

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
MASTER INTERNATIONAL MANAGEMENT

NEGOCIAÇÃO BRASIL E CHINA: SEUS PRINCIPAIS ASPECTOS CULTURAIS

Maria Fernanda Gomes Fernandes

Orientador: Prof. Dr. Yann Duzert

Rio de Janeiro

2008

MARIA FERNANDA GOMES FERNANDES

NEGOCIAÇÃO BRASIL E CHINA: SEUS PRINCIPAIS ASPECTOS CULTURAIS

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do grau de Mestre do curso de Master in International Management (Mestrado em Gestão Empresarial).

Orientador: Prof. Dr. Yan Duzert

Rio de Janeiro

2008

MARIA FERNANDA GOMES FERNANDES

NEGOCIAÇÃO BRASIL E CHINA: SEUS PRINCIPAIS ASPECTOS CULTURAIS

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre do curso de Master in International Management (Mestrado em Gestão Empresarial).

Aprovada em Dezembro de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr Yann Duzert – Fundação Getúlio Vargas

Prof. Dr. Eduardo Marques – Fundação Getúlio Vargas

Prof. Dr. Jonathan Van Speier – University of Southern Califórnia

Para Lucinda e Cristina.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que diretamente colaboraram para a trajetória que percorri nos últimos dois anos.

Agradeço ao Prof. Yann Duzert, que me guiou de forma única desde o início deste trabalho com suas idéias e ensinamentos.

Agradeço a todo corpo docente do MIM que colaborou para meu crescimento acadêmico.

Agradeço a minha família e amigos, que entenderam minha constante ausência nos anos de Mestrado.

Agradeço aos amigos que fiz aqui, que se tornaram essenciais em minha vida.

Agradeço aos funcionários da Biblioteca Mário Henrique Simonsen, que sempre pacientemente me ajudavam nas minhas buscas entre estantes.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, companheiros de horas intermináveis de estudos.

“A natureza dos homens é a mesma, são os seus hábitos que os mantêm separados.”

Confúcio

“It is good to see ourselves as others see us. Try as we may, we are never able to know ourselves fully as we are, especially the evil side of us. This we can do only if we are not angry with our critics but will take in good heart whatever they might have to say.”

Mohandas K. Ghandi

RESUMO

A dissertação objetivou analisar como é possível minimizar conflitos que surjam durante uma negociação entre chineses e brasileiros usando o modelo cultural de Jeswald Salacuse como bússola para o mapeamento de possíveis focos de conflitos. Considerou-se necessário para este mapeamento a revisão do perfil do negociador chinês. Esta revisão se deu através da realização de pesquisa qualitativa junto a dezesseis profissionais brasileiros de empresas que negociam com chineses. Através de pesquisa foi possível apontar quais são os maiores focos de conflitos na negociação e apontar recomendações em como evitar o aparecimento destes. Ao final desta pesquisa foi possível verificar que houve mudanças entre o perfil do negociador chinês apontado na pesquisa de Salacuse e a pesquisa conduzida nesta dissertação assim como apresentar algumas recomendações para os negociadores brasileiros minimizarem os conflitos surgidos ao se negociar com este novo negociador chinês.

Palavras-Chave: Negociação. Conflito. China. Brasil. Recomendações.

ABSTRACT

The dissertation aimed to analyze how is possible to minimize conflicts that arise during a negotiation between Chinese and Brazilians using the Jeswald Salacuse's model of cultural for as the mapping of potential outbreaks of conflict. It was considered necessary for this mapping to review the profile of the Chinese negotiator. This review took place through the completion of qualitative research to sixteen with Brazilian professionals from companies who trade with China. Through research could indicate which are the largest outbreaks of conflict in negotiating and pointing recommendations on how to avoid the appearance of these. At the end of this research were unable to verify that there were differences between the profile of Chinese negotiator pointed out in search of Salacuse and research conducted in this dissertation as well as make some recommendations for the Brazilian negotiators minimize the conflicts encountered when dealing with the new Chinese negotiator.

Key words: Negotiation. Conflict. China. Brazil. Recommendations.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Matriz de Negociação Complexa de Yann Duzert.	31
FIGURA 2 – Mãos que desenham, de M.C. Escher.....	34
FIGURA 3 – Zona de Acordo Mútuo.....	45
FIGURA 4 – Fator de Negociação “Organização do Time”	51

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – High Context Culture x Low Context Culture	27
QUADRO 2 – Tempo Monocromático x Tempo Policromático	29
QUADRO 3 – Os Impactos da Cultura na Negociação (por Salacuse)	39
QUADRO 4 – Os Impactos da Cultura na Negociação (por Carvalho)	64

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Negociador chinês segundo Salacuse	59
TABELA 2 – Negociadores brasileiros segundo Salacuse	63
TABELA 3 – Negociador chinês Visão Salacuse X Visão Dissertação	68

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Importância do Estudo.....	13
1.2 Objetivo	14
1.3 Metodologia.....	15
1.4 Justificativa	17
1.5 Desenvolvimento do Estudo.....	17
2. CULTURA E NEGOCIAÇÃO	19
2.1 O que é cultura?.....	19
2.2 Modelos culturais e suas abordagens.....	24
2.3 Negociação e seus principais elementos	30
2.4 Como a cultura afeta as negociações?	37
2.5 Conflitos em Negociações	41
2.6 Processo Decisório	48
3. NEGOCIANDO COM CHINESES E BRASILEIROS	52
3.1 Costumes Chineses e sua cultura	52
3.2 Negociando com Chineses	54
3.2 Os diversos tipos de negociadores brasileiros	60
4.1 Revisitando Salacuse – Quem são os “Novos Negociadores Chineses?”	67
4.2.1 Chineses e o tempo	74
4.2.2 Chineses e o risco da negociação	75
4.2.3 Como conquistar a confiança do negociador chinês – Negócios x Relacionamento Pessoal	77
4.2.4 Como se comunicar com chineses.....	79
5. CONCLUSÃO.....	82
REFERÊNCIAS	88
ANEXO A.....	92
ANEXO B.....	94

1. INTRODUÇÃO

1.1 Importância do Estudo

A China invadiu o mundo. Além de ter se tornado o centro da atenção mundial por causa dos Jogos Olímpicos realizados em Pequim em agosto deste ano, o uso de produtos chineses fazem parte do dia a dia de milhões de pessoas ao redor do mundo. Converse com um dono de bazar de seu bairro, provavelmente ele vai reclamar como a invasão de produtos chineses de qualidade duvidosa e vendidos por preços mínimos afetaram seu volume de vendas. O encanador se queixará da quantidade de peças chinesas de má qualidade que tem que substituir todos os dias. Não é raro comprar roupas em lojas como Zara e lermos na etiqueta a descrição “Made in China”. De acordo com Fishman (2006), a Emporio Armani da Via Manzoni refez a lista de lojas em todo o mundo para incluir Xangai em sua rede.

O milagre econômico chinês nos atingiu de diversas maneiras, vindo de várias direções. Fishman (2006) firmava que a China seria o país que no momento que começasse a emergir como potência imprimiria suas marcas em todo o mundo.

Hoje vivemos em um mundo sem fronteiras. Novas rotas comerciais são estabelecidas a todo o momento e a crescente competitividade entre empresas ao redor do globo faz com que seja necessário que profissionais se livrem de preconceitos, abram mão de características próprias do seu povo e se tornem quase que um indivíduo sem identidade cultural. Este indivíduo tem que ser capaz de conhecer as diferentes formas de negociar de outros povos e tem que ser capaz de se adaptar a estas formas para obter sucesso em suas negociações.

Os estudos mais relevantes sobre as características culturais de povos foram elaborados ao longo dos anos 70 em uma época em que o comércio internacional não era intenso e o fenômeno da globalização não havia surgido. Nesta fase, o conceito de um “profissional global” era novo. A idéia de um profissional que tivesse que sobrepor as características de seu povo para se tornar adaptável em qualquer lugar do mundo era rara.

Como estes modelos foram criados com base em pesquisas realizadas na década de 70. Os profissionais daquela época não eram expostos a outras culturas de maneira tão forte como os profissionais atuais. Na década de 70, globalização era um termo desconhecido e os profissionais raramente estariam expostos a uma babel de profissionais como ocorre hoje em dia. Os profissionais da década de 70 eram moldados pela cultura do seu país e a cultura que

regesse sua firma. Os profissionais do mundo atual passam por um constante processo de mimetismo mesclando características da sua cultura com a cultura dos profissionais com os quais interage.

Levando em consideração este “processo evolutivo” pelo o qual profissionais passaram desde a década de 70 até hoje, se faz necessário rever o perfil de profissional que estes modelos culturais desenharam.

A curiosidade a respeito da diversidade cultural e como esta diversidade pode afetar a forma como as pessoas negociam se torna item obrigatório da agenda de todos os negociadores ao redor do mundo atualmente. Profissionais de empresas globais têm que estar alinhados e dispostos a conhecer suas próprias características comportamentais e as características comportamentais da outra parte negociadora. É necessário refletir como estas características podem ser fonte de atritos que podem colocar em risco o curso e resultado de uma negociação.

1.2 Objetivo

Esta dissertação busca indicar como é possível minimizar conflitos entre negociadores brasileiros e chineses que possam surgir durante um processo de negociação. Os modelos culturais presentes na literatura, especialmente o de Jeswald Salacuse, servirão de bússola para identificação destes possíveis pontos de conflito. No entanto, é necessário revisitar este modelo para que seja identificado se algumas características de negociadores chineses não mudaram ao longo dos anos.

O objetivo desta dissertação não é colocar em xeque a validade destes modelos culturais, e sim levantar uma discussão a respeito da necessidade de uma reanálise sobre os mesmos. Não se pretende nesta dissertação afirmar que o modelo proposto por Salacuse é falho, se pretende propor uma volta ao tema visando construir o perfil do negociador chinês nos tempos atuais.

1.3 Metodologia

De acordo com Buelens, Van de Woestyne, Mestdagh e Bouckenooghe (2007), a escolha sobre um método de pesquisa está diretamente relacionada sobre o objeto de estudo da pesquisa. Uma pesquisa qualitativa é ideal para ser aplicada sobre estudos conduzidos no campo comportamental, tais como o estudo sobre o comportamento de negociadores dentro de uma negociação intercultural.

As pesquisas descritivas se propõem a expor as características de uma determinada população ou fenômeno. As pesquisas descritivas não objetivam explicar os fenômenos que descrevem. Em face destas premissas apresentadas no artigo “*Research Methods in Negotiation: 1965-2004*” de Buelens, de Woestyne, Mestdagh e Bouckenooghe de 2007, o método de pesquisa aplicado nesta dissertação será uma pesquisa descritiva e qualitativa.

A pesquisa conduzida nesta dissertação é composta de onze questões baseadas nos fatores de negociação apresentados por Jeswald Salacuse em seu artigo “*Ten Ways that Culture Affects Negotiation Style: Some Survey Results*” de 1998. As onze questões formuladas foram de múltipla escolha com duas opções de resposta, uma opção confirmava a hipótese com o perfil do negociador apontado por Salacuse e outra opção refutava esta hipótese.

Esta pesquisa foi aplicada entre dezesseis funcionários de empresas globais como Companhia Vale do Rio Doce, Petrobras S.A., assim como em instituições que possuem contato direto com negociadores chineses, como a Câmara de Comércio e Indústria Brasil China. Este questionário foi aplicado entre profissionais das áreas internacionais da Companhia Vale do Rio Doce e Petrobras S.A. e disponibilizada para os entrevistados através do site SurveyMonkey¹, não havendo contato direto entre mim e os entrevistados. A ausência de contato entre mim e os entrevistados me impede de identificar se a resposta dada na pesquisa é motivada por alguma experiência específica que um destes negociadores brasileiros teve com negociadores chineses.

O resultado da pesquisa conduzida também está disponível no mesmo site.

¹ Disponível na URL www.surveymonkey.com.

A revisão da pesquisa de Jeswald Salacuse objetiva verificar se o comportamento dos negociadores chineses mudou ao longo dos tempos identificando quais as características sofreram mudança. Os motivos que provocaram tais mudanças não serão discutidos nesta dissertação. Cada fator de negociação citado na pesquisa de Salacuse será analisado e assim ao final desta revisão será possível apontar um perfil do novo negociador chinês.

O objetivo da pesquisa conduzida nesta dissertação não é colocar sobre xeque o resultado da pesquisa de Salacuse e sim entender se o perfil do negociador chinês mudou ao longo dos anos, assim como poder identificar quais os fatores de negociação poderão gerar conflitos durante o processo de negociação.

Ainda de acordo com Buelens, Van de Woestyne, Mestdagh e Bouckennooghe (2007), pesquisas qualitativas são focadas em extrair e entender significados e divergências. Normalmente a perspectiva de análise de uma pesquisa qualitativa é interpretação dos resultados encontrados. O objetivo principal de uma pesquisa qualitativa não é a validação de uma hipótese formulada e sim entender o resultado da pesquisa assim como o ambiente ao redor dos atores envolvidos na pesquisa. Uma pesquisa qualitativa aponta um cenário que pode remeter a diferentes significados que são fruto de diferentes pessoas submetidas a este tipo de pesquisa. Na pesquisa conduzida nesta dissertação será aplicada apenas uma pesquisa exploratória e qualitativa.

Este método de pesquisa foi escolhido com base no objeto de estudo desta dissertação. Atualmente há uma tendência do uso do método de pesquisa qualitativo para estudos inter culturais.

As respostas dadas por estes profissionais refletem suas experiências pessoais na interação com negociadores chineses e cada profissional poderá analisar um mesmo profissional chinês de forma diferente. É necessário reconhecer que a pequena massa de pesquisa pode comprometer a validade deste estudo. Considero como frágil uma hipótese formulada com base em resultados apontados por uma pesquisa conduzida somente por dezesseis entrevistados.

No entanto, com base no resultado desta pesquisa acredito ser possível criar um “pequeno manual” que instrua os negociadores brasileiros a como construir uma negociação de sucesso junto aos chineses apontando as principais características dos negociadores desta cultura.

1.4 Justificativa

Nos últimos anos a China tem ocupado espaço no cenário internacional. Empresas chinesas fazem ofertas em leilões de empresas como Exxon, a China passou a fazer parte do circuito internacional de Fórmula 1, a China abrigará o maior arranha-céu do mundo em Shangai. Os jogos Olímpicos de Beijing apresentaram definitivamente a China para o mundo.

Estes são apenas exemplos do sucesso da China e como hoje este país ocupa o principal papel dentro da comunidade internacional. A China nas últimas duas décadas, de maneira gradual, tem feito sua lição de casa organizando sua sociedade e economia e se expandindo internacionalmente despertando interesse da comunidade internacional.

Este crescente interesse faz com que a China seja escolhida como objeto de estudo desta dissertação. Um outro ponto relevante é como as sociedades brasileiras e chinesas têm hábitos tão diferentes e ao mesmo tempo são tratados de forma tão semelhante pelos modelos culturais. Elucidar se na prática estes modelos são aplicados faz parte do objetivo deste trabalho.

Os aspectos econômicos apontados acima justificam a escolha da China como país objeto de estudo desta dissertação. Além deste aspecto, as gritantes diferenças culturais notadas entre brasileiros e chineses tornam este estudo importante em face do crescente interesse em torno deste país.

1.5 Desenvolvimento do Estudo

O objetivo desta dissertação é reanalisar os resultados da pesquisa de Jeswald Salacuse sobre negociadores com foco nos negociadores chineses. Através do resultado desta pesquisa serão mapeados os principais pontos divergentes entre negociadores brasileiros e chineses e apontados como é possível evitar o aparecimento de conflitos na negociação. Usando uma pesquisa qualitativa, esta dissertação fornece importantes informações para negociadores brasileiros envolvidos em processo de negociação com chineses.

Esta dissertação está dividida em três capítulos. No primeiro capítulo são expostos os principais conceitos com relação à cultura, modelos culturais e negociação. No segundo capítulo, serão tratados os principais aspectos referentes a negociadores chineses e negociadores brasileiros. No terceiro e último capítulo são expostos os resultados da pesquisa conduzida na dissertação assim como são feitas as considerações e análise sobre o resultado da mesma.

O primeiro capítulo está dividido em seis seções. A primeira seção começa com uma visão geral sobre cultura e suas principais definições. Na segunda seção é possível ler sobre os principais modelos culturais, como os de Hofstede e Edward Hall, e como eles retratam o povo chinês e brasileiro. Na terceira seção, são expostos os principais elementos de um processo de negociação, nesta seção na página 35 serão expostas as cinco principais questões geradoras de conflito na negociação entre chineses e brasileiros. Em seguida, ainda neste capítulo a quarta seção trata de que forma a cultura afeta a negociação, onde na página 38 é possível verificar o modelo de Jeswald Salacuse e suas principais considerações. Em seguida serão expostos como conflitos podem acontecer na negociação e como se dá um processo decisório dentro de um processo de negociação.

No segundo capítulo são expostas as principais características dos negociadores chineses e brasileiros. Neste capítulo é exposto o perfil do negociador chinês e brasileiro segundo o modelo de Jeswald Salacuse. Aqui também são retratados os principais valores que permeiam a vida na sociedade chinesa e brasileira e como estes valores afetam a forma de negociar de chineses e brasileiros.

No terceiro e último capítulo, os resultados da pesquisa conduzida com dezesseis profissionais brasileiros são apresentados. Através do resultado desta pesquisa será possível verificar se o perfil do negociador chinês continua o mesmo retratado pela pesquisa de Salacuse nos anos 70. Neste último capítulo se pretende também indicar de que forma é possível evitar aparecimento de conflitos entre negociadores brasileiros e chineses.

Finalmente, esta dissertação apresenta a sua conclusão que sumariza os principais pontos, conceitos e conclusões apresentados nesta dissertação.

2. CULTURA E NEGOCIAÇÃO

2.1 O que é cultura?

Laraia (1993, p. 25) citando Edward Taylor em seu livro *Primitive Culture* (1871) definiu Cultura como: “[...] todo complexo que incluiu conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”.

Taylor tentou demonstrar que cultura é um fenômeno natural que possui causas permitindo um estudo objetivo e uma análise capaz de formular leis, regras e padrões sobre processos culturais. Esta primeira definição de cultura suscitou idéias e levantou questões que já vinham ganhando consistência entre os intelectuais da época.

Mais tarde, durante os anos 60 ganhou força entre estudiosos uma corrente que afirmava que os padrões sociais do presente sempre são explicados por padrões sociais do passado. Havia uma idéia que a cultura se disseminava de maneira uniforme de tal forma que cada sociedade deveria percorrer etapas que já haviam sido percorridas por sociedades mais desenvolvidas. Dessa forma se estabelecia uma cadeia evolutiva das sociedades.

