

FACULDADE EVANGÉLICA DE JARAGUÁ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**CLARISSE LOPES DO NASCIMENTO**  
**PRISCILLA DA SILVA COSTA**

**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA NAS NEGOCIAÇÕES**

Jaraguá- 2018

**CLARISSE LOPES DO NASCIMENTO**

**PRISCILLA DA SILVA COSTA**

**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA NAS NEGOCIAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à banca examinadora do curso de Administração da Faculdade Evangélica de Jaraguá, como requisito parcial para a obtenção do título de Administrador.

Orientador:

**Prof. Dr. Milton Gonçalves da Silva Júnior**

Jaraguá -2018

**CLARISSE LOPES DO NASCIMENTO**

**PRISCILLA DA SILVA COSTA**

**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA NAS NEGOCIAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso DEFENDIDO e APROVADO em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_, pela Banca Examinadora do Curso de Administração, constituída pelos membros:

---

Prof. Dr. Milton Gonçalves da Silva Júnior

- Orientador -

---

Prof. Dr. xxxxx

- Membro Interno -

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	06
<b>ABSTRACT</b> .....	06
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	07
<b>2 MATERIAL E MÉTODOS</b> .....	07
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	09
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	11
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	11

# A IMPORTÂNCIA DA CULTURA NAS NEGOCIAÇÕES

Clarisse Lopes Do Nascimento<sup>1</sup>  
Priscilla Da Silva Costa<sup>1</sup>  
Milton Gonçalves da Silva Junior<sup>2</sup>

## RESUMO

Negociação é um processo que acontece rotineiramente dentro de uma empresa, sabendo dos obstáculos que são enfrentados no fechamento de acordo este trabalho teve como objetivo principal mostrar a importância da cultura nas negociações, tendo como objetivos específicos averiguar algumas culturas diferentes que possivelmente possam influenciar nas negociações, a relação entre cultura e negociação, caracterizando os tipos de negociação, utilizando como método de pesquisa quantitativa através de bibliografias e artigos decorrentes de pesquisas anteriores, que de acordo com as pesquisas disponíveis que foram analisadas, a cultura tem grande importância diante do estudo prévio das negociações e é de grande relevância que o negociador esteja preparado para mesa de negociação, sabendo como se comporta perante novas culturas. Concluiu-se que a cultura é importante seja ela nacional ou internacional, o negociador parte importante da negociação pois através dele que ocorre a negociação precisa ter feito um estudo antecipado do local, da cultura do local, o que pode fazer ou não, para não gerar antipatia entre a outra parte envolvida recebendo resultados positivos em sua negociação.

**Palavras-chave:** Analise; comportamento; negociador

## THE IMPORTANCE OF CULTURE IN NEGOTIATIONS

### ABSTRACT

Negotiation is a process that happens routinely within a company, knowing the obstacles that are faced in the closing of agreement. This work had as main objective to show the importance of the culture in the negotiations, having as specific objectives to investigate some different cultures that possibly can influence in the negotiations, the relationship between culture and negotiation, characterizing the types of negotiation, using as a quantitative research method through bibliographies and articles derived from previous research, that according to the available research that was analyzed, the culture has great importance in the previous study of negotiations and it is of great importance that the negotiator be prepared to negotiate, knowing how he behaves towards new cultures. It was concluded that culture is important whether it is national or international, the negotiator is an important part of the negotiation because through it that occurs the negotiation must have made an anticipated study of the place, the culture of the place, what can or can not do, not generate dislike between the other party getting positive results in their negotiation.

**Keywords:**Analyze; behavior; negotiator

---

<sup>1</sup>Acadêmicas do curso de Administração – Faculdade Evangélica de Jaragua. E-mail: [clarisse\\_lopes\\_100@hotmail.com](mailto:clarisse_lopes_100@hotmail.com); [pry.spo@gmail.com](mailto:pry.spo@gmail.com).

<sup>2</sup> Professor, titulação, orientador do curso de Administração – Faculdade Evangélica de Jaragua. E-mail: [professormiltonjunior@outlook.com](mailto:professormiltonjunior@outlook.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Para (ACUFF 1993, p.21, apud LUCENA,2009): “a negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidade”.

De acordo com (JUNQUEIRA, 2003, apud ERBESDOBLER, 2015)

Negociar nada mais é do que o processo que busca a aceitação de idéias, que resulte no melhor acordo possível onde todos os envolvidos terminem o processo sabendo que foram ouvidos e tiveram oportunidades para expressar toda a sua vontade e que, o objeto final é maior do que a soma das contribuições individuais.

O mundo é regido por negociações; compra, venda e parcerias fazem parte do nosso cotidiano, negociamos no trabalho, com amigos e até mesmo com nossos familiares. Negociar é a arte de troca, onde ambas as partes resultem satisfeitas, para saber o que o outro almeja e necessário saber ouvi-lo. Porém não basta apenas saber e entender os diversos conceitos sobre negociação devemos ter em consideração as diversas culturas, uma desinformação sobre a cultura da parte com a que se pretende negociar, pode levar a um negócio mal sucedido, isso porque comportamentos que são bem vistos em algumas sociedades podem ser ofensiva por outras. Assim segundo (CAVUSGIL, KNIGHT; RIESENBERGER, 2010 apud ERBESDOBLER, 2015).

Cultura é um conjunto formado por hábitos, costumes, crenças dentre uma infinidade de outras características de uma região. A cultura abrange como os indivíduos de uma comunidade vivem (alimentação, vestimenta, etc.), como se comportam entre si e em relação aos outros grupos, bem como as suas crenças e valores.

