Kerr. **Inteligência Cultural: Instrumento Para Negócios Globais**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso

Pesquisa sobre Inteligência Cultural

Inteligência cultural é habilidade e a capacidade de assimilar e aprender mais sobre uma nova cultura, interagir e redefinir gradativamente sua forma de pensar, tornando sua conduta mais apropriada e mais eficiente dentro da negociação internacional.

A inteligência cultural pode ser desenvolvida de várias maneiras, incluindo a educação formal, ou o treinamento. Porém, a aprendizagem através da experiência é essencial para o desenvolvimento de altos níveis de inteligência cultural; e o ambiente global oferece inúmeras oportunidades para isso.

As perguntas a seguir são antecedidas de conceitos para facilitar a sua compreensão sobre o assunto; porém, as respostas são objetivas e simples.

Por favor, responda o questionário com base na sua experiência.

1) Há quanto tempo atua no comércio internacional, relacionando-se com outras culturas?

2) Podemos dizer que cultura é a herança que o homem recebe quando nasce, e com o tempo sofre influência de grupos externos como igreja, família e comunidade. Autores conceituam a globalização como um encontro de culturas, e mencionam que a globalização cultural é evidenciada nas práticas do dia-a-dia, interferindo na maneira de viver de toda uma sociedade. A diferença cultural estimula comportamentos negociais diferentes e muitas vezes, contraditórios. Você acredita que entender e ter sensibilidade para gerenciar estas diferenças é essencial no processo de negociação? Se preferir, comente.

3) Dentro do contexto de Negociação Internacional, pode-se dizer que o processo de negociação possibilita o intercâmbio de diversos pontos de vista sobre determinado assunto, e considerar que duas partes negociantes cheguem a um acordo sem estabelecer um relacionamento prévio e construir confiança mútua, é arriscado e ilógico. Você concorda com esta afirmação? Se preferir, justifique.

4) Você acredita que as empresas que operam no comércio internacional devem considerar a importância de ter profissionais com experiência e vivência com diferentes culturas em suas organizações, evitando conflitos culturais nas negociações, facilitando o sucesso no processo de negociação internacional? Se preferir, comente.

5) Em sua vivência no comércio internacional e durante o relacionamento com outras culturas, você vivenciou alguma situação, onde a diferença cultural ficou evidente e foi determinante para o sucesso da negociação? Comente resumidamente, como utilizou a inteligência cultural para conduzir e ter sucesso (ou não) na negociação.