De uma forma mais genérica, cultura pode ser definida como o conjunto de valores e pensamentos que são comuns a membros de um grupo. Estes conjuntos de valores se perpetuam e modificam ao longo do tempo sendo transmitidos de gerações para gerações. O comportamento de pessoas, assim como seus hábitos e sua forma de interagir com outras pessoas, é condicionado por estes valores e pensamentos.

De acordo com Hofstede (1982, p. 21), cultura pode ser definida como “o estado coletivo de mente que distingue o membro de um grupo de pessoas de outra”. A palavra “cultura” deve se referir sempre a um país, grupo étnico, organização ou entidade e a valores comuns a esses grupos.

No entanto, é necessário levantar uma questão primordial: Como surgiu a cultura? Uma das possíveis origens foi o início do processo da união de pessoas em grupos. A coesão social pode ter se originado na lealdade que membros de um grupo sentiam um pelo o outro, assim como pode ter nascido da necessidade de um grupo se unir contra um inimigo em comum. Antigamente, em uma época que o mundo era dividido e conquistado por guerras, era vital que as pessoas que compartilhassem o

mesmo objetivo se unissem. Desta forma foram criadas as nações que existem até hoje. No meio desta união imposta pela luta pela sobrevivência, grupos começaram a compartilhar valores, idéias e símbolos em comum. Assim nasceu a cultura de um povo. Por certo a figura de um líder que propagava estes valores foi essencial para a união do grupo, assim como aceitação destes valores.

Além disso, existem várias teorias elaboradas por diferentes autores que tentam apontar a origem da cultura. Kenneth P. Oakley considera que cultura foi o resultado de um cérebro humano mais complexo, já Claude Lévi-Strauss, o mais conceituado antropólogo francês, considera que cultura surgiu no momento em que o homem foi capaz de criar sua primeira regra de comportamento. Leslie White, antropólogo norte-americano, considera que é o início da capacidade do homem de gerar símbolos que fez com que a cultura surgisse. Por exemplo, somente o homem pode atrelar simbologias a cores e atribuir a estas um significado que varia de acordo com a cultura. Preto simboliza o luto para brasileiros enquanto no China o luto é representado pelo branco. Este tipo de representatividade só pode ser atribuído por homens.

Uma vez que esses grupos compartilham valores é normal que todos os seus membros possuam características similares entre si. A tendência é que membros de um mesmo grupo tenham comportamentos similares, levando a criação de estereótipos sobre determinados grupos.

Ao longo do tempo foram criados estereótipos sobre os hábitos, características comportamentais e forma de vestir de determinados grupos. Todos os judeus são sovinas, advogados não são confiáveis, todos os cabeleireiros são homossexuais. Mais forte que estes estereótipos, são os estereótipos com respeito às características de pessoas nascidas em um mesmo país.

Latinos são informais e preguiçosos, ingleses são impessoais e frios, franceses são arrogantes, espanhóis são rudes. Mesmo sem termos viajado ou vivido em determinado país ou região emitimos opiniões sobre determinados povos e a maneira que se comportam. Com base na criação destes estereótipos, prejudicamos determinados povos e consideramos que todos os habitantes de uma região terão exatamente o mesmo comportamento.

Desde a Antiguidade se tenta explicar as diferenças nos comportamentos dos homens e uma das teorias desenvolvidas é que este comportamento pode variar de acordo com as variações dos ambientes físicos. O filósofo árabe Ibn Khaldun acreditava que habitantes de países tropicais eram passionais ao passo que habitantes de países frios não tinham vivacidade, por exemplo.

No entanto, nos dias atuais esta suposição pode ser facilmente contestada. Países europeus como Inglaterra e França possuem costumes diferentes, dentro do Brasil é possível achar pessoas com comportamentos tão distintos como pernambucanos e paranaenses, por exemplo. Diferenças culturais não podem ser banalmente explicadas com base em limites geográficos e tão pouco em fatores biológicos, com teorias que atribuam capacidades inatas a uma determinada raça. É possível considerar que se limites geográficos fossem suficientes para determinar a característica de um povo, todas as reflexões a cerca dos estudos sobre culturas conduzidos ao longo dos tempos se tornariam desnecessários.

A existência de uma sociedade heterogênea em que pessoas de um mesmo país compartilhem idéias e valores diferentes são premissas para a evolução da sociedade. Se todos os membros pensarem da mesma forma, novas idéias não serão expostas e a sociedade ficará estagnada. A possibilidade de expressar livremente suas idéias e adotar padrões que fujam aqueles estabelecidos pela sociedade é necessária para a constante evolução e satisfação pessoal dos homens.²

Grupos tendem a querer preservar suas características mais originais e acreditar que seus hábitos e costumes são os melhores ou mais corretos. Laraia (1993, p. 11) citando o historiador grego Heródoto (484-424 A.C.) relata que: “Se oferecêssemos aos homens a escolha de todos os costumes do mundo, aqueles que lhe parecessem melhor, eles examinariam a totalidade e acabariam preferindo os seus próprios costumes, tão convencidos estão de que estes são melhores do que os outros”.

Este tipo de pensamento se preservado e estimulado pode ser o berço da intolerância e da violência entre desiguais que se observa no mundo atual. Como tentativa de se abolir este tipo de pensamento xenóforo, em 1950 quando o mundo ainda se recuperava do trauma provocado pelo nazismo, antropólogos, biólogos e geneticistas se reuniram em Paris em um fórum da Unesco e redigiram uma declaração que entre outros pontos destacava que dados científicos provavam que não é possível determinar a superioridade de uma raça com base em fatores biológicos. Além disso, estes fatores não seriam os responsáveis pelas diferenças culturais notadas entre diferentes povos. Estas diferenças seriam fruto da história e a origem cultural de cada nação.

² De acordo com Russell (1949): “Poucos homens podem viver felizes na solidão, no entanto menos ainda podem ser felizes em uma comunidade que não permite a liberdade em ações individuais.”

Afirmar que alemães sempre são engenheiros hábeis, que judeus são excelentes negociantes, norte americanos são grandes empreendedores e que portugueses são ótimos trabalhadores braçais é criar estereótipos sem nenhum fundamento científico.

A criação destes estereótipos é passível de críticas uma vez que mesmo pertencendo a um mesmo grupo pessoas podem ter valores e características diferentes. Quando falamos de valores, falamos de opiniões que um indivíduo possui e de que forma cada pessoa se posiciona perante um assunto. Segundo Hofstede, valores dizem sempre respeito a indivíduos, enquanto cultura sempre irá se referir a grupos.

Como já foi exposto anteriormente não é correto agregar e classificar as características de um povo com base na sua localização geográfica. Não é possível considerar que todos os mexicanos são passionais simplesmente porque vivem em um país de clima quente. Laraia (1993) cita como exemplo que contesta esta suposição o caso de índios que vivem dentro dos limites do Parque Nacional do Xingu. Os Kalapalo, Trumai e Waurá se dedicam a pesca e caça de aves já que por motivos culturais não consomem carne de grandes mamíferos, ao passo que os Kayabi, que vivem no lado norte do parque, são exímios caçadores e se alimentam basicamente de grandes mamíferos.

No lugar de agrupar pessoas de acordo com sua origem física, é possível propor uma divisão de acordo com seus hábitos. Moran, Moran e Harris (2007, p. 9), afirmam que indivíduos devem ser agrupados de acordo com categorias de comportamentos e hábitos. As categorias listadas a seguir podem identificar e indicar se um indivíduo pertence a uma cultura ou não. São elas: “*Sense of self and space*” (atributo que Edward Hall chamou este fenômeno de “Necessidade de Espaço” (*Need for Space*)); Comunicação e Linguagem, Roupas, Hábitos alimentares, Senso de tempo, Como se relacionar, Valores e Normas, Crenças e Atitudes e Processo de aprendizagem. Estas categorias por si só não servem de atributo para classificar determinado indivíduo como pertencente a um grupo e sim para caracterizar subgrupos de uma sociedade, como por exemplo, góticos, judeus ou punks que tenham nascido em um país.

Algumas vertentes enxergam a cultura como um processo adaptativo. Laraia (1993, p. 61) citando Betti Meggers (1997) afirma que “a mudança cultural é primariamente um processo de adaptação equivalente à seleção natural”. O homem é um animal e como todos os animais, deve manter uma relação adaptativa com o meio circundante para sobreviver. Embora ele consiga esta adaptação através de cultura, este processo é dirigido pelas mesmas regras de seleção natural que governam a adaptação biológica das espécies.

Este processo adaptativo e evolutivo converge para um cenário em que se observa o fenômeno de padronização de costumes e hábitos. Apesar da vontade de preservar suas raízes, pessoas sentem necessidade de pertencerem a um grupo por isso tendem a adotar comportamentos diferentes dos seus com objetivo de obter esta aceitação. Algumas pessoas freqüentam exposições em galerias para parecerem cultas, compram roupas de estilistas conceituados para demonstrar poder financeiro e status e conseqüentemente conseguir aceitação dentro de um determinado grupo.

A vontade de se sentir parte de um grupo faz com que orientais adotem e consumam cada vez mais ícones ocidentais, por exemplo. É comum ver pelas ruas do Japão, japonesas com os cabelos tingidos de loiro, um típico padrão de beleza ocidental e usando grifes como Dior, Prada ou Dolce Gabanna.

Este abandono aparentemente tão brusco de suas origens pode ser fruto da necessidade de ser notado e se destacar dentro de uma sociedade de pessoas esteticamente tão iguais, como é o caso dos orientais. O mundo é regido por padrões ocidentais de beleza, moda e comportamento. A Europa dita o que é a moda, os Estados Unidos produzem filmes e lançam astros que influenciam pessoas ao redor do mundo. É natural que algumas pessoas abram mão de hábitos únicos de sua cultura para seguir tendências ditadas por um grupo que admire e ao qual queira pertencer.

Laraia (1993) chama este fenômeno de “Manifesto sobre Aculturação”. É ingênuo e simplista imaginar que um povo não sofra influência de um outro povo e que todas as alterações comportamentais sejam resultado exclusivo de dinâmicas internas da sociedade. Uma mudança provocada única e exclusivamente por variáveis intrínsecas na sociedade só seria possível de acontecer com um povo que vivesse completamente isolado do resto do mundo.

A interação entre sociedades faz com que estas entrem em processo ininterrupto de mudança. No entanto, apesar de mesclar características e ser possível modificar um grupo social, algumas características permanecem como base da essência deste grupo. É possível considerar que são estas características primárias que servem de base para a construção de modelos culturais que serão expostos na seção seguinte.

2.2 Modelos culturais e suas abordagens

Como foi explorado na seção anterior, apesar das mudanças comportamentais que alguém possa sofrer quando exposto a outras culturas existem características marcantes de suas origens que se mantêm. Estas características servem para agrupar pessoas de um mesmo país de acordo com seus hábitos. No entanto, usar a premissa que todas as pessoas de um mesmo país pensarão e agirão exatamente da mesma forma em face de uma situação é uma linha de pensamento simplista e carente de maiores reflexões. **Será que é possível afirmar que todos os chineses comungam dos mesmos valores e opiniões? É possível considerar que todos os brasileiros são informais, festeiros e aprovam o uso do famoso “jeitinho brasileiro?”** Uma vez conhecendo quais são as principais características dos chineses será possível para brasileiros conhecer também quais são os mais prováveis focos de conflito no momento da negociação e os conhecendo antecipadamente será possível minimizá-los durante o processo.

Antes de serem expostos pontos específicos sobre negociadores chineses é necessário analisar modelos culturais de uma maneira mais ampla.

Se ater a estereótipos como forma de conhecer um povo pode ser considerado um raciocínio frágil e passível de críticas, estes podem ser úteis para elaboração de modelos sobre qual a melhor forma de interagir com membros de outros países levando em consideração as diferenças culturais.

O autor mais relevante no campo de estudo de interação intercultural é o psicólogo holandês Geert Hofstede. Hofstede elaborou um modelo extremamente útil para análise de diferenças culturais e como é possível reunir países em determinados grupos de acordo com suas similaridades. O modelo mais famoso elaborado por Hofstede se refere às “Cinco Dimensões Culturais”.

Hofstede conduziu uma pesquisa entre os empregados da empresa IBM entre os anos de 1963 e 1973 em mais de 70 países. Através desta pesquisa, Hofstede mostrou como a cultura afeta decisões e comportamentos dentro do ambiente de trabalho. Como resultado desta pesquisa, Hofstede chegou a cinco diferentes dimensões que resumem as diferentes perspectivas de valor entre culturas: Distância Social, Individualismo x Coletivismo,

Masculino x Feminino, Aversão ao Risco e Orientação de Longo Prazo. Abaixo segue breve explicação sobre cada uma destas dimensões:

- Distância Social – como membros menos poderosos de uma sociedade ou organização aceitam que poder seja distribuído de uma forma desigual. Países com baixo grau de Distância Social tendem a repudiar distribuições desiguais de poder. Áustria, Dinamarca e Noruega podem ser enquadrados neste grupo de países. Por outro lado, países com alto grau de Distância Social aceitam a distribuição desigual de poder. Na China, por exemplo, as relações de poder são paternalistas e o tratamento dado a pessoas hierarquicamente superiores é extremamente formal e carregado de um certo grau de submissão.
- Individualismo x Coletivismo – Individualismo se refere até que ponto uma pessoa pensa somente em si ou pensa de forma coletiva quando tomar as suas decisões. Países latinos americanos como Brasil são considerados países coletivistas enquanto que a sociedade dos Estados Unidos é considerada como extremamente individualista.
- Masculino x Feminino – Países que pertencem a uma cultura masculina prezam valores como competitividade, assertividade, ambição e bens materiais, como símbolo de status. Por outro lado, países com culturas femininas prezam os relacionamentos interpessoais assim como qualidade de vida. Hofstede considera Japão o país “mais masculino” e Suécia o “mais feminino”.
- Aversão ao Risco – Reflete o quanto membros de uma sociedade conseguem lidar com a incerteza. Países que possuem alto grau de aversão ao risco tendem a preferir regras claras e bem definidas e não gostam de ser expostos a novas situações. China é um país com alto grau de aversão ao risco.
- Orientação de Longo x Curto Prazo – Avalia sociedades que se preocupam mais com fatos futuros do que com o passado e o presente. Em sociedades com preocupação no futuro, as relações são priorizadas de acordo com o status e há uma preocupação com repercussão de seus atos. Em sociedades focadas no presente, valores como respeito por tradições, reciprocidade e amabilidade são prezados. Dinamarca e Austrália são países com orientações focadas no presente. Enquanto China e Hong Kong possuem uma orientação focada no futuro.

Neste momento já é possível fazer uma reflexão sobre a categorização da China segundo o modelo de Hofstede. De acordo, com este modelo a China é categorizada como uma cultura Coletivista, Feminina, avessa ao risco e com algo grau de Distância Social. No

entanto, é possível fazer um questionamento sobre a validade desta categorização: **Como uma cultura coletivista e feminina em que relacionamentos pessoais são prioridade e pensamentos altruístas comandam decisões podem ser os pilares de profissionais de um país que avança a passos largos rumo ao topo do mundo?**

Um outro importante autor dentro do cenário de análise de modelos culturais é Edward Hall. Hall conduziu alguns estudos com foco em diversidade de comportamentos que permitem a categorização de países e seus habitantes em duas esferas diferentes. Um dos seus estudos mais importantes é referente ao conceito de “*High Culture and Low Culture factors*”. Ele usou três variáveis de base para elaboração de sua análise: contexto, tempo e espaço.

Edward Hall divide o mundo em duas partes: *High Context Culture* e *Low Context Culture*. Em países de “*High Context Culture*”, existem muitos fatores implícitos nas regras que permeiam a vida naquela sociedade. Normalmente as pessoas que não pertencem a esta sociedade encontram dificuldades em entender totalmente a sua dinâmica. Estes países normalmente possuem um alto grau de tradição e experimentam poucas mudanças sociais ao longo dos tempos. Além disso, nestas sociedades as relações interpessoais são mais próximas e duradouras. Por isso, muitas vezes a comunicação não é feita de forma totalmente explícita uma vez que as pessoas se conhecem tão bem que entendem o que é dito além das palavras. Estes países consideram muito importante o contexto por trás das palavras. Aqui as palavras são tão importantes quanto à forma como são ditas. Brasil e China fazem parte deste grupo. Este ponto de similaridade entre os dois países pode ser ponto de possível atrito nas relações entre negociadores dos mesmos, uma vez que as mensagens não são explícitas e somente alguém que esteja inserido na dinâmica da sociedade chinesa e brasileira pode entender totalmente a mensagem que se quer transmitir. Como tornar a comunicação entre negociadores chineses e brasileiros mais explícita e clara é um ponto a ser tratado e considerado dentro de um cenário de negociação entre estes países.

Por outro lado, países com “*Low Context Culture*” não dão interpretações a palavras além de seu significado. Quase nada fica subentendido. Normalmente temas são debatidos até a sua exaustão de modo que não resem dúvidas ou margem para interpretações erradas. Pessoas oriundas deste grupo de países cultivam relações, porém sem desejar intimidade ou proximidade, por isso é necessário que a comunicação seja a mais explícita possível. Estados Unidos fazem parte deste grupo de países.

Abaixo segue quadro onde é possível observar as principais diferenças entre países considerados *High Context* e *Low Context Culture*.

FATOR	HIGH CONTEXT CULTURE	LOW CONTEXT CULTURE
Clareza das mensagens	Mensagens implícitas com significado entre linhas.	Mensagens explícitas, simples e claras.
Falta de controle e atribuição de falha	Aceitação pessoal da falha.	Atribuição da falha a outras pessoas
Uso de comunicação verbal	Muita comunicação não verbal.	Mais foco em comunicação verbal do que linguagem corporal.
Expressão de reação	Reservada, sem maiores exposições de suas opiniões.	Visível, externo, reação explícita de suas opiniões.
Coesão e separação de grupos	Forte distinção entre grupos. Separação clara de “nós” e “eles”. Grande senso familiar.	Conceito flexível de grupo. Aceitação de novos membros no grupo quando necessário.
Laços Pessoais	Fortes laços pessoais com ligação à família e comunidade.	Laços frágeis entre pessoas com pouco senso de lealdade.
Nível de comprometimento aos relacionamentos	Alto comprometimento a relacionamentos de longo prazo. Os relacionamentos são mais importantes que tarefas ou negócios.	Pouca lealdade a relacionamentos. Negócios são mais importantes que relacionamentos.
Flexibilidade de tempo	Tempo é aberto e flexível. A construção do processo é mais importante que o produto final.	Tempo é totalmente organizado. Produto final é mais importante que a construção do processo.