De acordo com (SOLOMON, 2002, p. 371 apud PEDROSO, 2010) a definição de cultura é:

Um conceito crucial para o entendimento do comportamento do consumidor, pode ser vista como a personagem de uma sociedade. A cultura é a acumulação de significados, rituais, normas e tradições compartilhadas entre os membros de uma organização ou sociedade.

Os dois autores citados concordam com que não nascemos com uma cultura pré-estabelecida ela é aprendida com base na sociedade na qual vivemos, e passada de pais para filhos. Quando falamos em avaliar a interação da cultura com as negociações logo nos vem à cabeça negociações internacionais, pois quando falamos de observar as diferenças culturais

entre um país e outro parece mais fácil de identificar essas diferenças, mas não necessariamente devemos considerar a cultura como um fator de estratégia somente internacionalmente o Brasil e um país com vasta cultura, que não por ser de um mesmo país queira dizer que não ira interferir culturalmente na hora de negociar. Mais e certo que com o avanço da globalização tornou se um diferencial competitivo trabalhar com a interculturalidade seguindo desta base (sua pesquisa.com) conceitua globalização como sendo:

Um processo econômico e social que estabelece uma integração entre os países e as pessoas do mundo todo. Através deste processo, as pessoas, os governos e as empresas trocam idéias, realizam transações financeiras e comerciais e espalham aspectos culturais pelos quatro cantos do planeta.

(negociar bem.com) ressalta que:

Saber lidar com diferenças culturais é, portanto, uma competência valiosa. Por isso, os profissionais devem conhecer não apenas os elementos culturais que compõem o que denominamos de “ponta do icebergue”, mas especialmente os que ficam submersos no “corpo do icebergue”. O **modelo do Icebergue** parte da idéia que a cultura possui aspectos visíveis (como idioma, música, folclore, literatura, vestimentas) e invisíveis (como moral, comprometimento social de um país, concepção de passado e futuro, questões éticas e comportamentais, códigos não verbais, como gestos e seus significados).

Analisando algumas afirmações, estudos sobre assunto, que alguns autores relata que a cultura é algo adquirido por conhecimentos, o importante disto é aprimorar seus conhecimentos apesar da moral adquirida ao decorrer do tempo, quando um pessoa passa estudar o campo de atuação passa entender seu adversário ou parceiro, sabendo como lidar com ele, quais seus pontos fortes e fracos, não mantendo conceitos pré-formados, ou, levando uma verdade absoluta de certos conteúdos, ao adentrar em uma mesa de negociação surge a necessidade da utilização de uma linguagem mais formal, estudos antecipados do cada cultura permite possíveis comunicações não verbais, observando culturas até mesmo de um mesmo país é perceptível que culturas regionais sofrem um confronto e sua convivência, seja ela, na educação, na forma de se relacionar, na forma de negociar mercadoria, um exemplo disto é o rio grande do norte e ceara onde as pessoas não apenas vende porem fazem permuta, na localidade não é aceito só o dinheiro, é aceito animais em troca diferente das grandes cidades, onde só é aceito dinheiro, até mesmo pelo fato de sua localidade ou falta de espaço rural para criação desses animais.

De acordo com Dalledonne, JORGE (2009, P.09)

A cultura de um modo geral sobre determinado tema pode ser entendida como uma estrutura de valores, crenças e conhecimentos que habitam o inconsciente das pessoas e que condicionam seus comportamentos, seus hábitos e suas atitudes.

A cultura possui assim tanto a noção do aceitável e do não-aceitável em termos de julgamento de valor das coisas, como também fornece a condição de possibilidade da própria ação do indivíduo. Diz-se que uma pessoa não consegue realizar determinada ação, seja ela concreta ou simbólica, por falta de cultura, por exemplo

A cultura compõe-se de modelos gerais e específicos, e os gerais tendem a dar uma contextualização geral à personalidade da pessoa, enquanto os específicos denunciam suas particularidades como cultura musical, cultura poética, cultura científica, cultura tecnológica e muitos outros detalhes.

É provável que as negociações necessitam de diversos fatores para acontecer, mais principalmente de duas ou mais pessoas sendo elas, ou, não da mesma cultura, ou região, uns dos obstáculos da negociação possivelmente é a comunicação fator decisório para os resultados, pois é através de comunicação e relações estabelecidas que ocorre a permuta ou solução de problemas, a negociação surge perante conflitos, problemas, surge da necessidade de manter a ordem o que de fato ocorre é que o que influencia o fracasso dos negociadores é simplesmente ideias pré-formadas, onde o indevido não está aberto a entender a necessidade do outro, a ideia de poder, o egocentrismo de achar que sempre está certo, auto confiança excessiva, algo que já vem de um vício cultural que deixa explícito sua cultura particular, existe diversos tipos de personalidade, que de forma inconsciente é implantada em suas relações de trabalho.

PekarLempereur, Alain ... et al (2009, p. 159 -165)

Além da nacionalidade, é importante considerar a cultura regional. Poderíamos dizer que os americanos da costa leste são bem diferentes dos texanos, que por sua vez são diferentes dos californianos.

A dificuldade principal em negociações multiculturais é a comunicação. Sempre que uma barreira cultural é atravessada, a fluidez na comunicação se perde, isso é praticamente verdadeiro quando o jargão profissional ou diferentes linguagens estão envolvidos. Além disso, em qualquer contexto, comunicação é verbal quando envolve linguagem- e não verbal quando envolve linguagem corporal.