QUADRO 1 – High Context Culture x Low Context Culture

Fonte: Disponível em: www.changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm. Acesso em 03 nov. 2008.

Neste quadro conseguimos identificar vários pontos identificáveis com a sociedade brasileira assim como a chinesa, ambos os países de *High Context Culture*. Apesar de ambos os países pertencerem a uma mesma categoria é possível notar diferenças de comportamento em alguns fatores tais como “Expressão de Reação” onde a China adota uma postura de país de *High Context culture* (expressões reservadas sem demonstração explícita de suas opiniões), enquanto o Brasil adota uma postura de *Low Context culture* (sinalização explícita de sua opinião). É natural que países pertencentes a uma mesma categoria cultural se diferenciem em alguns pontos. São nestes pontos que se faz necessário atenção dentro de um processo de negociação entre chineses e brasileiros, já que é aqui que podem nascer conflitos irremediáveis.

Em seu livro “*The Silente Language*”, Hall afirma que a “a comunicação constitui a base da cultura”. Quando Hall fala de comunicação ele abrange duas dimensões deste aspecto: a verbal e não verbal. É importante durante uma conversa prestar atenção não somente nas palavras, mas também no comportamento da outra parte. A outra parte na conversa pode falar que está prestando atenção, mas a sua postura pode indicar que nada do que você falou nos últimos minutos foi absorvido. Estar atento a estes sinais que o corpo manda, mas que contraria o que as palavras expressam é essencial para o locutor verificar se sua mensagem atingiu seu interlocutor.

Uma outra variável usada por Edward Hall para sua análise é o tempo. Ele divide os países em duas categorias: Tempo Monocromático e Tempo Policromático. Culturas com tempo monocromático fazem uma coisa de cada vez, planejando minuciosamente cada passo de sua rotina e gerenciando o tempo de forma sistemática. Já países de culturas policromáticas valorizam mais a interação entre as pessoas do que o cumprimento de agenda, por exemplo. Estes países consideram que o importante é que um objetivo seja alcançado sem se preocupar em quanto tempo se leva para alcançar este objetivo.

Um bom exemplo para ilustrar a diferença entre países com estes dois tipos de comportamento é a execução de uma reunião no Brasil e nos Estados Unidos. No Brasil se estabelece uma pauta de reunião sem definição de quanto tempo será dedicado para discussão de cada tópico. Normalmente ao fim da reunião somente uma parte da pauta foi abordada, já que ao longo da reunião surgiram outros pontos e o foco da reunião foi perdido. É comum ao fim de uma reunião no Brasil ter que se marcar uma nova reunião para discutir pontos que ficaram fora da discussão. Nos Estados Unidos o conceito de planejamento de uma reunião é completamente diferente. São estabelecidos horários para a discussão de cada tópico e estes serão respeitados sistematicamente. Este pode ser um ponto de conflito em negociações entre duas diferentes culturas.

O quadro a seguir mostra o resumo das principais diferenças entre culturas monocromáticas e policromáticas:

FATOR	COMPORTAMENTO MONOCROMÁTICO	COMPORTAMENTO POLICROMÁTICO
Ações	Fazer uma coisa de cada vez	Fazer várias coisas ao mesmo tempo
Foco	Alto poder de concentração	Perda do foco facilmente
Atenção ao tempo	Considera o tempo necessário para ser cumprir uma tarefa	Considera somente a tarefa a ser cumprida. Despreza o tempo.
Prioridades	Coloca o trabalho em primeiro lugar.	Coloca as relações em primeiro lugar.
Respeito por propriedade	Raramente usa bens de terceiros.	Usa bens de terceiros facilmente.
Senso de Atualidade	Enfatiza a prontidão	Baseia a prontidão em fatores relacionais

QUADRO 2 – Tempo Monocromático x Tempo Policromático

Fonte: Disponível em: www.changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm. Acesso em 03 nov. 2008.

A variável “tempo” envolve alguns pontos importantes dentro de uma negociação, tais como comprometimento em respeitar prazos e prioridades dentro de uma tarefa. É possível afirmar que em uma negociação entre brasileiros e chineses é natural que surjam conflitos envolvendo o uso do tempo. Brasileiros provavelmente tenderão a querer dedicar parte do tempo em interagir socialmente com os chineses, considerando que jantar ou tomar drinks é parte natural do processo de negociação e sem se preocupar se o tempo total dedicado à negociação será extrapolado ou não. Chineses também dedicarão tempo da negociação a jantares e eventos sociais, mas sem que estas atividades afetem o tempo total da negociação. Chineses tendem a ficar ansiosos pelo fim da negociação e da mesma forma que se mostram extremamente agradáveis no início da negociação podem ser extremamente desagradáveis no final. É preciso lidar bem com o fator tempo durante a negociação com chineses para que os resultados da mesma não sejam impactados.

A terceira variável usada por Edward Hall para a elaboração de sua teoria de divisão de países é o espaço. Hall estudou a relação que algumas culturas possuem com a “distância social” e como este ponto afeta os relacionamentos entre indivíduos, chamando este estudo de “*Proxemics*”.

O tratamento que Hall dá ao conceito “Distância Social” é diferente do tratamento de Hofstede, já exposto anteriormente. Hall considera a distância social como a delimitação de espaço em lugares públicos, tais como ruas e escritórios. Algumas pessoas e culturas têm uma maior necessidade de espaço não gostando de proximidade física. Esta necessidade de espaço é uma forma camuflada de representar uma posição por delimitação e respeito ao território de

cada um. Chineses normalmente precisam de pouco espaço para viver ao passo que canadenses precisam de muito espaço. Esta necessidade pode ser refletida nos domicílios de chineses e canadenses. Enquanto chineses vivem em pequenos apartamentos, canadenses só sentem confortáveis em amplas casas.

Além da necessidade de “distância social”, Hall apontou o fato que alguns povos são mais possessivos do que outros. Este contraste pode ser ilustrado nos conceitos de “alta territorialidade” e “baixa territorialidade”. Pessoas com “alta territorialidade” são mais possessivas e tendem a querer delimitar bem quais são os territórios que lhe pertencem. Há uma tendência que pessoas que pertençam a este tipo de sociedade sejam oriundas de países de *low context culture* e prezem valores “masculinos”, como competitividade. Por outro lado, pessoas que pertençam a países com “baixa territorialidade” tendem a ser menos possessivas e mais coletivistas não dando tanta importância em estabelecer limites de seu território, sendo mais colaborativas e solícitas.

Hoje vivemos em um mundo praticamente sem fronteiras. No entanto, por mais que a constante exposição a outras culturas nos torne cada vez mais semelhantes, as características essenciais são mantidas. Aprender a lidar com estas diferenças é um ponto essencial para o sucesso em relações pessoais, acadêmicas ou profissionais, incluindo aqui as negociações.

Existem outros modelos culturais que focam sua análise no perfil de negociadores tais como os modelos elaborados por Jeswald Salacuse, John Graham, Douglas Andrew, Moran e Harris. Estes modelos serão explorados na seção em que será exposto como a cultura afeta a negociação. No entanto, antes disto, a negociação e seus principais elementos serão analisados. Aqui começará a ser traçado as principais questões e possíveis problemas envolvendo as negociações entre brasileiros e chineses.

2.3 Negociação e seus principais elementos

“Queira ou não, você é um negociador. A negociação é uma verdade da vida”. Estas são as duas primeiras frases do livro “*Como chegar ao Sim*” de Roger Fisher e William Ury. Todo dia cada pessoa no mundo passa por diversas situações que exigem poder de negociação. Seja em situações formais ou informais, todo mundo negocia. Saber como conseguir o melhor resultado de uma negociação é uma arte composta de alguns elementos, e um processo para o qual os negociadores devem se preparar. Raiffa (2003, p. 26) indica

quatro “conselhos” em como se preparar para uma negociação. São eles: Se prepare para a Negociação, Pense se você quer ser o primeiro a iniciar as ofertas, Pense sobre a “dança da negociação” (concessões a serem feitas para se chegar a um acordo) e Pense em como conquistar a confiança na negociação.

Entre os conselhos listados acima a preparação para a negociação é aquele que está mais imbuído de aspectos culturais. Como parte da preparação um grupo de negociadores deve tentar conhecer os valores e comportamento que permeiam o outro grupo de negociadores. Parte destes valores e comportamento é diretamente influenciado pelo cenário cultural ao qual os negociadores pertencem. Aqui se faz necessário explorar modelos culturais tais como o de Hofstede, como pode funcionar como um guia para negociadores. É essencial que negociadores encarem esta preparação como parte da negociação e não como um passo dispensável.

Para estender o grau de conhecimento em como uma cultura pode afetar as negociações é necessário primeiro analisar as etapas e os principais elementos que fazem parte de uma negociação, e entre estes fatores quais podem ser mais afetados por aspectos culturais trazidos pelos negociadores para a arena de negociações.

Será usada como base para estudo da estrutura de uma negociação a Matriz de Negociação Complexa desenvolvida por Yann Duzert. Esta matriz contém as quatro etapas de negociação e os dez elementos presentes em uma negociação. Abaixo segue a ilustração dessa Matriz:

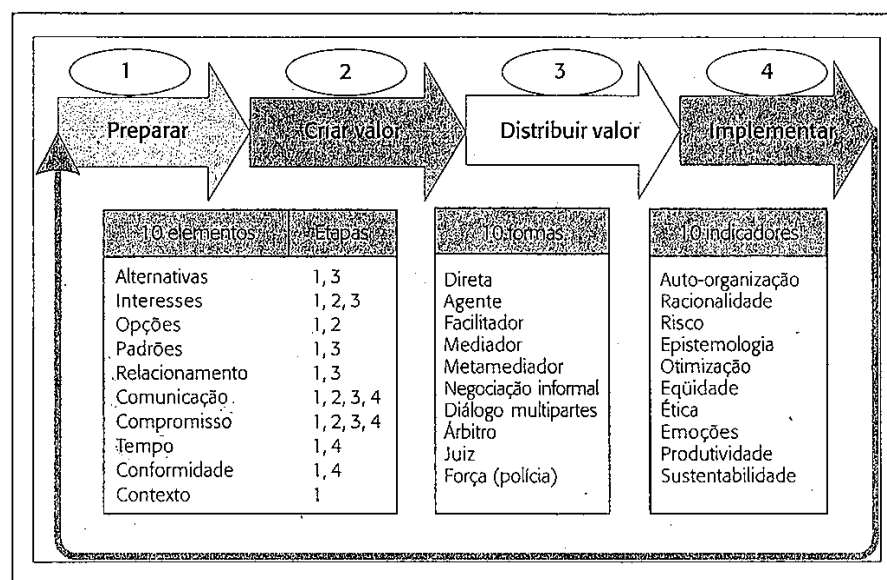


FIGURA 1 – Matriz de Negociação Complexa de Yann Duzert.

Fonte: Duzert (2007, p. 74).

Na figura 1 é possível visualizar as quatro etapas da negociação: Preparação, Criação de Valor, Distribuição de Valor e Implantação.

A etapa de preparação é a etapa inicial da negociação em que os participantes são escolhidos e é analisado se as informações disponíveis são suficientes para se iniciar a negociar. Caso não sejam, novas informações são coletadas e divulgadas entre todos os membros envolvidos no processo. Uma agenda é firmada para todo o processo.

Durante a fase de preparação da negociação, um negociador deve pensar sobre quais são seus interesses e os prováveis interesses do outro negociador, contemplar sobre as oportunidades de criação de valor que surgirão e estabelecer um objetivo tangível a atingir no final da negociação.

A etapa de Criação de Valor é o momento em que os participantes trocam idéias e impressões e que não existem críticas nem posses sobre as idéias expostas. Os negociadores devem adotar uma postura não crítica e partilhar idéias com o resto do grupo envolvido na negociação. Nesta etapa é onde os aspectos culturais dos negociadores são mais expostos e onde serão mais considerados.

No livro “*Beyond Winning*”, Mnookin, Peppet e Tulumello (2000) afirmam que quando se fala sobre criar valor, significa que ao final da negociação o acordo firmado se comparado com outras opções de acordo, deixa ambas as partes da negociação em uma situação melhor do que quando entraram ou que mesmo se uma parte saia melhor da negociação, a outra parte não sai pior do que entrou na negociação.

Na etapa de Criação de Valor as partes envolvidas tentam tirar o maior proveito do seu relacionamento na negociação. Se ambas as partes tiverem conhecimento sobre o comportamento e valores culturais das sociedades cujas partes pertencem será mais fácil atingir um consenso. Tomar conhecimento da forma de negociar da outra parte é uma forma de antecipar o processo de negociação.

Se esta etapa for tratada pelos negociadores na sua essência não serão adotadas posturas agressivas e a negociação não será vista como uma luta em que necessariamente uma das partes deve ganhar enquanto a outra perde. É possível e viável que ao final de uma negociação as duas partes consigam sair ganhando se for usada durante esta etapa a abordagem de Ganhos Mútuos. Nesta abordagem é necessário conhecer os desejos e preocupações da outra parte negociadora, adotar uma postura confiável e responsável durante toda a negociação, encorajar o uso de “*joint-facts finding*”, ou seja, disponibilizar informações confiáveis e valiosas para os dois lados da negociação e focar na construção de

relacionamentos de longo prazo chegando um acordo final que satisfaça as necessidades de ambas partes.

Se for considerada a postura colaborativa que normalmente chineses e brasileiros adotam, é possível considerar que esta será a etapa mais produtiva da negociação. No entanto, mesmo possuindo uma postura colaborativa é possível que surjam conflitos em decorrência da diferença de valores entre chineses e brasileiros. Diferenças de valores são mais as mais difíceis de contornar porque envolvem crenças pessoais, princípios morais e éticos e de forma mais ampla a visão que alguém tem do mundo.³ Demonstrações de afeto em público são comuns no Brasil enquanto na China são mal vistas, esta diferença de comportamento é fruto de uma moralidade que permeia a sociedade chinesa.

A etapa de distribuição de valor é a etapa em que são anunciados a posição relativa à proposição inicial e o consenso final do grupo. Na quarta e última etapa, na etapa de implantação se delimita o campo dos acordos e se ratifica o texto final resultado da negociação.

Durante uma negociação seria mais lógico que os negociadores expusessem todas as idéias e trocassem informações. Racionalmente esta é a melhor forma de chegar a um melhor consenso para todas as partes, no entanto normalmente negociadores escondem parte das informações que possuem porque tem medo de falarem demais e serem prejudicados.

Ao não se expor todas as informações disponíveis se perde oportunidades de criar valor dentro da negociação. O fato é que muitas vezes negociadores não encaram o processo de negociação como um “*brainstorm*” e sim um como um jogo de pôquer em que é necessário blefar e não colocar todas as cartas na mesa.

Quando um negociador senta em uma mesa de negociação ele já construiu seu “BATNA” (*Best Alternative to a Negotiation Agreement*), ou seja, qual é a melhor alternativa entre todas que o negociador possui. Na mesa de negociação você entra com sua BATNA em mente, mas o negociador pode mudar de idéia durante o processo de criação de valor.

Mnookin, Peppet e Tulumello (2000, pág. 17) em “*Beyond Winning*” contam uma história em que duas pessoas tentam encontrar a melhor forma de dividir uma laranja. Cada um não concordava em ceder a laranja para o outro então decidiram em cortar a laranja na metade. Um comeu a laranja e jogou o bagaço fora. A outra pessoa jogou o suco fora e usou só o bagaço para fazer um bolo. O ponto desta estória é que as duas pessoas queriam coisas diferentes da laranja. Se as duas tivessem conversado e expostos seus interesses poderiam ter suas

³ De acordo com Susskind e Field (1996), “Enquanto interesses se referem sobre o que queremos, valores são sobre o que nos importamos e pelo que nos posicionamos”.

necessidades totalmente preenchidas. Uma ficaria com toda a polpa da laranja e a outra com todo seu bagaço. Esta foi uma situação em que os dois não criaram valor ao final da negociação.

O problema é que raramente o negociador revelará seu BATNA. É importante que um negociador conheça o que o outro negociador deseja da negociação. É importante saber também quais são suas “Alternativas”, as ações que um negociador pode tomar sem a necessidade de entrar em acordo com o outro negociador.

Negociadores deveriam encarar o processo de negociação como uma troca de experiências e uma estrada de mão dupla. Posso afirmar que o contato e interação entre duas diferentes culturas promoverão uma troca de experiências e um aprendizado mútuo. Durante um processo de negociação as duas partes trocam experiências se influenciando mutuamente. Esta troca de experiências pode conduzir a um processo de aprendizado entre as duas partes negociadoras.

Seguindo o modelo de Hofstede, podemos considerar que Brasil e China são dois países com uma postura colaborativa durante o processo de negociação. Concluo que esta postura colaborativa conduz a uma negociação em que as idéias são expostas de maneira mais clara conduzindo a uma troca e a um conseqüente processo de aprendizado.

Esta reciprocidade presente na negociação pode ser visualizada na figura de Escher que mostra duas mãos que se desenham. Ao olhar a figura abaixo não é possível identificar qual mão inicia o desenho. A ilustração de Escher mostra um processo de ajuda mútua e contínua. Podemos encarar a negociação desta mesma maneira, como um processo de colaboração e aprendizagem mútua.

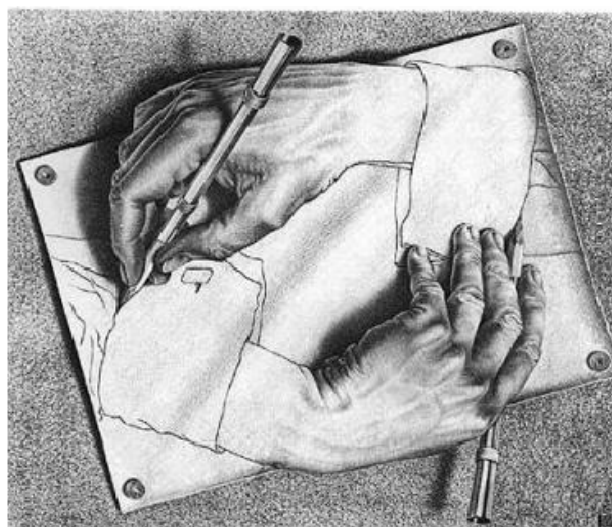


FIGURA 2 – Mãos que desenharam, de M.C. Escher

Fonte: Maturana e Varela (2001, p. 29).

Antes de seguir é necessário apontar que existem elementos não explícitos em um processo de negociação. Aspectos como incerteza, risco, tempo e confiança estão presentes dentro da negociação e podem ser origem de atritos e conflitos.