Sobre costumes, o melhor conselho é “quando em Roma, aja como romano! “Mas faça-o com cautela. Fazer as seguintes perguntas a si mesmo pode ser útil: “que poderia fazer para misturar a cultura do parceiro na negociação de modo a gerar melhor aceitação?” “o que mais poderia fazer que ele achasse aceitável?” não há regras precisas aqui. Devemos simplesmente usar discrição e ter um senso crítico de observação.

Carvalho, Eugenio.et al (2012 p .24)

Os conflitos intrapessoais e os Inter organizacionais têm uma natureza mais complexa porque envolvem múltiplas variáveis: os primeiros, de ordem psicológica e de princípios; os segundos, de ordem sociocultural, geopolítica e econômica, entre outras.

É muito relativo ao certo do errado, o que deve ser feito ou não, querendo ou não somos influenciados pelo que existe em nosso redor, pode não ser drasticamente, porém de alguma forma sofremos mudanças em nossos hábitos, forma de se comunicar, de falar ou se vestir. Este

trabalho teve como objetivo descrever culturas diferentes que possam influenciar nas negociações, averiguar a relação entre cultura e negociações e caracterizar os tipos de negociações.

## **2 MATERIAL E MÉTODOS**

A metodologia utilizada é o qualitativo, que subentende observar de forma subjetiva o fenômeno estudado, usufruindo do método exploratório e bibliográfico. Segundo Severino (2007, p. 122) “[...] a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc.” Serão utilizadas, sobretudo, fontes secundárias tais quais: livros, artigos, dissertações.

Visando através da pesquisa apresenta os diversos perfis de negociadores, como se sobressair nos problemas de negociação, quais influências a cultura tem sobre a negociação e negociadores.

Temos como problema central responder a seguinte pergunta “qual importância da cultura nas negociações?”, assim partimos da hipótese que as negociações acontecem a partir da cultura dos negociadores. Justifica-se tal análise pelo fato de que constantemente surge a necessidade de se negociar alguma coisa, no entanto entre essas negociações surgem conflitos tanto de valores quanto de moral, por não saber de fato como não impor de forma informal suas ideais e objetivos.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### *Culturas diferentes que influenciam nas negociações*

Para que se possa entender, existem diversos tipos de negociações e de negociadores, pode-se negociar em uma venda sendo ela por produtos ou serviços, pode-se negociar uma permuta, podendo ser em âmbito regional, estadual ou mundial independente do foco da negociação surge a necessidade de se conhecer o outro lado pois você irá interagir com a outra parte interessada, a não ser que as negociações seja apenas jurídica através de papeis, o fato é que a cultura é um fator de grande influência através dela surge a expressão de cada parte envolvida, no ponto de vista de Carvalhal.

Estar na “casa” do outro, no “território” do outro, é um fator muito importante que deve ser levado sempre em conta. Quem tem o domínio do território, tem o controle sobre ele. O “dono” do território pode definir em que momento vai receber ou não a

outra parte. Quanto tempo quer deixar o outro esperando e com que brevidade quer sinalizar o encerramento de um encontro. Ainda pode escolher o local da reunião, criando um clima mais amistoso ou formal, além de poder articular interrupções para facilitar ou dificultar as ações da outra parte. Se o interlocutor for um negociador manipulador, é preciso ter cuidado, pois os “jogos territoriais” têm um campo fértil para se desenvolver nessas circunstâncias. Quando a outra parte está na nossa casa, é uma excelente oportunidade para demonstrar que, apesar dessa vantagem e independente dos antagonismos, somos hospitaleiros. (Carvalho, 2008, p. 2)

Diante de todos os empecilhos, o negociador precisa se preparar antecipadamente para reunião principalmente se a negociação for em outros territórios, com costumes moral e ético diferentes, é de suma importância analisar o outro sem julgamentos, sem envolver sua cultura na sua análise observando o outro primeiro, escutando e falando menos a princípio, costumeiramente apresentamos nossos pontos de vista, nossa moral e cultura na forma de falar, na forma de agir, se vestir, e em gesticulações, nos gestos de uma forma até inconsciente mostra se gosta ou não do que foi falado ou efetuado durante o relacionamento. Segundo (Rodrigues; Oliveira 2013, p.35) “A preparação para um processo de negociação deve levar em conta os cenários que envolvem a negociação. Os cenários servirão para se fazer simulações e, assim, antecipar os possíveis resultados”.

Existem diversos tipos de cultura, umas mais resistentes que outras, podendo ou não ter algum ponto em comum, o Brasil faz grandes exportações *in natura* para o exterior, como China, Japão, Estados Unidos, Alemanha e Rússia, o Japão e a China é considerado um dos lugares que possui menos pontos em comum dificultando a negociação entre os demais países, um dos fatores levado em consideração seria a pontualidade, regras rígidas e a relação interpessoal com demais interessados, segundo Nisio.

Apesar de entender a cultura da pessoa que está à sua frente em uma mesa de negociação seja extremamente importante, cada indivíduo em si representa várias culturas. Além de analisar a cultura do indivíduo é preciso analisar também as estruturas por trás dele. Torna-se então fundamental a análise das estruturas de poder e tomada de decisões que variam de país para país. (Nisio, 2013 p.28).