Além das quatro etapas descritas acima, a Matriz de Negociação Complexa aponta que existem dez elementos presentes na negociação: Alternativas, Interesses, Opções, Padrões, Relacionamento, Comunicação, Compromisso, Tempo, Conformidade e Contexto.

Dentro dos elementos citados acima os elementos mais influenciados por aspectos culturais são: Relacionamento, Comunicação, Compromisso e Tempo.

Estes elementos serão tratados ao longo desta dissertação como possíveis focos de conflito na interação entre chineses e brasileiros. Como já foi exposto anteriormente, existem cinco principais questões que serão exploradas no intuito de minimizar conflitos nas negociações entre brasileiros e chineses:

- 1) Como chineses lidam com o tempo?**
- 2) Quão chineses são avessos ao risco natural de uma negociação?**
- 3) Como estabelecer uma comunicação eficaz com chineses?**
- 4) Como conquistar confiança de um negociador chinês?**
- 5) Como fazer lidar com o aspecto relacional da negociação com chineses?**

Estas questões serão aprofundadas ao longo desta dissertação onde se pretende também apontar como será possível para negociadores brasileiros evitar possíveis conflitos que poderiam surgir com resultado das diferenças culturais entre dois povos.

Retornando a discussão anterior, o primeiro ponto a ser abordado é o Relacionamento. Dentro de uma negociação algumas pessoas se preocupam com o relacionamento que será desenvolvido. Negociadores oriundos de culturas mais assertivas e competitivas não se preocupam em desenvolver um relacionamento extra mesa de negociação. As reuniões são usadas para tratar única e exclusivamente do objetivo da negociação sem se preocupar em desenvolver qualquer relacionamento que envolva algum aspecto pessoal. Por outro lado, culturas menos assertivas e mais colaborativas, tal como Brasil e China, se preocupam em conhecer a outra parte negociadora. É normal que negociadores oriundos deste tipo de cultura se encontrem em eventos fora do ambiente formal na negociação em jantares ou almoços. Negociadores destas culturas se preocupam em desenvolver um relacionamento com a outra parte e não fazer somente negócios. Neste ponto é necessário entender qual é o conceito que chineses possuem de relacionamento em uma negociação. **A idéia de construção de relacionamento é igual entre chineses e brasileiros? Chineses são abertos para o**

desenvolvimento de um relacionamento com completos estranhos ou é necessário haver alguém de seu círculo de confiança que sirva como ponte para criação deste relacionamento?

O segundo ponto a ser abordado é a Comunicação, ponto essencial dentro da negociação. Tal como foi exposto na seção anterior, a comunicação verbal e não-verbal são altamente afetadas pela cultura a qual pertence seus negociadores. É mais difícil entender completamente a mensagem que um negociador de uma cultura “*High Context Culture*” tenta transmitir, já que na forma de comunicar destas culturas existe uma grande parte da mensagem que fica subentendida e que somente pessoas desta mesma cultura são capazes de entender. Negociadores de “*High Context Culture*” normalmente expressam explicitamente o que querem dizer não havendo espaço para interpretações sobre o que está sendo dito. As negociações podem tender a ser mais tensas já as idéias serão expressas de maneira mais clara. Além da mensagem implícita existe um elemento na comunicação, real e concreto quando se negocia com alguém de outro país: o idioma. **Como estabelecer uma comunicação clara e eficaz com chineses? Usar um intérprete ou usar um idioma que todos os negociadores dominem?**

Compromisso e Tempo podem ser relacionados com uma das dimensões que Hofstede indicou em sua pesquisa. Na dimensão “*long term x short term orientation*” são avaliadas as sociedades que se preocupam mais com fatos futuros do que com o passado e o presente. Aqui é possível fazer um paralelo também no grau de formalidade que algumas culturas atribuem a negociações. Culturas latinas como a Brasileira tendem a ser mais informais adotando uma postura teoricamente menos profissional e em que atrasos são tolerados. Culturais formais como a Chinesa tendem a respeitar religiosamente os cronogramas e não tolerar atrasos, assim como não adotar posturas pouco formais como trocar beijos ou abraços durante uma reunião de negócios. Um outro aspecto relacionamento está no tempo enquanto período de duração da negociação. Chineses tendem a não gostar de processos longos de negociação buscando fechar uma negociação em um menor período de tempo. **Esta pressa dos chineses não pode ser prejudicial para o desenvolvimento da negociação? Chineses poderão em algum momento desprezar uma etapa da negociação em prol do cumprimento de um cronograma? Esta pressa chinesa não será ansiedade em fechar o negócio e não correr o risco de ao término de uma negociação não ter se chegado a um acordo?**

O fato é que negociações são encaradas de maneira diferente dependendo da cultura. Em algumas sociedades o processo de negociação é mais valorizado e mais prazeroso para seus negociadores do que para outras. Entender como cada cultura encara este processo, é

passo essencial para buscar soluções em como minimizar os conflitos tão comuns em negociações entre povos tão diferentes como brasileiros e chineses.

2.4 Como a cultura afeta as negociações?

Hoje em dia, com o aumento de negócios entre países aumenta também os processos de negociação entre pessoas de diferentes culturas. Ter conhecimento de outras culturas e saber qual a melhor forma de lidar com estas culturas é um passo importante para ter sucesso nas negociações. Neste tópico será explorada a influência da cultura nas negociações, como foco nas culturas chinesa e brasileira.

A cultura influencia a forma como a negociação é conduzida. As características culturais de cada país influenciarão a forma que seus habitantes conduzirão uma negociação. Brasileiros e Chineses gostam do debate que envolve uma negociação, no entanto evitam discordar da outra parte na mesa de negociação. Este comportamento que evita conflito é um desdobramento da importância que chineses atribuem ao desenvolvimento de um relacionamento dentro da negociação.

Os países de cultura latina não sabem lidar com a verdade. Brasileiros preferem ouvir uma mentira carregada de sentimentos a verdade dita de maneira direta. Brasileiros não sabem lidar com a palavra “não”. Brasileiros se sentem constrangidos em negar alguma coisa a alguém, assim como se magoam quando alguém se coloca contra suas idéias. Tal como Slater (1999, p. 45) afirma, “Por todas as razões, é difícil lidar com a verdade. É normalmente mais fácil evitar a verdade. A verdade machuca. A verdade dói. A verdade constrange”.

É natural que choques culturais nasçam como fruto da interação entre pessoas de culturas diferentes. Segundo Hendon & Herbig (1996, p. 16), “choque cultural ocorre quando uma pessoa vai para uma região aonde todos seus hábitos são questionados e, os valores, normas e regras são totalmente diferentes dos nossos”. Choques culturais podem ser responsáveis por fracassos em negociações uma vez que o negociador visitante está em ambiente estranho e pode se sentir inseguro e muitas vezes cometer “gafes comportamentais”.

Por isso é importante antes de qualquer negociação que envolva pessoas de outras regiões procurar entender e se familiarizar com os seus hábitos e valores.⁴ Ler sobre os

⁴ De acordo com Richard Shell, “o trabalho do negociador é entender e respeitar a cultura da pessoa que está junto dele e depois trabalhar mais além, do ponto de vista humano e individual”.

hábitos e costumes e conversar com pessoas que já negociaram com pessoas de outras culturas são formas eficazes de conhecer outras culturas, no entanto negociadores não devem se ater a estereótipos criados.

Mesmo pertencendo a uma mesma cultura as pessoas podem ter valores, interesses e hábitos completamente diferentes uma das outras. Apesar de pessoas de um mesmo país serem fruto de uma mesma cultura, somos fruto de uma família que carrega em si valores e regras diferentes. É ingênuo acreditar que todos os chineses se interessarão pela vida pessoal dos negociadores assim como considerar que todos os brasileiros possuem aversão ao risco na negociação. Será possível verificar se os estereótipos criados se perpetuam até hoje através de pesquisa já citada nesta dissertação e aplicada entre profissionais brasileiros que negociam diretamente com chineses.

Se considerarmos os modelos culturais como o de Hofstede, por exemplo, é possível concluir que quando se trata de chineses, negociações bem sucedidas são frutos de relacionamentos pessoais bem desenvolvidos. De um modo geral, bons negociadores são aqueles que sabem ouvir, identificar os seus pontos em comum com as outras partes envolvidas na negociação e a partir daí desenvolver um relacionamento baseado na confiança mútua. No caso de chineses, a existência de algum elo de ligação entre os negociadores é um facilitador para que um processo de confiança seja criado. A Câmara de Comércio e Indústria Brasil China pode funcionar como um tradutor cultural nas relações entre Brasil e China desempenhando o papel de um agente entre negociadores brasileiros e chineses. Este tipo de “figura” dentro da negociação permite que negociadores brasileiros não entrem em um processo com chineses sendo considerado por estes completos estranhos.

No entanto, mesmo que algumas culturas prezem o relacionamento, o contrato e o fechamento do negócio é o objetivo maior mesmo que muitas vezes ele implique na falência do relacionamento desenvolvido durante o processo de negociação.

Alguns autores criaram modelos como forma de categorizar negociadores. Estes modelos são úteis ao se lidar com negociadores de culturas diferentes. O estudo considerado neste trabalho como o mais relevante sobre aspectos culturais de negociadores é de Jeswald Salacuse. Este modelo servirá de base para análise sobre a revisão de traços culturais dos negociadores chineses.

Jeswald Salacuse no artigo *“Ten ways that culture affects negotiation style: some Survey Results”* indica como negociadores levam em conta sua bagagem cultural na hora de negociar. Caso um negociador não leve em consideração o fato que a outra parte possui valores diferentes é provável que o seu objetivo durante o processo de negociação não seja

atingido tão facilmente. A forma como cada cultura interpreta palavras e atos é diferente, logo a frase que um negociador fala pode não ser a mesma frase que o outro negociador ouve.

Salacuse divide a pesquisa sobre estilos de negociação em dois grupos. O primeiro grupo analisa o estilo de negociação de uma cultura específica. O segundo grupo busca analisar negociações interculturais e fatores básicos presentes em todas as negociações apontando como estas podem ser afetadas por diferenças culturais.

Salacuse identifica dez fatores dentro do processo de negociação que são influenciados pela cultura dos negociadores. De acordo com este modelo, o comportamento do negociador oscilará entre dois pólos, conforme pode ser visto no quadro abaixo:

Fator de Negociação	Resposta ao Fator de Negociação
Objetivo da Negociação	Contrato ou Relacionamento?
Atitude no Processo de Negociação	Duas partes ganham ou Uma das partes ganha enquanto outra perde?
Postura no Processo de Negociação	Formal ou Informal?
Forma de Comunicação	Direta ou Indireta?
Senso de tempo	Alto ou Baixo?
Emotividade	Alta ou Baixa?
Forma de Acordo	Geral ou Específico?
Processo de Concordância	“Top down” ou “Bottom up”?
Organização da Equipe	Um líder ou Consenso?
Aversão ao Risco	Alta ou Baixa?

QUADRO 3 – Os Impactos da Cultura na Negociação (por Salacuse)

Fonte: Salacuse (1998, p. 223).

De acordo com este questionário é possível desenhar um padrão de comportamento para cada grupo de negociadores de acordo com seu país de origem. Salacuse aplicou o questionário referente a esta tabela em 370 países e de acordo com os resultados, uma característica de cada um dos tópicos foi atribuída aos países.

Mesmo possuindo forte base empírica é questionável se no momento de contato com negociadores de outras culturas é possível se ater somente estes padrões para elaborar estratégias de negociação. Um negociador chinês pode ter trabalhado ou estudado em uma cultura ocidental não mantendo integralmente as características atribuídas a chineses. No mais, negociadores podem tentar se afastar de certos padrões na tentativa de surpreender negociadores com um comportamento diferente do esperado.

Uma outra limitação desta pesquisa é não levar em consideração a diversidade de comportamentos dentro de um mesmo país. O comportamento de todos brasileiros não é igual

assim como de chineses não é. Esta generalização a respeito de criação de estereótipos pode levar a julgamentos errados por parte de negociadores.

Além de Salacuse, Moran, Moran e Harris (2007) apontam quatro estilos de negociadores diferenciados pela cultura à qual pertencem. Negociadores podem ser categorizados como Normativos (procuram criar um ambiente harmonioso durante a negociação dando atenção a emoções e valores. Chineses e brasileiros podem ser enquadrados nesta categoria), Intuitivo (tendem a criar soluções criativas seguindo suas intuições), Analítico (avaliam as circunstâncias, projetam conclusões e analisam os prós e contras) e Factuais (apontam fatos e detalhes da negociação, se atendo somente ao que foi dito e não dando interpretação às palavras.)

Negociadores normativos, tal como chineses e brasileiros, tendem a ser mais propícios a adotar uma postura colaborativa durante a negociação. Esta característica afeta diretamente a abordagem usada para solução de problemas (PSA – *Problem Solving Approach*).

Esta abordagem assume que negociadores são orientados a cooperar, se integrar e trocar informação. Esta abordagem assume que esta troca de informação e postura colaborativa tem como objetivo final atingir ganhos mútuos.

Além dos aspectos citados acima a comunicação é um ponto relevante dentro do processo de negociação afetado diretamente pela cultura. A comunicação é uma questão complexa mesmo quando ocorre dentro de uma mesma cultura. Quando se trata de comunicação entre culturas diferentes, se torna mais complexo ainda. As confusões podem ocorrer não somente através de má compreensão da língua de um país, mas principalmente através do não entendimento da linguagem não verbal.

O estudo sobre comunicação intercultural começou depois da Segunda Guerra Mundial, quando empresas começaram a considerar a expansão para outros países, no entanto verificaram que seus empregados não tinham conhecimento suficiente para se adequar e trabalhar em outras culturas. Sendo assim, se desenvolveram treinamentos para ensinar como se comportar ao lidar com culturas diferentes.⁵

Como se comunicar com povos de diferentes culturas é um passo importante dentro do processo de interação cultural. Ao falar sobre em como saber se comunicar, se fala sobre comunicação verbal, linguagem, e comunicação não verbal. Comunicação não verbal abrange gestos, posturas, distância entre pessoas no momento de conversas.

⁵ Segundo Alfred G. Smith (1966, p. 566) “As dificuldades na comunicação intercultural variam de acordo com as diferenças na organização social entre culturas e também com o conteúdo da mensagem”.

A linguagem corporal é afetada pela cultura. Alguns comportamentos comuns em umas regiões são condenáveis em outras. Existem regras culturais importantes no limite entre indivíduos de sexos diferentes assim como na distância que deve se manter de outra pessoa durante uma conversa. A “distância social”, distância ideal entre indivíduos para diversas manifestações da vida em comum, varia de acordo com o país. Qualquer “desrespeito” a estas normas será considerado falta de amabilidade, de acordo com um dos entrevistados na pesquisa conduzida nesta dissertação, Fábio Rua, analista internacional da Companhia Vale.

É importante conhecer comportamentos sociais de outras culturas com o intuito de evitar constrangimentos no momento de contato entre pessoas de culturas diferentes. No Brasil, é normal se beijar no rosto pessoas que acabamos de conhecer. Esse tipo de hábito brasileiro pode parecer estranho para os chineses.

Quanto maior o conhecimento sobre os aspectos culturais das sociedades cujas partes negociantes pertencem será mais fácil atingir um consenso. Tomar conhecimento da forma de negociar da outra parte é uma forma de evitar conflitos, assim como antecipar o que pode ocorrer dentro do processo de negociação. O próximo tópico tratará dos diferentes tipos de conflito e de que forma estes podem ser nascidos como fruto de interações de culturas.

2.5 Conflitos em Negociações

Lewicki, Weiss e Lewin (1992, p. 211), citando Mack and Snyder (1957), afirmam que conflito pode ser descrito como “um tipo particular de interação social entre partes que possuem valores mutuamente exclusivos”.

Negociações fazem parte de qualquer ambiente em que ocorram interações entre diferentes partes. Cada negociação é singular, mas para as partes envolvidas, o elemento mais importante é entender o universo que cerca as outras partes envolvidas.

Dentro do universo de conflitos e negociações, é importante considerar as dinâmicas entre indivíduos ou grupo de indivíduos que sempre terão perspectivas diferentes de um mesmo ponto.

Conflitos são um componente comum dentro de relacionamentos. Fazem parte da vida familiar, profissional e amorosa de qualquer pessoa. Sempre que duas pessoas que se relacionam possuem objetivos diferentes ou possuem objetivos afins, mas com pontos de vista

diferentes é natural que surjam conflitos. Saber como evita-los ou contorna-los é um caminho para preservação de relacionamentos assim como a construção de um consenso.

Muitas teorias ao longo das últimas duas décadas focaram no estudo em como as partes de um relacionamento devem fazer um exercício para evitar conflitos. De acordo com Genicot e Skaperdas (2002, p. 154), “a cooperação pode ser atingida se as partes do relacionamento forem totalmente altruístas e racionais e considerarem que o futuro da relação é tão valioso que concessões devem ser feitas”.

Como foi exposto na seção anterior, a linguagem verbal e não verbal desempenha um importante papel aqui. Se uma das partes negociadoras interpretar mal uma palavra ou um gesto da outra parte poderá surgir um foco de conflito. Desta forma, é essencial se conhecer as principais características culturais da outra parte negociadora assim como seu estilo de comunicação verbal ou não verbal.

Dentro de uma negociação uma dúvida domina os negociadores: Que estilo adotar? Colaborativo ou Cooperativo? Alguns modelos sobre estratégia em conflitos seguem a linha de pensamento que os estilos podem ser unidos em uma só dimensão que variará de um estilo totalmente egoísta até um estilo colaborativo. Na verdade, uma postura individualista com pouca preocupação pelo outro pode derivar de dois estilos de negociadores completamente diferentes: um estilo passivo que evita conflitos, mas também não colabora com a outra parte e um estilo competitivo que não se preocupa com outra parte.

Negociadores adotarão diferentes estilos para na resolução de conflitos. Lewicki, Weiss e Lewin (1992, p. 213), citando Blake e Mouton (1964), Lawrence e Lorsch (1967) e Burke (1970), Ruble e Thomas (1976) afirmaram que estes estilos variam entre duas vertentes: Assertivo (este tipo de negociador tenta satisfazer tão e somente as suas necessidades) e Colaborativo (este tipo de negociador tentará satisfazer também as necessidades de outros negociadores). Dentro destas vertentes, eles apontam cinco estilos de lidar com conflitos: acomodado (pouco assertivo e muito colaborativo), resignado (pouco assertivo e pouco colaborativo), competitivo (alta assertividade e pouco colaborativo), comprometido (assertividade e colaboração equilibradas) e colaborativo (muito assertivo e muito colaborativo). De acordo com o perfil de negociador desenhado por Salacuse tanto chineses como brasileiros podem ser enquadrados como negociadores colaborativos e acomodados.