No Brasil as pessoas são mais carismáticas, gostam de se relacionar de forma mais íntima, em algumas regiões do Brasil como nordeste as pessoas têm uma relação de afeto maior, considerando as demais pessoas como um familiar, entre essas culturas existe também a Índia que tem uma cultura totalmente diferente onde as mulheres não podem negociar, diferentemente de outros locais, no caso de uma negociação deverá mandar um homem pois na maioria das vezes a cultura é levada em conta e a mulher não possui permissão para opor suas ideias, os seguintes autores relatam ideias sobre negócios internacionais.

Os negócios internacionais envolvem muito mais riscos que as transações domésticas, especialmente porque a moeda de denominação, as leis, normas e regulamentos, não

se resumem aos limites das visões nacionais dos dois países envolvidos. Entretanto, o maior risco nas negociações é o da falta de entendimento com os negociadores internacionais, o risco imposto pela diversidade cultural, pelo conflito dos métodos de negociações, de personalidades, ou de estilos de negociação. (Botelho; Klüppel, 2005, p. 144)

Diante dos fatores que influenciam nas negociações um dos mais citados por diversos autores é a cultura, que vem na pré-negociação, no momento de elaborar a melhor estratégia de negociação, estudando os fatores que irão influenciar nos resultados, como se sobressair diante dessas diversidades, um negociador que vai preparado para negociação estudando antecipadamente a cultura, os empecilhos que impede a negociação, saberão solucionar todos os possíveis conflitos que surgiram na mesa da negociação de acordo com Sanches.

Conflitos, sempre existem, e um negociador preparado, resolve os de maneira cooperativa, para que com isso o resultado seja satisfatório para todos os envolvidos. Ele se preparará para essa negociação de conflitos, usará sua habilidade de observação e percepção do outro lado, para definir o estilo da pessoa com quem ele negociará, para saber a melhor maneira de lidar com ela. Ele manterá seu foco na criação de opções que levem a ganhos mútuos, manterá um clima de confiança, a partir do momento que responderá todas as dúvidas e será objetivo e claro. (Sanches, 2013, p.246).

Sendo assim, podem afirmar que cada país possui sua cultura. Alguns são mais conservadores, mais liberais, outros podem parecer simpáticos enquanto outros parecerem mais frios. Seguindo desta base e para que possamos ver a real importância da cultura em uma negociação Wanderley exemplifica:

Uma empresa brasileira detectou ótima oportunidade de negócios no Oriente Médio e enviou para lá seus representantes. As negociações corriam de forma extremamente favorável e nada fazia antever a menor probabilidade de insucesso. Acidentalmente, um dos representantes brasileiros cruzou as pernas e a sola do seu sapato ficou apontada na direção do principal negociador árabe. A reação deste foi surpreendente: levantou-se e deu a negociação por encerrada. E assim, uma ótima oportunidade de negócios foi perdida. Qual a razão da reação do negociador árabe? É que, naquela região, mostrar a sola do sapato era sinal de profundo desrespeito. (Wanderley, 1998)

#### *Averiguar a relação entre cultura e negociações.*

Na negociação principalmente internacional é um dos principais fatores a se analisar é a cultura, na negociação internacional uma das principais barreiras de negociações é a linguagem oral, como se comporta perante a outra parte envolvida, isso não implica em imitar o outro porém como saber se relacionar diante das diferenças, no mundo dos negócios vira e mexe surge necessidade de se reunir para tomar decisões algo que não é fácil, as pessoas agem e pensão de forma diferente um das situações mais relevantes dentro desta negociação é saber lidar com os demais envolvidos, segundo relatos de Teixeira; Fialho e Silva.

A economia atual, altamente dinâmica e competitiva, define um cenário onde é indispensável firmar acordos, parcerias e alianças, sendo necessário estar constantemente em negociação. Na implementação desses procedimentos, o negociador, muitas vezes, necessita estar em contato e interagir com pessoas pertencentes a culturas organizacionais distintas, muitas vezes até conflitantes, sendo de extrema importância encontrar um vocabulário comum e adquirir um conhecimento sobre essas culturas ampliando sua forma de comportamento para que o trabalho flua numa mesma direção e o acordo seja alcançado. (Teixeira; Fialho e Silva, 2011, p.4)

No mundo atual, tudo muda constantemente, a tecnologia, sapatos, roupas, informações, métodos de trabalho, somente a cultura adquirida dos ancestrais se mantém viva, mesmo que seja deixado alguns conceitos ela não se perde literalmente, surgindo a necessidade de conhecê-la a fundo, o ser humano se sente à vontade para se comunicar quando sente empatia pelo outro, quando sente que tem algo em comum e está sendo respeitado, facilitando a comunicação, o que motiva a negociação é o interesse mutuo, segundo Boff

Mesmo que haja divergências financeiras, econômicas, sociais e ideológicas, deve haver convergências nos interesses e ações dos negociadores, a fim de que se possa caminhar em busca de um resultado justo a todos. Em qualquer negociação, embora o conflito seja o estimulador desse processo, a negociação é mantida pelas convergências de interesses. (Boff, 2011, p.122)

Mesmo dentro do mesmos país ou estado existe pessoas diferentes não é só a cultura exterior que mudou o indevido, porem suas características psicológicas que já nasceu com ela, dentro de um país e necessário lidar, com fatores econômicos, financeiros, culturais e sócias que influencia na mudança das pessoas, é necessário ser mutável de acordo com o tempo, mudar a forma de consumo perante uma crise financeira, adaptar a novas temperaturas, diariamente são movidos por decisões, que muitas vezes é necessária tomar acompanhado de outra pessoa, isso que ocorre na negociação, decisões e adaptações, Cristiane Costa relata em seu trabalho a seguinte visão.

Cada uma dessas formas organizacionais exige negociação contínua e renegociação, à medida que o ambiente dos negócios muda. Temos pouca escolha senão aprender a tomar nossas decisões em conjunto. Não é uma tarefa fácil; trata-se de um grande desafio. Mal sabemos fazer isso em grupos de seis pessoas, imagine em grupos de 600, 6 mil ou 6 milhões. Além disso, com o fenômeno da globalização, os negociadores das empresas enfrentam o desafio de fazer com que pessoas de diferentes culturas cheguem a um mesmo “sim”. Os antropólogos nos dizem que há mais de 6 mil culturas na face da Terra atualmente. Em resumo, talvez o desafio central dos negociadores do século XXI se traduza na seguinte questão: como nos comunicarmos eficazmente e aprendermos a trabalhar juntos. (Costa, 2015, p.39)

Para que uma negociação seja efetiva é necessário se preparar para alcançar os objetivos, de forma, que o outro também saia satisfeito, segundo ele, a negociação começa quando entra o antagonismo, que nada mais e que a incompatibilidade entre as partes, se tudo está certo, e

não a uma rivalidade entre os negociadores, não existira o conflito, portanto não haverá negociação. Trabalhar em equipe para alcançar objetivos em comum não é tarefa fácil para pessoas em sua maioria são egoístas, quando se trata de entender o outro mesmo tendo os seus mesmos interesses segundo Carvalho.

Quando a negociação ocorre entre negociadores nascidos em países muito diferentes, cujos comportamentos são condicionados por religiões, ideologias e valores distintos entre si, os cuidados deverão ser redobrados e a preparação prévia aprofundada. (CARVALHAL, 2008)

Carvalho aponta que existem três níveis na programação mental humana, sendo estas a personalidade, específica de cada indivíduo; a cultura, que é específica de grupos e a natureza humana, que é universal. Dessa forma (CARVALHAL, 2008) afirma que é fundamental tentar se colocar no lugar do outro. Essa atitude ajuda o negociador a entender o que o outro valoriza, ajuda ser mais flexível e menos intolerante. Em uma negociação não podem ser individualistas devem ter em consideração o problema do outro facilitando na busca de soluções que agrade ambos, pois sabendo quais são os obstáculos do outro, até onde este quer chegar teremos então o poder de barganha para alcançar nossos objetivos. Sendo assim Carvalho destaca a importância de conhecer o oponente:

Gafes, desconfortos, constrangimentos e crises de insegurança têm aumentado as probabilidades de ocorrer na medida do desconhecimento da realidade do outro. Por isso, é importante obter informações sobre a cultura regional da outra parte. Evitar temas polêmicos como os relacionados às questões religiosas e ideológicas, além de brincadeiras, piadas e comentários que revelem perspectivas preconceituosas. (CARVALHAL, 2008)

Do mesmo modo Wanderley alega que tradições, gestos e palavras têm significados próprios para cada povo, para cada religião e cultura. Ter a consciência das diferenças culturais pode determinar o sucesso e o fracasso de uma negociação. Muitas vezes numa mesma nação existem diferenças culturais profundas entre regiões, portanto não podemos achar que por serem concidadãos poderão ser tratados iguais, desse modo Wanderley contextualiza:

Hoje em dia, a questão da importância da cultura já está sendo bastante considerada, mas existem alguns perigos que devem ser devidamente observados. O principal deles é a questão dos rótulos e das concepções mecanicistas. Por exemplo, acreditar que o fato do Brasil ser o país do carnaval e do futebol implique que todo brasileiro goste de carnaval, seja passista de escola de samba ou torça ardorosamente por algum time de futebol. Assim, deve-se ter consciência não apenas em relação a cultura do país, mas também, e sobretudo, dos aspectos culturais específicos do negociador ou negociadores do outro lado. (Wanderley, 1998)

De acordo com (Antunes, 2015, p.187 ) A observância das diferenças culturais é fundamental para o sucesso das negociações internacionais, pois quando as duas partes negociam, trazem consigo a sua cultura, interesses, prioridades e estratégias de negociação, do qual torna este processo mais complexo ainda.

Todos os autores citados estão de acordo que a cultura realmente interfere no relacionamento entre duas partes sendo assim é de grande importância estudar o oponente saber seus interesses e também ter claro qual são os nossos interesses até onde queremos ir e até onde podemos chegar, Independente da cultura, todo ser humano tem a necessidade de realização, aceitação, reconhecimento e segurança, Lidar com pessoa realmente não é nada fácil, independente da cultura todos querem ser tratado com respeito e dignidade, tratar o outro da mesma maneira que gostaríamos de ser tratados, de acordo com Costa:

Outra questão extremamente importante no mundo da negociação é o fator cultural. Ao negociar em um meio cultural diferente, não se esqueça de sempre respeitar os aspectos de seu oponente, procurando conhecer melhor o meio em que ele vive. Quando do seu planejamento, antes de estabelecer as estratégias, busque conhecimentos acerca da cultura dos demais negociadores, pois isso pode influenciar no resultado de todo o processo. (Costa, 2015)

#### *Caracterização dos tipos de negociações*

Nas negociações não são apenas estilos dos negociadores ou simplesmente fatores influenciadores, existe por trás de tudo isso existem motivos para que ocorra a negociação, dando um norte em qual estratégia utilizar, o que estudar, para que o negociador chegue preparado para possíveis eventualidades, dando orientação para chegar ao objetivo central com características específicas que serão citas ao decorrer do artigo, Segundo Cristiane costa.