De acordo Lewicki, Weiss e Lewin (1992, p. 213), citando Rapoport (1960), existe um modelo de conflito que pode ser chamado de “Luta (*Fight*)”. Este modelo considera que conflitos têm origem em agressões inter pessoais. Brigas são na maioria das vezes sem fundamento e originadas por comportamentos hostis. Ainda de acordo com Rapoport (1960) “Debate” é uma troca de idéias que mudam o foco da discussão de “O que é” para “O que deveria ser”. Através de palavras, as partes envolvidas no debate direcionam os oponentes para um conflito de diferentes pontos de vista. O principal ponto do debate reside no conflito cognitivo que é causado por valores e ideologias diferentes. Os aspectos do cognitivismo serão expostos na próxima seção.

É estranho abordar conflitos quando se fala sobre negociadores considerados pouco agressivos como chineses. No entanto, conflitos podem surgir dependendo da forma como brasileiros tratam os cinco principais elementos previamente já citados que envolvem tempo, comunicação, relacionamento e risco.

Além das visões sobre conflito listadas acima, outros autores formularam modelos que tratam conflitos como uma dinâmica que vai seguindo uma seqüência de fases ou estágios. Em seu artigo “*Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis*” de 1992, os autores Lewicki, Weiss e Lewin citam pesquisadores como Thibaut, Walker, Walton e Mckersie e suas vertentes no estudo de conflito.

Thibaut e Walker (1975) consideram que conflito se inicia quando as partes envolvidas em um processo de negociação começam a expor seus pontos de vista e no momento de decisão estes pontos de vista são avaliados. No momento em que se escolhe um ponto de vista e se pretere outro pode se iniciar um conflito dependendo do perfil dos negociadores.

O colaborativo não entrará em conflito caso verifique que a decisão tomada foi a melhor para todas as partes envolvidas. O competitivo por outro lado, muitas vezes desprezará um resultado que maximize ganhos mútuos em detrimento da escolha de uma decisão que máxime somente os seus resultados.

Walton e Mckersie propuseram um modelo em que ambas as partes envolvidas na negociação buscam um resultado em que sejam capazes de aumentar os ganhos mútuos sem se preocupar com a divisão de perdas. Este tipo de negociação normalmente será pautada por uma postura focada em se chegar a resultados que beneficiem todas as partes envolvidas. As partes devem definir o problema, buscar possíveis soluções, as avaliar selecionar uma que maximize os ganhos de todas as partes. O aspecto crítico desse processo é conseguir

coordenar o desejo de fornecer informações em conjunto com uma forma clara de se comunicar. Se negociadores adotassem esta postura conflitos seriam reduzidos.

Existem alguns negociadores que adotaram um estilo que preze a qualidade e o aspecto relacional da negociação. Este estilo é adotado tanto por chineses como por brasileiros. Este tipo de postura é a melhor de criar valor durante uma negociação. Quando negociadores adotam este tipo de postura, eles tentam durante o processo de interação interpessoal trocar percepções, atitudes e o clima de negociações atribuindo um caráter emocional à negociação. Este tipo de postura é a melhor de criar valor durante uma negociação. A melhor forma de se evitar conflitos dentro das negociações é adotar uma postura colaborativa.

Neste tipo de processo de negociação, a confiança no outro negociador é parte essencial. Chineses preferem negociar com pessoas que conheçam e confiem. Dentro da sociedade chinesa existe quase uma instituição conhecida como “Guanxi”. O “Guanxi” se refere à rede de relacionamentos que cada chinês possui, esta rede pode ser constituída de amigos ou parceiros de negócios. Chineses preferem fazer negócios com alguém que conheçam, logo se alguém não possuir um bom “guanxi” provavelmente não será bem sucedido dentro do mercado chinês.

Em seu artigo “*Investing in Conflict Management*”, Genicot e Skaperdas (2002) usam o modelo do “*Game Chicken*” para indicar como deve ser uma postura colaborativa dentro de uma negociação. Neste modelo, os dois participantes têm a opção de cooperar entre si ou negar em cooperar. Este modelo é similar ao modelo da “Teoria dos Jogos”.

É possível o caminho que conduz negociadores até uma zona de acordo mútuo, de acordo com o gráfico abaixo. A adoção de uma postura colaborativa dentro do processo de negociação está diretamente ligada à quantidade de concessões que um negociador está disposto a fazer para chegar a um acordo com a outra parte. Quanto mais competitivo for um negociador, mais tensa será a negociação, menos concessões serão feitas e o caminho até uma zona de acordo mútuo se tornará mais difícil.

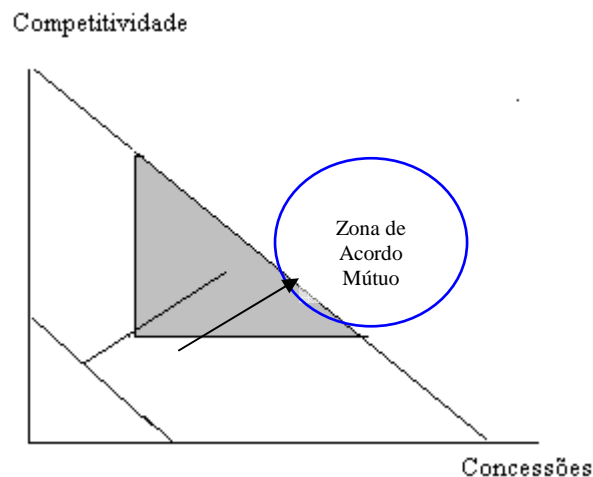


FIGURA 3 – Zona de Acordo Mútuo

Fonte: Elaboração própria.

A princípio os participantes pensam somente em seu ganho visando sempre maximizar seu resultado da negociação. Cada participante pensará que se outro participante adotar uma postura colaborativa ele poderá não colaborar. No entanto, cada participante com base em uma primeira avaliação meramente cognitiva pode construir uma imagem que o outro participante é alguém colaborativo ou alguém egoísta.

O aspecto cognitivo é importante aqui porque normalmente as pessoas tenderão a construir uma imagem de seu oponente similar ao que possuem de si mesmos. Construções de imagens com base em aspectos cognitivos podem levar a criação de julgamentos errados sobre a outra parte negociadora.

Cognitivismo pode ser definido como o estudo sobre como os seres humanos percebem, processam, entendem, armazenam, reproduzem e utilizam as informações. Absorver novas informações é uma consequência natural da interação com outras pessoas. Sem interação não há troca de informações e o fenômeno da cognição não ocorre.

Ao conviver em sociedade o ser humano é exposto a todo o momento a todo tipo de novas informações. Alves (2007) citando Salomão (1999, p.74) afirma que “a relação por excelência do sujeito com o mundo, inclusive com os outros sujeitos, é uma relação de criação de conhecimentos”.

Toda vez que somos expostos a novos conhecimentos, surge um novo mundo visto sob uma nova perspectiva. A partir do momento em que mais pessoas de um mesmo grupo começam a comungar de uma mesma visão ou perspectiva é possível afirmar que uma mudança de valores acontece na sociedade. Este processo cognitivo de conhecimento de seus

valores e valores do próximo pode ajudar no sucesso de uma negociação. Se uma parte negociadora estiver aberta para absorver as informações que a outra parte trazer, assim como se não se mantiver em uma postura arrogante de que seus pensamentos e valores são os corretos será mais fácil chegar a um consenso na negociação.

Este pode ser um bom exercício para brasileiros ao negociarem com chineses. Povos latinos tendem a agir muito e dedicar pouco tempo para a reflexão e observação. Brasileiros deverão dedicar igual atenção a preparação para a negociação e para negociação em si.

Como consequência da exposição a novos conhecimentos, o ser humano pode reconsiderar algumas das suas verdades modificando alguns valores e crenças. Com a evolução da tecnologia e a velocidade com que uma informação se propaga, o conhecimento se tornou mais fácil de ser disseminado e de certa forma tangível. A tecnologia pode funcionar com um grande disseminador de informações. Quando se espalha uma informação através da tecnologia mais pessoas estarão expostas a ela.

Com a disseminação da informação sabemos mais sobre outras culturas. Acessando a internet, por exemplo, encontramos páginas com guias de etiqueta para se negociar com chineses. As duas partes negociadoras sabem, de forma genérica, como cada uma se comportará. Da mesma forma, o conhecimento de outras culturas faz com que questionemos a nossa própria cultura e incorporemos a ela novos elementos. Este processo faz com que possa surgir o fenômeno de mimetismo cultural. O mimetismo pode contribuir para a redução de conflitos dentro da negociação, assim conduzir a um processo de reavaliação de valores.

Mimetismo é um fenômeno através do qual um indivíduo tende a imitar gestos, posturas e comportamentos de outras pessoas com as quais interage. As pessoas tendem muitas vezes a absorver características de outros membros do grupo em que convivem. Dentro do período de negociação este fenômeno pode não ocorrer de forma natural, podendo ocorrer de uma maneira artificial ou provocada.

Nós tendemos a copiar hábitos ou comportamentos de pessoas que pertençam a um grupo pelo qual gostaríamos de ser aceitos. Nós copiamos comportamentos como uma tentativa de provocar empatia em outras pessoas. Esta pode ser uma estratégia dentro do processo de negociação.

O processo mimético pode acontecer por adoção. Um indivíduo pode adotar um comportamento similar aos demais indivíduos para ser aceito. No livro *“Les Origines de la Culture”*, René Girard aponta o fenômeno da Crise Mimética. “A crise mimética é sempre uma crise de identificação, que surge quando os papéis do sujeito e do modelo se reduzem a

certa rivalidade”. Esta rivalidade está presente em toda negociação em maior ou menor grau, de acordo com a cultura a qual as pessoas envolvidas pertencam.

A Rivalidade Mimética pode ser considerado um fenômeno minimizador de conflitos dentro da negociação. No momento em que uma das partes na negociação passa a incorporar comportamentos e posturas da outra parte e as duas passam a ter comportamentos mais similares é natural que os conflitos diminuam.

No caso de brasileiros e chineses que preferencialmente adotam uma postura em que as duas partes envolvidas na negociação devam ganhar, esta crise mimética deverá estar presente em menor grau.

A existência de uma crise mimética estará mais presente em culturas com uma postura mais agressiva dentro da negociação em que a parte relacional não seja importante. As negociações conduzidas por profissionais de culturas competitivas poderão ser permeadas por uma “Escalada Competitiva” como Bazerman (2004, p. 102) aponta em livro “Processo Decisório – Para cursos de Administração, Economia e MBAs.”

A escalada competitiva pode ser categorizada um comportamento irracional dentro da negociação em que as partes negociadoras se enfrentam até que uma das partes vença perdendo o foco no resultado da negociação. Bazerman (2004, p. 103) conta a história do leilão da nota de U\$ 20 que ele conduzia entre seus alunos durante suas aulas. As regras do leilão são as seguintes: a participação dos alunos é opcional. As pessoas que participarem devem efetuar lances múltiplos de U\$ 1 até que os lances cessem. O participante que deu o lance mais alto paga o valor do lance e leva a nota de U\$ 20. No entanto, neste leilão quem der o segundo lance mais alto também pagará o valor referente ao lance dado embora não leve nada do leilão.

A pergunta que fica após analisar este modelo de leilão é: Por que participar de um leilão em que além de não levar o objeto de leilão ainda há a possibilidade de ter que pagar pelo lance vitorioso não dado? Será que a possibilidade da vitória no leilão é tão sedutora que vale a pena o risco de participar dele?

Provavelmente os participantes deste tipo de leilão ficam cegos pela possibilidade da vitória e perdem o foco no resultado do mesmo. Este tipo de comportamento pode tomar conta de uma negociação se os negociadores forem extremamente competitivos e considerarem que a negociação é uma batalha em que sempre haverá um perdedor e um vencedor. Um negociador pode ignorar que existe uma outra parte dentro da negociação mantendo uma postura agressiva que irá impactar na criação de valor durante a negociação. Somente o desejo de vencer pode levar o negociador a esquecer o seu objetivo inicial na

negociação de maximizar seus resultados e levá-lo a entrar em uma disputa interminável que pode conduzi-lo a acumular grandes perdas no final da negociação. Este comportamento pode ser caracterizado pela irracionalidade ou por uma “racionalidade limitada”, definida por Simon (1997, p. 291) como, “uma escolha racional que leva em consideração as limitações cognitivas do tomador de decisões”.

Em uma cultura com ênfase no aspecto mais relacional o mimetismo pode surgir de forma natural durante a negociação, dando origem a um processo de mimetismo cultural. Atualmente a sociedade chinesa passa por constante fenômeno de mimetismo. Ao entrar em contato com o mundo ocidental e consumir e adotar hábitos ocidentais.

Por outro lado, se considerarmos que o fenômeno do mimetismo está sempre nas negociações, uma das partes conseqüentemente perderá suas características e o modelo criado por Salacuse seria inútil uma vez que dentro do processo todos os negociadores se tornariam iguais.

2.6 Processo Decisório

Um processo de decisão envolve a avaliação de diferentes opções levando em consideração o que se ganha e se perde ao se tomar uma decisão. A rapidez com que uma pessoa toma uma decisão pode estar diretamente relacionada com sua disponibilidade para correr riscos ou não. A rapidez com que chineses tendem a querer fechar uma negociação pode estar diretamente relacionada com o fato de chineses serem avessos a riscos. Chineses são conservadores, preferem negociar com pessoas que conhecem e gostam de realizar as negociações em seu território. Um dos desafios durante uma negociação com chineses é saber como lidar com esta ansiedade evitando que a mesma influencie diretamente nas decisões tomadas durante a negociação, tendo ciência que este tipo de processo sempre implicará riscos explícitos de obter sucesso ou fracasso.

Dentro do processo decisório os negociadores precisam decidir qual tipo de postura terão. Este tipo de postura poderá mudar durante uma negociação de acordo com seu rumo. O tipo de postura adotada será influenciado pela cultura a qual o negociador pertence. Negociadores de uma cultura mais assertiva tenderão a adotar uma postura mais agressiva enquanto negociadores que pertencem a culturas que desejam cultivar relacionamentos fora da mesa de negociação tenderão a adotar uma postura mais colaborativa.

De acordo com os modelos culturais citados ao longo desta dissertação, negociadores chineses não gostam de tomar a iniciativa na negociação e buscarão manter um ambiente harmonioso durante todo o processo de negociação. Chineses evitarão entrar em conflito de forma explícita com outros negociadores e conflitos normalmente são minimizados. O processo decisório para chineses pode ser penoso, já que tomar decisões implica em se expor ao risco de tomar decisões erradas.

A discussão sobre qual postura adotar durante a negociação passa pela discussão do Dilema do Negociador. O Dilema do Negociador ou Dilema da Rigidez reside em que postura o negociador deve adotar durante a negociação. O negociador se vê dividido entre duas possibilidades: adotar uma postura agressiva e maximizar seus ganhos durante a negociação e não chegar a um acordo ou adotar uma postura mais maleável e conseguir chegar a um acordo com risco de não maximizar seus ganhos.

O negociador que adota uma postura afável para evitar conflitos pessoais na negociação tende a fazer várias concessões para chegar ao fim da negociação sem atritos criados. Este pode ser um caminho perigoso de se seguir uma vez que a outra parte pode explorar a parte que adotar este tipo de postura. Por outro lado, o negociador que decide adotar uma postura agressiva acredita que a negociação é um jogo de ganhar ou perder e se não se adotar esta postura agressiva consequentemente sairá com um resultado ruim da negociação. Para maximizar seus resultados um negociador deve procurar um comportamento que consiga combinar a assertividade necessária para conseguir obter bons resultados em uma negociação, mas como o grau de relacionamento ideal para que a negociação não vire uma guerra velada.

Se todos os negociadores seguirem seu modelo de negociação ditado pela sua bagagem cultural será fácil para a outra parte negociadora se decidir quanto a que postura adotar. Se for adotada esta premissa em negociações, o Dilema do Negociador cai em desuso. Se conhecer previamente como a outra parte se comportará é mais fácil decidir qual postura se deve adotar para maximizar seus ganhos na negociação.

Por outro lado, é natural que as pessoas tendam a adotar uma postura mais agressiva durante a negociação por receio de não conseguir atingir um bom resultado ao final deste processo. É natural que as pessoas adotem comportamentos que muitas vezes não será compatível com seu comportamento.⁶ Brasileiros e chineses, por exemplo, tendem a ser cooperativos dentro das negociações, no entanto podem adotar posturas

⁶ Bazerman (2004) afirma que “Indivíduos têm preferências que os colocam em desacordo com eles próprios”.

mais agressivas com medo de serem prejudicados durante a negociação por causa de um comportamento mais pacífico. Elster (1979) afirmava que o objetivo principal de uma pessoa devia ser impedir o seu eu desprezar uma escolha cooperativa que será do melhor interesse da coletividade do que do seu próprio interesse.

Este tipo de pensamento pode ser ilustrado pelo que Bazerman chama de o “mítico bolo de negociação”. O mítico bolo do negociador estuda o ponto porque negociadores fracassam quando tentam chegar a um acordo em que criem o máximo de valor para ambas as partes da negociação. De acordo com Bazerman, os negociadores sempre acreditam que as partes da negociação possuem interesses conflitantes na negociação logo para poder ganhar a maior parte do bolo na negociação é necessário adotar uma postura competitiva porque para a maioria dos negociadores, negociação é uma questão de ganhar e perder necessariamente.⁷ A adoção dessa postura inibe o aparecimento de soluções criativas mediante trocas produtivas de idéias. A postura colaborativa de chineses e brasileiros ajuda a etapa de criação de valor dentro da negociação. No entanto, a criação de valor dentro da negociação se dá através da exposição de idéias, e é natural que idéias só sejam expostas quando confiamos na outra parte com a qual negociamos. É necessário então entender como é possível conquistar a confiança de chineses dentro do processo de negociação para que estes possam adotar uma postura colaborativa e defensiva. Adotar uma postura colaborativa é a melhor forma de partir o bolo fixo e criar valor em uma negociação.

Chineses confiam em pessoas ou produtos que conhecem e aqui está um dos possíveis caminhos para se criar um elo de confiança com chineses. No entanto, esta questão conduz a outra. **Na balança da negociação, o que pesa mais para chineses? Fazer maus negócios com pessoas conhecidas e nas quais confie ou fazer bons negócios com estranhos?** Os fatores relacionamento e confiança andam de mãos dadas durante um processo de negociação e é necessário que brasileiros consigam achar um caminho que os conduza a criação deste elo com chineses.