A negociação considerada como um processo envolve além de meios de comunicação, uma preparação do negociador e o desenvolvimento de um planejamento adequado. O incremento de habilidades aparece juntamente com a organização do negociador através de um foco bem definido no alcance do objetivo proposto. (Costa, 2015, p.13)

As características dos tipos de negociações são facilmente confundidas com características do negociador, ambos são de grande relevância no processo, é necessário um intermediário em uma negociação, a negociação ocorre para resolver um conflito seja ele emergente onde ambos sabem do problema e do conflito, manifesto onde ambos sabem e já tentarão resolver e sistêmico onde o negociador é capaz de identificar a integração e interdependência do grupo, sendo de grande relevância que o negociador seja flexível não adotando lados para si, de acordo com Rodrigues e Oliveira.

Com relação aos negociadores, estes devem apresentar algumas características, tais como, o relacionamento interpessoal. As pessoas que se propõem ou são indicadas como negociadores devem apresentar um estilo próprio que é o de não se envolver emocionalmente com a negociação e os atores desta. Quem vai para uma mesa de

negociação não pode ver a outra parte como um inimigo, e sim como uma outra pessoa que quer resolver um problema comum. Portanto, devem ter flexibilidade nas negociações para evitar as decisões de “isso pode e isso não pode”. Essa flexibilidade é importante porque ela corta algumas arestas que vão surgindo ao longo das negociações. (Rodrigues; Oliveira, 2013, p.36)

### *Tipos de negociações.*

#### *Ganha-Ganha*

Na negociação um dos métodos de negociação mais conhecido é o “ganha-ganha” onde ambas as partes saem ganhando, uma das negociações mais difíceis já que ao abrir concessões o sentimento que fica é de perda, dificultando o uso deste método, a concessão, o fato de abrir mão de algo que você queira mesmo que não seja essencial faz com que atrapalhe as negociações, entrando em campo com uma mente fechada para negociar, com preconceitos antecipados, visão observada através de sua cultura, nesta negociação ambas as partes querem algo, sendo ela em comum ou não, neste método o intuito é que ambos saiam ganhando e saiam satisfeitos com resultados segundo Fontana

O conflito resulta de cenários onde ambas as partes buscam obter os mesmos objetivos, ocupar-se dos mesmos espaços, desempenhando papéis contraditórios, mantendo metas incompatíveis, criando situações difíceis para um acordo. Numa negociação ganha-ganha, o impasse pode ser analisado positivamente, tendo em vista que, pontos de vistas diferentes podem surgir, ideias podem ser discutidas, e mais possibilidades de acordos poderá ocorrer. Sendo assim, pode-se dizer que conflito é inevitável e não necessariamente prejudicial. (Fontana, 2014 apud MARTINELLI E ALMEIDA, 2006, P.32)

O ganha-ganha agrega alguns tipos e situações diferentes de negociação, exemplo quando duas pessoas estão lutando por algo diferente só que adquiridos de um mesmo produto um exemplo disso é duas empresa farmacêutica uma precisa das pétalas e outra do botão da flor, porém querem exclusividade mesmo não precisando da outra parte, a grande dificuldade é ver uma outra pessoa se sair bem juntamente com os demais, o ramo de competitividade é bom em casos de se desenvolver algo melhor, mas quando o assunto é duas empresas que tem a oportunidade de crescer junto isso é um empecilho, um exemplo disso é o atacado, não seria viável atrapalhar vendas já que que ambos estão ganhando, o ideal é que quanto mais vender, mais produtos a empresa terá que fabricar, assim ambos sairão satisfeitos com sensação de justiça

Justiça – Evitar que uma das partes seja prejudicada ou injustiçada. Buscar um acordo ganha-ganha, em que, ao final da demanda, cada uma das partes fique com a sensação de que obteve, de alguma forma, uma vitória relativa. Respeito – Relacionamento respeitoso e cortesia durante o processo de negociação em qualquer tipo de demanda

é imprescindível aos negociadores, mantendo uma atitude profissional, civilizada e de respeito humano com os envolvidos. Muitos acordos são prejudicados em função das dificuldades de relacionamento pessoal entre as partes, principalmente, quando estas influenciam o comportamento dos negociadores. (Boff, 2011, p.118)

No ganha-ganha é administrado os conflitos que surge diante de devidas situações, dentro desse aspecto é utilizado os *stakeholders*, que é de grande importância, os *stakeholders* são pessoas preparadas que auxiliam nas negociações, para que a negociação seja bem-sucedida é necessário que esteja envolvido pessoas qualificadas um grupo seleto de pessoas, *stakeholders* preparado que não tome lados pra si, que não apresenta envolvimento emocionais ou atuei simplesmente por paixão, um negociador que pense nos dois lados, segundo Santos et al.

Para gerar ganhos mútuos, o negociador deve ter uma compreensão de quais são os interesses reais das partes e de quais são as oportunidades possíveis de ganhos. É necessário que o negociador tenha um esforço de criatividade e de exploração de cenários, para que possa imaginar alternativas que gerem vantagens para ambas as partes, considerando o interesse principal de cada qual. (Santos et al, 2017, p.68)

### *Perde-Perde*

Este tipo de negociação ambas as partes saem perdendo seja por motivos de desinteresse, ou pelo fato de não agregar valor financeiro, não possuindo solução da negociação neste caso os negociadores simplesmente se retiram da jogada encerrando a negociação, ambas as partes estão despreparadas e não estão dispostas a abrir mão de seus interesses, isso ocorre devido a inflexibilidade de ambos, quando os negociadores não têm a intenção de ceder, segundo Junior.