Criar um elo de confiança com chineses significa conquistar o líder da equipe de negociação. Negociadores chineses optam pelo modo de decisão *top down* em detrimento das decisões tomadas com base no consenso, como já apontava a pesquisa de Salacuse conforme

⁷ Uma boa ilustração deste pensamento é a declaração feita por um representante do Congresso da Carolina do Sul a respeito de um tratado de redução de armas: “Há algum tempo, eu tenho uma filosofia a respeito do SALT (*Strategic Arms Limitation Treaty*), que é a seguinte: os russos não aceitarão um tratado SALT que não seja do seu melhor interesse e me parece que, se for do melhor interesse deles, não pode ser do nosso melhor interesse”.(citado originalmente em Ross e Stillinger, 1991).

pode ser vista na figura abaixo. A sociedade chinesa é extremamente hierarquizada e logo tende a focar seu processo de tomada de decisão na figura de um líder. Sociedades menos hierarquizadas e mais coletivistas tendem a chegar à decisão com base em um consenso. Por outro lado, a sociedade brasileira que não é considerada tão hierarquizada considera que o seu processo de tomada de decisão é 100% focado na figura de um líder.

Aqui é possível apontar uma contradição. Países coletivistas costumam tomar suas decisões com base na formação de um consenso entre os integrantes de uma equipe. Países considerados “*Top Down*” têm seu processo de tomada de decisão focado na figura de um líder figurando assim uma decisão tipicamente individualista. Um país coletivista não deveria ter seu processo decisório na forma “*Top Down*”, uma vez que decisões focadas na figura de um líder não são tomadas com base em um consenso.

Table 14 Team Organization: One Leader or Consensus?												
One Leader (%)	Brazil	China	Mexico	U.K.	USA	Spain	Argentina	Germany	Japan	India	Nigeria	France
	100	91	91	65	63	58	58	55	55	44	40	40

FIGURA 4 – Fator de Negociação “Organização do Time”

Fonte: Salacuse (1998, p. 235).

3. NEGOCIANDO COM CHINESES E BRASILEIROS

3.1 Costumes Chineses e sua cultura

Antes de analisar o estilo de negociação de chineses é importante conhecer sua cultura e seus hábitos. Serão abordados nesta seção apenas aspectos culturais que influenciam de alguma forma as negociações interculturais.

O comportamento tão único da sociedade chinesa talvez possa ser justificado pelo fato que por muito tempo a China esteve isolada do resto do mundo através da Grande Muralha da China. Isso contribuiu para que chineses criassem uma cultura própria tão diferente e tão isolada do resto do mundo. Contribui também para que a sociedade ocidental enxergasse a China como um país distante, fechado, com uma cultura desconhecida e exótica.

Ao longo dos tempos este cenário foi mudando. Em 2001 a China entrou na *World Trade Organization* (WTO) e de forma crescente o resto do mundo vem exposto à presença chinesa. Neste ano Beijing sediou as Olimpíadas. Todos os olhos estavam voltados para a China e a sociedade chinesa se mostrou capaz de lidar com pessoas das mais diferentes culturas. No discurso de encerramento das Olimpíadas, o presidente do Comitê Olímpico Internacional Jacques Rogge destacou que durante os Jogos Olímpicos a China conseguiu aprender mais sobre o resto do mundo e o resto do mundo aprendeu mais sobre a China.

Apesar dessa inserção chinesa no cenário internacional e abertura econômica da China, estas mudanças não se refletem no aspecto social e político da sociedade chinesa. Esta sociedade continua sendo extremamente hierarquizada. Parte da cultura chinesa continua intacta imune a qualquer onda de mudança que ocorra na sociedade chinesa. Esses valores persistem por causa do longo passado Feudal da China. O trecho a seguir extraído do livro “A arte da Guerra” de Sun Tzu (2001) ilustra a forte hierarquização da sociedade chinesa: “Cada célula é subordinada ao seu superior e ao mesmo tempo controla a inferior. Cada um é adequadamente treinado. Desse modo, é possível administrar-se uma tropa de um milhão de homens de forma idêntica à que se administram poucos elementos” (TZU, 2001, p. 49).

Esta forte hierarquização se reflete também nas equipes de negociação, em que normalmente o líder é a pessoa mais velha da equipe. Este ponto será discutido mais a fundo quando o estilo de negociação chinesa for abordado.

Toda esta hierarquização talvez seja influência do Confucionismo, Taoísmo e Budismo. Confucionismo tem como sua base hierarquia e submissão. O Confucionismo é considerado uma “doutrina ético-filosófica”, que ajuda o homem a conviver em sociedade, para a sociedade, e o ajuda a ter uma atitude ética e respeitosa com seus semelhantes.

Esta doutrina é baseada no preceito que a humanidade deve conviver de forma harmoniosa em um ambiente de ordem social hierárquica tendo sempre em mente que o homem vive em uma sociedade e deve agir de forma benevolente (sob a crença do “Ren”). De acordo com o Confucionismo existem cinco relações básicas que são a base de todas as outras: sinceridade entre pai e filho, coerência entre o regulador e assuntos, distinção ou separação entre esposa e marido, ordem entre irmãos mais velhos e irmãos mais novos e lealdade entre amigos. Aqui é possível fazer um paralelo entre aspectos presentes na negociação tais como processo de concordância “*top down*” e organização de equipe baseada na figura de um líder.

Tradicionalmente a família chinesa é patriarcal onde o membro masculino mais velho é quem dita as regras da casa. Mulheres eram consideradas menos importantes que os homens, uma vez que após se casarem elas se mudam para viver perto da família dos maridos enquanto os homens continuavam perto de suas famílias para cuidar de seus pais durante a velhice. As mulheres só ganhavam importância dentro da sociedade quando davam luz a meninos. Atualmente este tipo de estrutura familiar é combatido dentro da China e as mulheres chinesas já optam em não serem mães e focam em sua carreira.

Antigamente noivas chinesas se vestiam de vermelho no dia de seu casamento, já que segundo chineses, o vermelho é a cor de celebração, sorte e felicidade. Envelopes vermelhos com dinheiro era o presente mais usual dado aos noivos. Por outro lado, o branco, a cor tradicional de noivas ocidentais é associada na China à morte e fantasmas. Atualmente noivas chinesas já se usam vestidos de noiva brancos quebrando mais uma tradição.

Segundo Chai e Chai (2007, p. 101), “É comum se falar que a comida, a família e o dinheiro são o pilar da cultura chinesa”. Existe toda uma etiqueta em torno de banquetes e comida. Janta-se cedo na China, às sete horas uma família já está sentada a mesa para iniciar uma refeição onde poderá haver até dez pratos diferentes. Banquetes são usados por chineses para se construir relacionamentos com possíveis parceiros de negócios. Durante um jantar de negócios se espera que o visitante brinde a hospitalidade e a ótima refeição e só, não é prudente que o visitante cite assuntos de negócios durante o brinde. Os chineses apreciam quando os visitantes, principalmente os homenageados, seguem os seus costumes e rituais.

Um outro ponto relevante é a parte gestual. Como as cidades chinesas são barulhentas, chineses desenvolveram uma comunicação por gestos como forma de evitar conversas que seriam conduzidas com gritos. Este gestual próprio desenvolvido pode provocar atritos quando em contato com culturas ocidentais. Chineses tendem a apontar para o nariz de outra pessoa quando se referem à mesma, este gesto é considerado desrespeitoso pelos ocidentais. Por outro lado, tal como nos Ocidentais é comum o aperto de mãos entre pessoas que foram apresentadas.

De uma maneira geral, a sociedade chinesa tem se “ocidentalizado” ao longo dos últimos tempos. O consumo de ícones fashion ocidentais tem aumentado na China e talvez isto seja apenas um sinal da necessidade dos chineses se sentirem parte da sociedade mundial e não um povo apartado com aparência, cultura e hábitos extremamente diferentes.

Peyrefitte (1973, p. 337) usa uma citação de Kuo Mo-jo para ilustrar o desejo que todos os homens possuem em se sentir parte de uma massa. Segundo Mo-jo: “É necessário que os homens se assemelhem às ondas do mar, que não se possam distinguir, que possam, em qualquer momento ocupar, o lugar um dos outros”.

É ingênuo acreditar que com a ascensão da China dentro do cenário de comércio internacional, os chineses não tenham mudado seu comportamento e continuem mantendo as mesmas características descritas anos a fio na literatura existente. Na próxima seção deste capítulo será examinado a fundo o estilo de negociação dos chineses e como estes são tratados pelos modelos culturais.

3.2 Negociando com Chineses

O estilo de negociação chinesa é influenciado pelos diferentes fatores tais como cultura, doutrinas e regras. Vários elementos presentes no dia-a-dia da sociedade chinesa são carregados para a mesa de negociação.

O estilo dos chineses negociarem é retratado pela literatura como uma forma pacífica de negociar onde conflitos são evitados e existe um foco constante em manter um relacionamento harmonioso. De acordo com Tse, Francis e Walls (1994, p. 539), “Negociadores chineses não gostam de tomar a iniciativa e normalmente prestam mais atenção em manter um relacionamento harmonioso”.

Ainda de acordo com estes autores, esta linha de raciocínio é consistente com a teoria de “Face Negotiation” de Ting-Toomey (1988). Ting-Toomey afirma que culturas coletivistas tendem a evitar aparecimento de conflitos explícitos. As partes envolvidas em uma negociação devem ter controle do gerenciamento de conflitos para que estes sejam sempre resolvidos na menor esfera da negociação. A adoção desta postura talvez seja o reflexo do comportamento normalmente discreto dos chineses.

No entanto, quando conflitos emergem, estes são resolvidos de forma autoritária pela pessoa de maior grau hierárquico dentro da esfera de negociação. O uso da autoridade e respeito às esferas hierárquicas superiores é uma premissa de convivência dentro da sociedade chinesa. A máquina da sociedade chinesa funciona a base de ordens e regras rígidas, como é esperado dentro de um país comunista.

Talvez este seja um dos traços mais marcantes dentro desta sociedade. Na vida chinesa tudo se distribui em categorias hierarquizadas. Cada pessoa e cada coisa têm sua posição determinada dentro da sociedade chinesa. Ao chefe de cada instituição cabe o poder de distribuir posições, lugares, qualificações. Este é um traço do estilo de negociação chinesa apontado pela literatura recorrente, o poder de decisão cabe única e exclusivamente ao chefe sem haver busca pelo consenso dentro do grupo.

Apesar deste autoritarismo os chineses primam pela harmonia da negociação. Aqui o fator de relacionamento é extremamente valorizado pelos chineses. Rituais sociais são parte obrigatória de um processo de negociação com chineses. Relacionamentos de negócio são construídos em jantares e almoços. Normalmente o início de reuniões é precedido por conversas que abordam assuntos que fogem do objetivo principal da reunião. Este processo faz parte da vontade de se conhecer melhor com quem se está negociando. Chineses preferem negociar com quem conhecem bem, e para isso é necessário desenvolver um relacionamento com a outra negociadora. Aqui surge um dos cinco pontos focais desta dissertação: **Como brasileiros podem desenvolver um relacionamento com chineses? Como conseguir a confiança de negociadores chineses?** Negociadores brasileiros são vistos como informais e algumas posturas podem desagradar chineses. Eventos sociais promovidos por chineses são carregados de regras e protocolos ao contrário de brasileiros. Aqui reside um possível ponto de conflito a ser analisado.

Ao conduzir negociações com chineses é essencial ter conhecimento da etiqueta chinesa para que gafes consideradas imperdoáveis pelos chineses não sejam cometidas. Algumas regras diretamente ligadas às tradições e crenças chinesas são aplicadas a formalidades relacionadas aos negócios. Ao negociar com chineses, negociadores sempre

devem ter cartões de visitas em mãos no dia do primeiro contato. Negociações sempre serão conduzidas primariamente pelo funcionário em maior grau de hierarquia que também sentará no lugar de maior destaque na mesa de negociação. Pontualidade é um fator básico dentro das negociações com chineses. Apesar desse caráter relacional atribuído às negociações, contatos físicos devem ser evitados. Atualmente demonstrações públicas de afeto já são toleradas pelos chineses, no entanto estas demonstrações podem não ser toleradas quando vêm de estrangeiros.

De acordo com Granet (1997) toda a etiqueta que rege a vida chinesa tem sua origem no feudalismo e sua estrutura extremamente hierarquizada e no Confucionismo. O Confucionismo é baseado no preceito que a humanidade deve conviver de forma harmoniosa em um ambiente de ordem social hierárquica tendo sempre em mente que o homem vive em uma sociedade e deve agir de forma benevolente (sob a crença do “Ren”). De acordo com o Confucionismo existem cinco relações básicas que são a base de todas as outras: sinceridade entre pai e filho, coerência entre o regulador e assuntos, distinção ou separação entre esposa e marido, ordem entre irmãos mais velhos e irmãos mais novos e lealdade entre amigos. Estes preceitos são fontes de influência para a construção de modelos de negociação com um processo de concordância “*top down*” e a organização de equipe baseada na figura de um líder.

Todos os ensinamentos derivados do Confucionismo que pregam a união familiar e ajuda mútua possuem influência direta na criação de aspectos importantes da sociedade chinesa tais como Guanxi e Face.

O Guanxi se refere aos relacionamentos especiais que envolvem troca de favores e comprometimento mútuo. Uma das prováveis origens do Guanxi seja a miséria que assolou a China no início do século XX. Tendo uma sociedade tão fiel aos preceitos de Confúcio em que o conceito de família e grupo é tão forte, é natural que chineses tenham se ajudado trocando favores entre si na tentativa de driblar fome e miséria.

Um aspecto que influenciou no surgimento do Guanxi foi os diferentes dialetos que existiam dentro da China. As pessoas se agrupavam de acordo com seu dialeto e preferiam estabelecer negócios entre si. Uma outra forma de criação de grupos dentro da sociedade chinesa era por sobrenome. O fato de possuir um mesmo sobrenome faz com que as pessoas acreditassem possuir ancestrais em comum. Este fator estimulava a realização de negócios entre si e a criação de negócios “familiares”. Negócios familiares faziam com que as negociações se conduzissem de uma maneira informal dispensando contratos ou qualquer formalização.

Analisando sobre este ponto de vista muitas vezes se coloca em questão se negociações são prejudicadas por priorizarem demais os aspectos pessoais. De acordo com Kiong e Kee (1998, p. 78),

Se você faz negócios com seu primo ou irmão, e você acha que alguma coisa está errada, você pode reclamar e não fazer negócio com ele. Mas isto não é fácil. Sua mãe ou alguém pode argumentar, “Ele é seu irmão” ou “Ele é seu primo” e pedir para dar a ele uma outra chance. A não ser que elimine o “guanxi”, o que você pode não querer, você tem que ceder. Este é o problema.

Existe uma vertente do Guanxi, o “Guanxihu” em que relações pessoais são o mais importante na hora da troca de favores mesmo que não seja a decisão mais racional dentro do negócio. Esta é uma visão ingênua de como negócios são conduzidos na China de um modo em que laços pessoais são sempre colocados a frente do resultado dos negócios.

Processos de negociação deveriam ser processos puramente racionais, no entanto chineses não o encaram desta forma. Uma negociação em que laços pessoais e familiares podem ser colocados a frente dos resultados é uma negociação irracional. **Como lidar com esta parcela de irracionalidade presente nas negociações chinesas? Será possível para um negociador oriundo de uma cultura passional como a brasileira se despir da sua irracionalidade para lidar com a irracionalidade dos negociadores chineses?**

Ao se tratar de um sistema de negócio em que trocas de favores são estimuladas é natural que em algum momento apareça corrupção. Estabelecendo um paralelo com a realidade brasileira, toda sociedade que privilegia o aspecto de relacionamento dos negócios está sujeito a ter que lidar com problemas como propina e suborno. Para negociadores de outras culturas esta prática pode colocar em xeque a credibilidade de negociadores chineses.

Ao optar por construir uma relação de negócios que mantenha um aspecto pessoal é natural e esperado que apareça a corrupção. Chineses valorizam o recebimento de presentes no início da negociação, mesmo que estes não sejam valiosos. No entanto, é óbvio que um processo de negociação em que presentes são esperados, eventos sociais são parte da agenda de negócios e laços pessoais são valorizados propicie o aparecimento de corrupção em suas mais diferentes esferas.

A corrupção hoje faz parte da realidade chinesa tal como faz parte da realidade brasileira. Este é um aspecto que favorece a realização de negócios entre estes dois países uma vez que a corrupção é admitida e até considerada como parte de um processo de negociação.

O conceito de “Face” também tem suas bases no Confucionismo. O conceito de “face” é relacionado com dignidade e o caráter de uma pessoa. Em uma sociedade em que caráter e dignidade são tão respeitados, “*to lose the face*” pode ser um dos piores acontecimentos. Por isso durante uma negociação, os chineses afirmam que sempre mantêm sua palavra mesmo que não haja nenhum contrato assinado.

Assim como os chineses podem ser extremamente agradáveis no início da negociação podem ser extremamente desagradáveis no seu final pressionando a outra parte da negociação para chegar um acordo final. É um contra senso dentro de uma sociedade que preza tanto pelo relacionamento tentar a chegar a um melhor acordo através de pressão ou até mesmo desfazer um negócio que já estava praticamente feito. Este é um comportamento contraditório vindo de negociadores que afirmam que acordos verbais são mais importantes até mesmo que um contrato assinado.

Negociadores chineses tendem a ser ansiosos e não saber lidar com negociações longas. Se uma negociação se estende além do previsto os negociadores chineses podem atropelar as fases da negociação e pressionar a outra parte negociadora para que se chegue a um acordo rápido. Brasileiros devem aprender como lidar com esta ansiedade dos chineses e achar uma alternativa para lidar com a pressão sobre o tempo.

A pressa dos chineses em chegar em algum acordo pode ser resultado do medo de não se chegar a acordo nenhum no final da negociação. Isso é retrato da aversão ao risco que chineses possuem. Como brasileiros podem construir um elo de confiança com chineses para que chineses se arrisquem mais dentro de uma negociação expondo seus objetivos?

Estes padrões regulares de comportamento conduzem a criação de um estereótipo sobre as características de um povo. A criação deste estereótipo pode levar a criação de pressupostos equivocados sobre os mesmos. No entanto, as pesquisas conduzidas são um bom retrato sobre os diferentes tipos de negociador categorizados por seu país de origem. Na pesquisa conduzida por Salacuse fica retratada a forma como os negociadores chineses se vêem e conseqüentemente quais aspectos levam para a mesa de negociação. Analisando os resultados desta pesquisa é possível verificar quais as características mais relevantes do negociador chinês e como brasileiros deverão lidar com estas características. Como resultado da pesquisa conduzida por Salacuse, os chineses se retratam da seguinte forma:

TABELA 1 – Negociador chinês segundo Salacuse

Fator de Negociação	Resposta ao Fator de Negociação
Objetivo da Negociação	Relacionamento (55% das respostas)
Atitude no Processo de Negociação	Duas partes ganham (82% das respostas)
Postura no Processo de Negociação	Informal (54% das respostas)
Forma de Comunicação	Direta (82% das respostas)
Senso de tempo	Alto (91% das respostas)
Emotividade	Alta (73% das respostas)
Forma de Acordo	Específico (73% das respostas)
Processo de Concordância	“Top down” (46% das respostas)
Organização da Equipe	Um líder (91% das respostas)
Aversão ao Risco	Alta (82% das respostas)

Fonte: Salacuse (1998).