Usualmente esses tipos de procedimentos não resolve, a questão, pois conduzem o resultado da negociação pra situação onde todos são prejudicados, podendo até mesmo provocar o impasse.

Geralmente, esses resultados ocorrem quando:

(a) Nenhuma das partes deseja continuar em direção a um acordo; (b) Ambas adotam posições fixas, “entrancheiradas”, inflexíveis, intransigentes; (c) Nenhuma delas vê alguma vantagem na criação de uma alternativa ou mudança de curso que permita progresso em direção ao acordo. (Júnior, 2008, p.19).

O perde-perde neste âmbito de negociação as pessoas se deixam levar pelas suas emoções, negociação levada por envolvidos despreparados, sem flexibilidade, não aceitando opiniões das partes envolvidas, no perde-perde possivelmente não influencia simplesmente só o fato da inflexibilidade, porém a deficiência de um estudo prévio de como se relacionar, o que poderia abrir mão ou não, o que seria melhor para ambos, qual melhor forma de se comunicar,

qual cultura do negociante envolvido, formas de gesticulações menos agressivas, isso traz grande impacto positivo na mesa de negociação, Rodrigues e Oliveira relata a importância de uma preparação previa de uma negociação.

No processo de negociação devemos cumprir algumas etapas para se alcançar os objetivos. Assim, estratégias e táticas devem ser seguidas para se evitar ou minimizar o aparecimento de impasses, que fatalmente aparecerão. Também no processo surgirá a necessidade de se fazer concessões para se alcançar os objetivos. No conhecimento dos negócios é importante se conhecer, além dos objetivos, as alternativas e os critérios de decisão que serão tomadas durante o processo de negociação. (Rodrigues; Oliveira, 2013, p.34)

### *Perde – Ganha*

Neste âmbito da negociação o negociador abre mão da negociação para preservar a amizade, não levando em conta os resultados financeiros pois a relação interpessoal se torna mais importante do que o motivo da negociação ou objetivo, neste tipo de negociação existe um relacionamento próximo o que dificulta nas tomadas de decisões, ocorre também quando o negociador não está preparado para diversas situações, ou os interesses envolvidos não agregam valor ao objetivo desejado, então o negociador neste caso abre mão da negociação, Boff traz a seguinte visão

A estratégia competitiva é aquela em que o negociador busca ganhar sempre, a qualquer custo, levando à negociação ganha-perde. Neste caso, o negociador preocupa-se, basicamente, com o resultado, dando pouca ou nenhuma ênfase ao relacionamento. Esta é uma estratégia muito utilizada pelos negociadores preocupados exclusivamente com a competitividade. (Boff, 2011, p.121)

O contexto desta negociação é o contrário do competitivo do ganha – perde, os envolvidos possuem interesse em pontos em comuns, o mediador pode estar preparado, porém uma das partes não está ali para dar o seu sangue em pro de algo, a outra parte não é competitiva, não explica suas ideias claramente, abrindo caminho, em contrapartida deixando o outro em vantagem na negociação, pois a outra parte sabe exatamente o que quer, segundo (Costa, 2015) que fala sobre manter o foco em seus objetivos “nunca desista de buscar seus objetivos, por mais simples que eles possam parecer. A calma e a paciência são virtudes que devem ser desenvolvidas. Assim, não desista diante das dificuldades.”

### *Ganha – Perde*

A estratégia no ganha – perde predomina a competitividade onde o negociador quer saber apenas dos resultados e não possui o olhar voltado para as relações interpessoais, estilo bastante adotado nas negociações, pois na visão das partes envolvidas é que só existe ganho quando apenas um faz concessões, quando apenas um se sai bem com seus objetivos, alcançando aquilo que deseja, sem se preocupar com a relação interpessoal, nem com o interesse do próximo, deixando um sentimento de arbitrariedade, impondo somente o seu desejo a mesa, em outros casos o negociador preserva a relação pensando no futuro de acordo com Boff

A estratégia de acomodação dá ênfase ao relacionamento em detrimento do resultado. A tendência é a negociação perde-ganha, isto é, abre-se mão dos resultados, em favor da preservação do relacionamento. A estratégia, neste caso, é a construção de um relacionamento profícuo, ou, em alguns casos, a pretensão de se obter algo melhor da outra parte no futuro. (Boff, 2011, p.121)

A negociação do ganha-perde possivelmente possui embasamento no poder, seja ele financeiro ou psicológico, quando um negociador possui domínio do conhecimento referente a negociação seja ela antes ou durante, sobre como influenciar, como usar a psicologia observando os movimentos, sabe também para o que e porque está ali, este negociador é alguém preparado que não está disposto a desistir do seu propósito, nestes casos o negociador é interpretado como alguém que não liga para a relação com os demais envolvidos na negociação, não está preocupado com a relação interpessoal, isso ocorre em casos onde o negociador não terá contato posteriormente com o outro e está focado em resultados, Godinho e Macioski relata sobre que negociador envolvido é

Orientado para resultados, tem necessidade de realização pessoal, da conquista de sua independência financeira e, quanto à confiança, demonstra mais coerência e menos receptividade ou aceitação. Valoriza os resultados, o cumprimento de metas e precisa aprender a ouvir mais os outros e a ter humildade. (Godinho; Macioski, 2005, p.151)

## 5 CONCLUSÃO

A cultura influencia de uma forma considerável nas negociações, seja ela em relações internacionais, nacionais ou regionais, a cultura é um dos principais fatores a ser estudado na prévia de uma negociação, pois as pessoas envolvidas têm hábitos diferentes, pensamentos diferentes, independente do interesse da negociação ou do negociador a tratativa de ambos define o resultado final, seja ela satisfatória ou não no fechamento do acordo. Levando-se em conta o que foi observado sobre culturas diferentes, comportamentos, os tipos de negociação e o envolvimento cultural em todos esses aspectos, foi possível perceber que a preparação do negociador é importante. Saber como lidar com o outro sem impor o que pensam ou falam a

princípio de negociação, gestos que deverão ou não fazer, pesquisas antecipadas do local, dos envolvidos, quais as possibilidades de ocorrer a negociação, pois com estudo prévio das possíveis situações, o resultado final da negociação é positivo e ambos saem satisfeitos.

Portanto, conclui-se que a cultura é um dos fatores principais na negociação, porém os resultados dependem especificamente do negociador, do preparo dele, da forma com que ele irá conduzir a mesa de negociação, os assuntos sobre negociação, tem seu foco voltado para o preparo e estudo que o negociante deve obter antes de negociar, não existe uma formula para se obter resultados positivos, o que existe é o preparo intelectual do negociador.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, Lucymara Alves de; LEITE, Rosângela Curvo; RIO, Vivian Cristina. **Como vencer a barreira cultural nos negócios**. Disponível em: <<http://www.negociarbem.com.br/como-vencer-a-barreira-cultural-nos-negocios/>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

ANTUNES, Evelyn Santos. **O obstáculo cultural nas negociações brasileiras com os chineses**. 194 f. Curso de Comércio Exterior, Universidade do Vale do Itajaí (univali). Itajaí, 2015.

BOFF, Rubem José. **Negociação: técnicas para a obtenção de resultados**. Nossa Senhora Aparecida, v. 2, n. 2, p.109-129, JUL/DEZ 2011.

CARVALHAL, Eugenio do. **Como lidar com as diferenças culturais na hora da negociação?** Venda Mais, Rio de Janeiro, v. 14, n. 168, p.1-4, abr. 2008. Vision.

CARVALHAL, Eugênio et al (orgs). **Negociação e Administração de Conflitos**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2012.

COELHO JUNIOR, Carlos Pessoa. **Negociação empresarial**. IESDE Brasil S/A, 2008. 294 p.

COSTA, Cristiane. **Conflito e negociação**. Pernambuco: Secretaria da Educação, 2015. 57 p.

DALLEDONNE, Jorge. **Negociação: como estabelecer diálogos convincentes**. Editora Livros Téc. e Cient, 2009.

ERBESDOBLER, Mariane. Trabalho de Iniciação Científica **a influência da cultura na negociação internacional: UM PARALELO ENTRE BRASIL E REINO UNIDO**. 2015. 126 f. TCC (Graduação) - Curso de Comércio Exterior, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí.

FONTANA, Márcia Paulino Lepek Bez. **O processo de negociação nas organizações num contexto atual**. 74 f. Monografia (Especialização) - Curso de MBA em Gestão Empresarial, Universidade do Extremo Sul Catarinense- Unesc, Criciúma, 2014.

GODINHO, Wagner Botelho; MACIOSKI, Juliana Maria Klüppel. **Estilos de negociação - a maneira pessoal de realizar negócios internacionais**, Curitiba, v. 2, n. 1/2, p.143-165, jan./dez2005.

**Globalização**. Disponível em: <<https://www.suapesquisa.com/globalizacao/>>. Acesso em: 06 maio 2018.

LUCENA, João Paulo Oliveira. **Negociação: conceitos básicos**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/negociacao-conceitos-basicos/34487/>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

NISIO, Danillo Ramon Ramos. **A influência da cultura nas negociações brasil - china**. 41 f. Monografia (Especialização) - Curso de Relações Internacionais, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2013.

PEDROSO, Adriana Mariano. **A cultura como fator de influência na negociação internacional entre brasil e china e a função do profissional de secretariado**. 18 f. TCC (Graduação) - Curso de Secretariado Executivo, Uninter, Canoas/rs, 2010.

PEKAR LEMPE VEUR, Alain et al (orgs). **Método de negociação**. Atlas, 2009.

Rodrigues, L.C.; Oliveira, J.V. (2013); **o processo de negociação, sua estrutura e importância no contexto atual**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende.

SANCHES, Cíntia Alves. **A importância de desenvolver a habilidade de saber negociar**. Revista Científica Unilago, Grandes Lagos, v1. , n1. , p.237-252, 2013.

SANTOS, Diogo Palau Flores dos et al. **Manual de negociação Baseado na Teoria de Harvard**. Brasília: Eagu, 2017. 122 p.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

TEIXEIRA, Alessandra; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; SILVA, Rafael Fernandes Teixeira. **Negociação, o negociador e o perfil psicológico**: um estudo teórico reflexivo com base nos pressupostos de Martinelli e Almeida (2009), Hirata (2007) e Jung em Keirse-Bates (1984). In: VIII CONVIVÊNCIA ADMINISTRATIVA, Santa Catarina, 2011 p. 1 - 18.

WANDERLEY, Jose Augusto. **Negociação total**: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. 23. ed. São Paulo: Gente, 1998. 264 p. Disponível em: <<http://jawanderley.pro.br/aspectos-culturais-nas-negociacoes/>>. Acesso em: 27 abr. 2018.