Os resultados expostos acima retratam a forma como os chineses se vêem e não como outros povos os vêem. Se um negociador quiser usar o modelo como guia de como se comportar em uma negociação deve abrir mão de suas considerações sobre o comportamento de outra parte. A forma como um negociador se vê e como outra parte o vê pode ser totalmente antagônica. Um exemplo disto é que de acordo com a pesquisa de Salacuse os chineses se consideram informais, enquanto provavelmente a maior parte do mundo os acha extremamente formais. O conceito de formalidade pode ser diferente de cultura para cultura e esta diferença pode levar um negociador cometer uma gafe que pode comprometer a negociação.

Além do resultado da pesquisa de Salacuse, Moran, Moran e Harris (2007) desenvolveram uma ferramenta sobre as principais características observadas em negociadores chineses. Abaixo seguem os aspectos que abrangem os negociadores estrangeiros:

- 1) Negociações são caracterizadas por relacionamento e barganha;
- 2) Negociadores estrangeiros devem demonstrar conhecimento técnico sobre o objeto da negociação;
- 3) Relacionamentos merecem atenção – guanxi;
- 4) Estude a etiqueta e protocolo chinês;

- 5) Entenda que a comunicação dos chineses é fortemente carregada de componentes não verbais;
- 6) O passado da empresa e dos negociadores é conta para negociadores chineses;
- 7) Chineses não gostam de correr riscos;
- 8) Chineses gostam de pensar em relações ao longo prazo;

O quinto ponto citado acima aborda a terceiro ponto dentro do diagnóstico de possíveis fontes de atritos na negociação com chineses. **Como estabelecer uma forma eficiente de comunicação com chineses? Como brasileiros podem entender todos os códigos implícitos na parte não verbal da comunicação?**

Todos estes fatores contribuem para a criação da imagem que o mundo tem dos chineses. É necessário que brasileiros ou quaisquer outros estrangeiros fiquem atentos aos detalhes desta sociedade e seu povo. A sociedade chinesa extremamente regrada e regida por etiquetas faz que com que seja necessário se conhecer a fundo esta cultura seja essencial para obter sucesso na negociação com este povo.

3.2 Os diversos tipos de negociadores brasileiros

De acordo Eugenio do Carvalhal o estereótipo de um negociador sempre chega à sua frente. Não importa se durante a negociação o negociador se comportará de uma forma totalmente diferente do esperado. Antes mesmo de cada uma das partes se conhecerem, elas já possuem uma idéia formada uma sobre a outra.

No caso de negociadores brasileiros, este quadro não é diferente e possui um agravante. Negociadores que possuem um estereótipo ligado a aspectos negativos têm um trabalho muito maior na negociação. Mesmo antes de começarem qualquer processo de negociação eles já precisam reverter uma imagem negativa para qual não contribuíram diretamente. Este é o caso dos negociadores brasileiros.

A construção da identidade de um grupo ou de um povo é criada com base em posicionamentos que este grupo adota frente a algumas questões. Em face de estas posturas será possível criar um estereótipo e um modelo cultural para este grupo. Este modelo cultural serve também de base de julgamento e construção de imagem perante outros grupos.

No caso dos brasileiros, a imagem propagada pelo próprio país para o exterior é de constante festa onde o futebol, carnaval e as mulheres brasileiras possuem papel de destaque. É de se esperar que estrangeiros que não convivam com brasileiros de uma maneira mais profunda tendam a acreditar que todos os brasileiros são levianos, irresponsáveis e pouco confiáveis.

Consequentemente, a imagem descrita acima de um constante comportamento festivo dos brasileiros é também atribuída aos profissionais brasileiros. Algumas premissas tais como “Profissionais brasileiros chegam atrasados aos seus compromissos” e “Profissionais não cumprem prazos e sempre acham justificativa para qualquer falha” são carregadas pelos negociadores brasileiros para a mesa de negociação que devem ter consciência desta imagem negativa pré-criada.

Ao se conviver com estrangeiros se tem a impressão que estes enxergam o Brasil como um país tropical de intermináveis e sucessivas festas em que trabalho não é prioridade. No entanto, como disse Tom Jobim: “O Brasil não é para participantes”. A sociedade brasileira é extremamente complexa e não pode ser reduzida aos estereótipos tão propagados sobre o povo brasileiro. De fato, o povo brasileiro é tipicamente alegre e informal, com gosto pela festa e celebrações. No entanto, também é um país composto de pessoas comprometidas e sérias que respeitam sabem respeitar prazos e adotam posturas profissionais tais como chineses, americanos ou franceses.

Segundo DaMatta (1979) em seu livro, *“Carnavais, Malandros e Heróis: para a sociologia de um dilema brasileiro”*, o brasileiro vive um eterno dilema oscilando entre seguir as regras da sociedade ou ter um comportamento egoísta, usando a lógica do “salve-se quem puder”. Aqui aparece a figura do famoso “jeitinho brasileiro”.

O jeitinho é uma característica tipicamente brasileira que é resultado da dinâmica da sociedade brasileira. O jeitinho brasileiro pode ser associado a capacidade de adaptação que o brasileiro tem as mais diferentes situações sendo estas inesperadas ou até mesmo desagradáveis. Visto desta forma o jeitinho pode ser considerado um como um elogio e um aspecto bastante positivo dentro de um cenário de negociação.

Por outro lado, o jeitinho pode ser associado à esperteza e quase desonestidade trazendo à tona a conotação negativa normalmente atribuída a este elemento da sociedade brasileira. Quando pessoas usam seus vínculos pessoais para conseguir alguma coisa, quando é necessário subornar alguém para ter seus pedidos atendidos e usar a famosa frase “Você sabe com quem está falando?” são só algumas das atitudes podem ligar o jeito brasileiro à

corrupção predominante na sociedade. Este caráter do jeitinho ligado a corrupção é extremamente maléfico para construção de um relacionamento de negócios.

O eterno “jeitinho brasileiro” sempre será lembrado e contribui e muito para a imagem negativa que os brasileiros carregam. É possível notar também que este “jeitinho” é associado com a famosa hospitalidade e simpatia brasileira. No entanto, quando se trata de negócios esta característica é vista como falta de objetividade e assertividade no que diz respeito ao objetivo final de uma negociação.

O “jeitinho” poder ser comparado ao “guanxi” dos chineses quando falamos sobre os aspectos que envolvem privilegiar pessoas conhecidas e que possuam qualquer tipo de vínculo entre si. Morar no mesmo bairro ou na mesma rua, torcer pelo mesmo time são o suficiente para que um vínculo seja estabelecido no Brasil. Na China para se estabelecer um vínculo normalmente se envolve laços familiares.

A simpatia e o charme dos brasileiros são sempre lembrados quando se fala sobre nossas principais características, no entanto a falta de comprometimento e indisciplina também o são. Na opinião de estrangeiros, brasileiros são ótimas companhias para se tomar alguns drinks, mas podem ser pouco eficazes ao se fazer negócios.

A vontade constante de agradar a outra parte negociadora faz com que brasileiros gastem muito tempo e energia no aspecto relacional da negociação. Isso pode ser um problema ao se negociar com povos mais objetivos como escandinavos, por exemplo, mas pode tornar as negociações com chineses mais fáceis já que estes dois povos possuem a característica em comum de atribuir um peso grande à construção de relacionamentos durante o processo de negociação.

Como já foi exposto anteriormente, há uma tendência que os estrangeiros tratem e acreditem que todos os brasileiros são iguais. A pesquisa conduzida por Salacuse e já citada previamente retrata o brasileiro da seguinte forma:

TABELA 2 – Negociadores brasileiros segundo Salacuse

Fator de Negociação	Resposta ao Fator de Negociação
Objetivo da Negociação	Contrato (67% das respostas)
Atitude no Processo de Negociação	Duas partes ganham (44% das respostas)
Postura no Processo de Negociação	Informal (88% das respostas)
Forma de Comunicação	Direta (89% das respostas)
Senso de tempo	Alto (100% das respostas)
Emotividade	Alta (89% das respostas)
Forma de Acordo	Específico (78% das respostas)
Processo de Concordância	“Bottom up” (58% das respostas)
Organização da Equipe	Um líder (100% das respostas)
Aversão ao Risco	Alta (56% das respostas)

Fonte: Salacuse (1998).

Existe um aspecto muito peculiar a respeito da sociedade brasileira. A grande extensão territorial e as influências de diferentes países colonizadores fazem com que haja diversos micros países dentro do Brasil. O comportamento de paulistas é diferente do de cariocas que é diferente de mineiros que é diferente de baianos.

É lógico que todos brasileiros, em maior ou menor grau, irão tentar construir um relacionamento com a parte negociadora, por exemplo. No entanto, como Carvalho aponta em seu artigo: “Negociadores sempre chegam atrasados: o seu estereótipo chega na frente” se perguntarmos aos próprios brasileiros como eles taxariam brasileiros de outras regiões usando os fatores alegria e trabalho seria possível verificar que existem dois “Brasis”, um assertivo com foco nos resultados do negócio e outro focado em relacionamentos. Cariocas, Baianos e Pernambucanos são alegres enquanto Paulistas, Mineiros, Paranaenses e Gaúchos são trabalhadores.

Durante quatro anos Carvalho conduziu uma pesquisa baseada nos cem adjetivos que melhor descrevem os negociadores brasileiros de acordo com sua região. Esta pesquisa tinha como objetivo verificar qual a percepção que um negociador de uma região do Brasil tem sobre outro negociador sobre outra região. Foi solicitado que entre os cem adjetivos fossem destacados seis que melhor refletissem o negociador de um estado.

Como resultado desta pesquisa, chegou-se à imagem que uns brasileiros têm sobre outros brasileiros. O resto do Brasil considera os cariocas alegres, extrovertidos, malandros, sociáveis, criativos, ou seja, totalmente focados em relacionamentos. Paulistas são considerados trabalhadores, empreendedores, orgulhosos, concentrados, organizados, são indivíduos focados nos negócios. Paranaenses também são focados nos negócios já que são considerados conservadores, trabalhadores, frios, formais, determinados e organizados.

Baseado na pesquisa de Carvalho deve ser construído diferentes tabelas em referência a pesquisa de Salacuse para diferentes estados do Brasil. Aplicando a pesquisa do Salacuse a cariocas e paulistas, por exemplo, chega-se ao quadro abaixo.

Fator de Negociação	Resposta ao Fator de Negociação	
	Carioca	Paulista
Objetivo da Negociação	Relacionamento	Contrato
Atitude no Processo de Negociação	Duas Partes ganham	Uma parte ganha
Postura no Processo de Negociação	Informal	Informal
Forma de Comunicação	Indireta	Direta
Senso de tempo	Alta	Alta
Emotividade	Alta	Alta
Forma de Acordo	Específico	Específico
Processo de Concordância	“Bottom up”	“Bottom up”
Organização da Equipe	Um líder	Um líder
Aversão ao Risco	Alta	Alta

QUADRO 4 – Os Impactos da Cultura na Negociação (por Carvalho)

Fonte: Carvalho (1998, p. 223).

Negociadores em contato com brasileiros devem ter conhecimento sobre esta diversidade de comportamentos dentro de um só país. Provavelmente ao negociar com brasileiros a abordagem escolhida será focada no aspecto de relacionamento em torno da negociação. Se as negociações forem conduzidas com paulistas ou paranaenses, por exemplo, a abordagem escolhida será errada e a negociação poderá fracassar.

Citando novamente Tom Jobim, definitivamente o Brasil não é para principiantes. A sociedade brasileira é um mosaico que mistura criatividade, jogo de cintura, comprometimento e honestidade. Entender totalmente esta sociedade é uma tarefa difícil e

somente um negociador estrangeiro que tenha tido contato próximo com a mesma é capaz de lidar com essa “formalidade informal” do brasileiro que pode ser ponto de atração assim como ponto de conflito durante uma negociação. Fatores de atração assim como e pontos de possíveis atritos serão analisados a fundo no próximo capítulo.

4. BRASILEIROS E CHINESES SÃO TÃO DIFERENTES ASSIM? – COMO MINIMIZAR CONFLITOS EM NEGOCIAÇÕES

A afirmação de que chineses e brasileiros possuem semelhanças em seu comportamento pode soar extremamente estranha em um primeiro momento. No entanto, é possível afirmar com base nos modelos culturais de Hofstede e Edward Hall que estas duas culturas é possível apontar diversas características similares. No entanto, apesar destas semelhanças o comportamento durante a negociação destes dois povos pode ser extremamente diferente e podem ser pontos de conflito como já foi exposto em capítulos anteriores.

Não é fácil conduzir uma negociação entre povos de diferentes culturas, conciliando interesses políticos e econômicos sem entrar em um processo de conflito que pode ser irreversível. Homens de culturas diferentes vêem o mundo por diferentes prismas, por isso tem visões e julgamentos diferentes sobre uma mesma coisa.⁸ Existe uma tendência a se acreditar que sempre nossos hábitos são os corretos enquanto a de outra pessoa é errado. Aqui podem residir as origens de conflitos.

Para tentar minimizar estes conflitos é importante conhecer os fundamentos da outra cultura para desta forma poder identificar quais são as principais diferenças e semelhanças. As principais diferenças serão ponto de atrito e são estes pontos que devem ser foco da atenção de pessoas envolvidas em um processo de interação cultural tal como uma negociação.

Já foram expostos anteriormente nesta dissertação os modelos culturais elaborados através de pesquisas conduzidas junto a profissionais de diferentes culturas. Estes modelos desenharam o perfil comportamental destes profissionais e serviram como forma de criação de conceitos que servem para caracterizar países e sua cultura. Modelos culturais como de Jeswald Salacuse servem como bússola para identificação de possíveis pontos de conflito no momento de interação intercultural.

⁸ De acordo com Ruth Benedict a cultura é uma lente através da qual o homem vê o mundo.

No entanto, estes modelos foram elaborados nos anos 70, quando o fenômeno da globalização não existia, quando o conceito de profissional global era desconhecido e quando a difusão e misturas de culturas eram um processo quase inexistente.

Com todas as mudanças ocorridas nos últimos anos ao redor do mundo as culturas não são mais organismos isolados e sofreram mutações. É necessário revisitar estes modelos para identificar as mudanças de comportamento que ocorreram com os profissionais ao longo destas mudanças. Atualmente, chineses continuam tão formais? As relações pessoais continuam sendo importantes dentro das negociações chinesas? Através de questionário aplicado entre profissionais “globais” foi possível rever e abrir possíveis discussões sobre profissionais chineses apontados na pesquisa de Salacuse. Analisando o resultado desta pesquisa será possível elaborar um manual sobre como minimizar conflitos com profissionais da nova China que surge no cenário mundial.

4.1 Revisitando Salacuse – Quem são os “Novos Negociadores Chineses?”

A pesquisa conduzida por Salacuse junto a profissionais de 70 países mostrou como cada povo enxergava seu comportamento e suas posições dentro de uma negociação. Ao conhecer como cada povo se vê dentro deste processo é possível identificar quais características são as mais diferentes entre as duas culturas que estão dentro da negociação. Serão estas características as prováveis geradoras de conflitos durante o processo de negociação.

A seguir, a tabela 3 mostra o resultado da pesquisa de Salacuse e o resultado da pesquisa conduzida junto a profissionais brasileiros que negociam com chineses. O resultado desta pesquisa na íntegra se encontra no Anexo B desta dissertação. A partir daqui é possível analisar o resultado desta pesquisa assim como apontar os possíveis focos de conflitos nas negociações.

TABELA 3 – Negociador chinês Visão Salacuse X Visão Dissertação

Fator de Negociação	Resposta ao Fator de Negociação	
	Pesquisa Dissertação	Pesquisa Salacuse
Objetivo da Negociação	Relacionamento (56% das respostas)	Relacionamento (55% das respostas)
Atitude no Processo de Negociação	Duas Partes ganham – Uma Parte Ganha (50% das respostas)	Duas partes ganham (82% das respostas)
Postura no Processo de Negociação	Formal (73% das respostas)	Informal (54% das respostas)
Forma de Comunicação	Indireta (56% das respostas)	Direta (82% das respostas)
Senso de tempo	Alto (67% das respostas)	Alto (91% das respostas)
Emotividade	Baixa (69% das respostas)	Alta (73% das respostas)
Forma de Acordo	Genérica (62% das respostas)	Específico (73% das respostas)
Processo de Concordância	“Top down” (58% das respostas)	“Top down” (54% das respostas)
Organização da Equipe	Um líder (100% das respostas)	Um líder (91% das respostas)
Aversão ao Risco	Baixa (69% das respostas)	Alta (82% das respostas)

Fonte: Elaboração própria, com base em Salacuse (1998).

O primeiro fator analisado é o Objetivo da Negociação. Existem duas possibilidades dentro deste fator: conduzir uma negociação com foco exclusivo no negócio, em detrimento do relacionamento entre as partes negociadoras, ou conduzir uma negociação com foco na criação e preservação de um relacionamento. A pesquisa de Salacuse apontava que o objetivo de uma negociação conduzida por chineses era a construção e preservação de um relacionamento. Este resultado foi confirmado pela pesquisa conduzida junto aos negociadores brasileiros.

Tanto chineses quanto brasileiros tendem a buscar a criação de um relacionamento fora da mesa de negociação mostrando interesse pela vida pessoal da outra parte envolvida na negociação, incluindo aqui realizar atividades sociais tais como jantares e almoços. No entanto, apesar desta semelhança aqui reside um possível ponto de conflito. Apesar da necessidade de tantos chineses quanto brasileiros criarem um relacionamento com quem se negocia, a forma que cada um desenvolverá este relacionamento será diferente. Este poderá ser um possível foco de conflito. Brasileiros devem seguir todos os protocolos e formalidades

que envolvem eventos sociais conduzidos por chineses, evitando adotar a postura informal de brasileiros em eventos sociais.

A seguir dentro da pesquisa de Salacuse, é citada a atitude de chineses dentro do processo de negociação. A pesquisa Salacuse indica que chineses procuram conduzir a negociação de forma que ao final da mesma, as duas partes saiam ganhando. No entanto, de acordo com o resultado da pesquisa conduzida nesta dissertação, negociadores chineses podem adotar uma atitude de forma que ao final da negociação as duas partes negociadoras ganhem, assim como adotar uma atitude que somente uma das partes vença a batalha da negociação. Isto mostra uma tendência de mudança de postura dos chineses variando entre uma postura colaborativa e uma postura competitiva.

A possibilidade da adoção desta nova postura sinaliza que atualmente ao se negociar com chineses é necessário atentar para a possibilidade que podem surgir tensões e atritos pertinentes quando se negocia com um negociador competitivo. Os chineses podem se mostrar agradáveis tentando manter um clima amistoso durante a negociação, mas isso não significava que adotarão uma postura colaborativa durante todo o processo. É importante que o negociador brasileiro tenha consciência que a negociação com chineses poderá ser permeada pela colaboração com trocas honestas de idéias buscando ganhos mútuos, mas também poderá ser permeada pela competitividade ocorrendo possíveis tensões e conflitos diretos.

Chineses se consideraram “informais” na pesquisa de Salacuse, no entanto o resultado da pesquisa desta dissertação indica que negociadores chineses são formais. Aqui se nota uma nítida contradição a respeito da percepção entre a forma como alguém se vê e como outra pessoa o vê. Negociadores chineses se consideram informais durante uma negociação, no entanto o conceito de informalidade para chineses é extremamente diferente do conceito de brasileiros.

O excesso de informalidade dos brasileiros pode causar estranheza e provocar conflitos junto a chineses. Segundo Eugênio Carvalhal (p. 113), “Há um tempo para descontrair e outro para trabalhar”. Esta separação entre diversão e trabalho deve ser deixada bem clara para os chineses.

Chineses tendem a ser formais até mesmo quando estão em alguma atividade social.⁹ Por outro lado, brasileiros são informais até quando estão dentro de um ambiente de negócios. A idéia de informalidade de chineses dentro da negociação está relacionada a desenvolver

⁹ Segundo Granet (1997) “a vida chinesa é dominada pela etiqueta”.

atividades sociais com seus parceiros de negociação em jantares. A informalidade do negociador brasileiro, apontada como característica de negociadores cariocas por Eugênio Carvalho, reside na realização de atividades sociais, mas também na forma de falar e se comportar.

Mesmo dentro da negociação, os brasileiros tratam as pessoas pelo primeiro nome, beijam pessoas que acabaram de se conhecer e não costumam ter protocolos com relação à idade. Ao passo que chineses tratam negociadores estrangeiros pelo sobrenome, se atêm ao formal aperto de mão como forma de contato físico com a outra parte negociadora e têm um protocolo próprio com relação a pessoas mais velhas.

Negociadores chineses nunca tocam outros negociadores, especialmente se o outro negociador for mulher. Mulheres chinesas podem considerar contato físico por parte de homens como assédio sexual, o que não ocorre no Brasil. É essencial que negociadores brasileiros atentem para este possível ponto de conflito para que gafes sejam evitadas e prejudiquem a negociação.

A forma como negociadores chineses se comunicam é outro ponto de contradição entre a pesquisa de Salacuse e a pesquisa desta dissertação. Chineses consideram que se comunicam de forma direta, enquanto negociadores brasileiros não o percebem desta forma. A primeira barreira para estabelecer uma comunicação direta e clara com chineses reside no idioma. O Mandarim não é um idioma cujo conhecimento seja difundido pelo mundo. Como primeiro passo ao se relacionar com chineses deve se tomar uma decisão sobre em como se comunicar. Existem duas opções, pode se escolher o uso de um idioma que ambas partes dominem, tal como o inglês, ou deve se escolher o uso de um interprete que domine o Mandarim. A escolha por esta última opção deve provocar uma reação positiva nos negociadores chineses propiciando um ambiente de negociação confortável.

A comunicação é parte essencial para o sucesso de uma negociação, falhas nesta parte do processo podem levar ao seu insucesso. Negociar com uma cultura que pertence a dimensão de Edward Hall de “*High Context Culture*” é um desafio. Tanto como o Brasil como a China podem ser classificados como “*High Context Culture*”, por causa do alto grau de mensagens implícitas dentro das palavras, um negociador chinês pode dizer uma coisa para um negociador brasileiro e este pode entender algo completamente diferente do que foi dito.

No mais, existe a parte não verbal da comunicação. Negociadores brasileiros devem estar atentos para os diferentes significados que um gesto possa ter para duas culturas diferentes. O uso de um gesto com um negociador chinês sem conhecer o real significado

deste pode provocar uma gafe na negociação. Chineses, por exemplo, ao apontar para alguém apontam para seu nariz, isso é considerado um gesto desrespeitoso para brasileiros. Conhecer estas diferenças é essencial. Negociadores brasileiros devem ter ciência que a forma de comunicação dos chineses não é direta e clara, existem várias mensagens implícitas em suas palavras que mal interpretadas podem levar erros na negociação. Negociadores brasileiros devem procurar expressar suas idéias de uma maneira clara e direta, no entanto deve se tomar cuidado para esta clareza não seja mal interpretada como uma postura agressiva.

Esta comunicação indireta se reflete na forma como negociadores chineses formularão seus contratos e formas de acordo, ponto que será discutido mais adiante nesta dissertação.

O fator tempo é relevante dentro da negociação para chineses. Tanto na pesquisa feita por Salacuse nos anos 70 como na pesquisa conduzida nos anos 2000 chineses dão importância ao tempo. Impontualidade não é tolerada por negociadores chineses e é encarada como falta de profissionalismo podendo abalar um processo de confiança que esteja sendo criado dentro do processo de negociação. De acordo com Moran, Moran e Harris (2007, p. 420), “Chineses são pontuais e um negociador deve chegar exatamente na hora marcada para todas as reuniões”.

Um outro ponto referente à questão tempo está relacionado com o tempo de duração da negociação. Chineses não gostam de negociações longas por isso podem não percorrer todas as etapas do processo de negociação para tentar chegar logo ao consenso final. O fato de algumas etapas da negociação não serem percorridas, como da distribuição de valor, faz com o resultado final possa ser comprometido.

Uma forma de evitar a eliminação de etapas da negociação é tornar a negociação um processo agradável e confortável para os negociadores chineses. Usar a figura de um mediador ou alguém da confiança de negociadores chineses, realizar a negociação no local escolhido pelos negociadores chineses e usar o Mandarim como idioma da negociação são algumas ferramentas que podem ser usadas para que os negociadores chineses se sintam confortáveis dentro do processo de negociação e desta forma não correr o risco de eliminar passos da negociação.

Chineses se consideram emotivos durante o processo de negociação, no entanto os negociadores brasileiros não consideram negociadores chineses passionais. Esta divergência de visões pode estar vinculada ao que negociadores chineses consideram como passional. Negociadores chineses consideram os laços pessoais envolvendo os negociadores e este fato pode fazer com que estes se considerem emotivos durante a negociação. Aqui mais uma vez

entra em cena a divergência de valores entre o que negociadores brasileiros e chineses consideram como emotividade em uma negociação.

O povo brasileiro é conhecido pelo alto grau de emoção que aplica em suas decisões, incluindo aqui as decisões em negociações. Negociadores brasileiros normalmente identificam aplicação de emoção em negociação como a demonstração de sentimentos. Negociadores brasileiros não devem deixar transparecer sentimentos na mesa de negociações. Um comportamento passional pode significar instabilidade para os negociadores chineses e esta instabilidade pode ser um sinal que os negociadores brasileiros não cumprirão acordos feitos na negociação ou até não levarão a negociação até o final.

Segundo a pesquisa de Salacuse, negociadores chineses entendem que elaboram contratos específicos, enquanto os negociadores brasileiros entrevistados na pesquisa desta dissertação consideram que os contratos elaborados por chineses são genéricos. Entendo que uma forma de evitar ao final da negociação a elaboração de um acordo em que haja espaço para duplas interpretações é dentro do time de mediadores incluir um profissional neutro aos dois lados que possa elaborar um contrato cujas cláusulas sejam explícitas, deixando claro todos os acordos firmados assim como penalidades e multas a serem aplicados caso o acordado durante a negociação não seja cumprido. Recomendo que a pessoa que elabore este contrato seja de confiança dos negociadores chineses.

Fica muito claro tanto na pesquisa conduzida por Salacuse como na pesquisa conduzida nesta dissertação a importância da figura de um líder dentro da equipe negociadora chinesa. A sociedade chinesa é extremamente hierarquizada, seja na forma de processo de decisão, seja no protocolo envolvendo o tratamento dispensado a pessoas mais velhas. Ao negociar com chineses é importante seguir todo o protocolo envolvendo hierarquia e é de suma importância conquistar o líder da equipe chinesa de negociação. Será ele que dará a última palavra na negociação.

Ao conduzir a negociação o negociador sempre deve se dirigir primeiro ao membro mais velho da equipe da negociação e depois ao líder da equipe o tratando sempre pelo seu sobrenome e nunca pelo primeiro nome. É recomendado também o líder da equipe de negociação brasileira dê algum tipo de presente para o líder da equipe chinesa no momento do início da negociação. A troca de presentes no início da negociação é um hábito bem visto perante os olhos de negociadores chineses.

A última questão desta pesquisa mostra um resultado inesperado. Este ponto se refere à aversão ao risco que negociadores chineses possuem. Na pesquisa conduzida por Salacuse chineses afirmam possuir alta aversão ao risco enquanto os profissionais brasileiros

consideram que negociadores chineses possuem baixa aversão ao risco. Na pesquisa conduzida nesta dissertação os profissionais brasileiros entrevistados afirmam que chineses não mostram descontentamento caso haja uma mudança no curso da negociação. Modelos culturais sempre apontam chineses como avessos ao risco.

O fato de chineses não serem avessos a riscos não significa que mudanças constantes na negociação não incomodem os negociadores chineses. Constantes mudanças no curso de uma negociação podem levar os negociadores chineses a perderem a confiança em todo o processo e afetar diretamente o resultado da negociação. Cumprir prazos, manter posições previamente acordadas e manter uma postura comprometida durante toda a negociação é mais uma forma de conquistar a confiança dos negociadores chineses.

Recomendo que os negociadores brasileiros considerem os resultados da pesquisa conduzida nesta dissertação como uma forma de entender qual o possível perfil de um negociador chinês atualmente. Através desta pesquisa é possível identificar pontos que devem ser objeto da atenção quando se negocia com chineses tais como: pontualidade, cumprimento de agendas e prazos, troca de presentes no início da negociação, protocolo com relação à pessoa mais velha que faz parte da negociação assim como ao líder da equipe chinesa com que se negocia. São detalhes quase irrelevantes para alguns negociadores brasileiros, mas que podem conduzir ao sucesso da negociação com chineses.

Através da análise da revisão da pesquisa de Salacuse é possível identificar em quais pontos dentro da negociação podem surgir conflitos. Apresentar possíveis soluções para estes conflitos é o objetivo desta dissertação. Existem cinco pontos focais na relação com negociadores chineses, previamente citados, e que foram identificados como os mais críticos dentro do processo de negociação e serão explorados no próximo tópico deste capítulo.

4.2 Como minimizar conflitos nas negociações com chineses? Cinco principais questões

Dentro da sociedade chinesa, valores como coletivismo e harmonia da vida em grupo são preservados e valorizados. Como consequência desta postura, os negociadores chineses tendem a evitar conflitos abertos. No entanto, apesar desta postura amistosa dos negociadores chineses é necessário considerar alguns aspectos que podem ser fonte de geração de conflitos.

Após serem identificados os pontos possíveis de conflito é necessário responder a cinco principais questões listadas como as mais importantes dentro do processo de negociação buscando indicar caminhos a serem percorridos para a minimização destes conflitos:

- 1) Como chineses lidam com o tempo?
- 2) Quão chineses são avessos ao risco natural de uma negociação?
- 3) Como estabelecer uma comunicação eficaz com chineses?
- 4) Como conquistar confiança de um negociador chinês?
- 5) Como fazer lidar com o aspecto relacional da negociação com chineses?

4.2.1 Chineses e o tempo

A forma como negociadores chineses lidam com o fator “tempo” dentro da negociação é diferente da forma que negociadores brasileiros mantêm com este fator. Negociadores chineses tendem a organizar o tempo da negociação meticulosamente. Cada etapa da negociação tem seu tempo de duração limitado e alterações nas agendas da negociação ou atrasos provocam descontentamento em negociadores chineses. Para estes, o resultado da negociação e o fim desta é mais importante do que a forma como a mesma foi conduzida.

Negociadores brasileiros dispõem de uma forma totalmente diferente perante o tempo. O uso do tempo na negociação conduzida por brasileiros é flexível, atrasos são tolerados e caso pequenas alterações sejam feitas nas agendas ou prazos, estas não serão um problema para negociadores brasileiros.

Em face da diferença exposta acima é natural que surjam conflitos envolvendo o uso do tempo em uma negociação entre chineses e brasileiros. Negociadores brasileiros também estabelecem uma agenda para negociação, no entanto a forma como a negociação é conduzida e o resultado desta é mais importante do que cumprir cada prazo estabelecido em agenda meticulosamente. Por outro lado, negociadores chineses tendem querer acelerar a negociação para cumprir os prazos pré-estabelecidos, assim como chegar ao final da negociação.

É possível concluir que esta pressa de chegar ao fim da negociação pode levar os chineses a eliminarem etapas do processo de negociação prejudicando o resultado final. Ao se eliminar etapas como a distribuição de valor e criação de valor dentro da negociação, o resultado desta é prejudicado. Negociadores chineses não gostam de processos longos de negociação, então da mesma forma que estes podem ser extremamente agradáveis no início da

negociação também podem ser extremamente desagradáveis no final da mesma como forma de pressionar a outra parte negociadora a chegar a um acordo.

Recomendo que ao se planejar um processo de negociação com chineses deve se optar por um processo de negociação curto ou médio. Processos de negociação longos devem ser evitados. Além disso, deve ser estabelecida uma agenda em que conste o prazo referente a cada passo da negociação. O tempo da negociação deve ser ministrado para que o prazo pré-estabelecido da negociação não seja prorrogado.

Negociadores brasileiros devem ser pontuais. No Brasil existe uma enorme tolerância ao atraso em todas as esferas da sociedade, seja na vida pessoal ou profissional. É comum no Brasil uma reunião começar com até vinte minutos de atraso e isso não ser motivo de problemas. Atrasos não podem acontecer em reuniões conduzidas com negociadores chineses.

Não conseguir maximizar seus ganhos ao final de uma negociação é um risco com o qual negociadores tem que lidar durante todo o processo. A forma como negociadores lidarão com este risco está diretamente relacionado à quão um negociador é avesso a correr riscos. A relação dos negociadores chineses com o risco que envolve uma negociação será exposta no tópico abaixo.

4.2.2 Chineses e o risco da negociação

Os modelos culturais elaborados por Hofstede e Salacuse apontam o negociador chinês como avesso ao risco. A pesquisa desta dissertação mostrou que profissionais brasileiros consideram que negociadores chineses possuem baixa aversão ao risco não se preocupando com mudanças no curso da negociação.

No entanto, independente da cultura com a qual se negocia, diversas mudanças no processo da negociação não são bem vistas. Mudanças constantes na agenda e em posições durante o curso da negociação podem indicar falta de controle sobre suas decisões ou dúvida se os acordos firmados durante a negociação serão mantidos ao final dela.

Uma forma de minimizar possíveis dúvidas a respeito é o uso do contrato de contingência. Contratos de contingência são utilizados para eliminar seguranças quanto a eventuais mudanças ou acordos não cumpridos.

Estes contratos devem conter cláusulas que mostrem explicitamente quais serão as penalidades caso haja alguma obstrução quanto às cláusulas firmadas no contrato a ser

elaborado ao fim da negociação. A existência destas cláusulas de contingência que permitam aos negociadores chineses visualizar qual seria o impacto ou perda para uma das partes caso haja quebra do contrato pode minimizar a insegurança em se negociar com um povo considerado pouco responsável como o brasileiro.

Bazerman e Gillespie (1999) indicam a importância de seu contrato de contingência em seu artigo *“Betting on the future: the virtues of contingent contracts”*. Segundo eles os contratos de contingência oferecem seis vantagens: eles transformam as diferenças de opiniões para torná-las a base dos acordos e não um obstáculo, eles eliminam os vieses de negociadores, eles nivelam a negociação reduzindo o impacto de informações assimétricas, eles minimizam o risco da negociação e eles motivam as partes negociadoras a cumprir totalmente suas promessas.

Além do risco do não cumprimento de acordos firmados, há o risco intrínseco a toda negociação. Sempre existe a dúvida e insegurança quanto aos rumos que uma negociação pode tomar e quanto ao fato de ao final do processo não se conseguir chegar ao melhor acordo desejado. Para redimir estas dúvidas é importante tornar a negociação a mais confortável possível para negociadores chineses. Um dos fatores que permitem tornar a negociação mais confortável é permitir que a mesma seja conduzida no local em que chineses escolherem. Normalmente, chineses se sentem mais confortáveis em conduzir as negociações na China ou no local que eles escolherem.

De acordo com Chen (1995, p. 242),

Chineses preferem ter a maior parte das reuniões de negócios na China por várias razões. (...) O tempo fica do lado dos chineses, uma vez que cada dia que um ocidental passa na China é tanto estressante como caro. Eles podem testar se a posição da outra parte é tão firme como parece e determinar onde o limite realmente está”. Negociadores brasileiros devem deixar que os negociadores chineses escolham o local em que as reuniões referentes à negociação acontecerão.

O quanto um negociador se manterá avesso ao risco tem relação direta em quanto se confia com a outra parte negociadora. A seguir, será exposto como é possível criar um elo de confiança em negociadores chineses.

4.2.3 Como conquistar a confiança do negociador chinês – Negócios x Relacionamento Pessoal

Um dos estereótipos atribuídos ao povo chinês é a recorrente desconfiança a tudo que lhe é estranho e resistência a tudo que é novo. Como consequência desta desconfiança chineses preferem se relacionar com pessoas que lhe são indicadas.

As relações pessoais são fator relevante para qualquer negociador, é natural que se confie mais em pessoas que lhe são familiares ou que se possua algum tipo vínculo. No entanto, para negociadores chineses as relações pessoais que possuem com a outra parte negociadora é um dos fatores mais relevantes dentro do processo de negociação.

O Guanxi é um conceito onipresente na sociedade chinesa. O “Guanxi” se refere à rede de relacionamentos que cada chinês possui. No entanto, o fato de uma pessoa possuir vínculo pessoal com um negociador chinês não é fator decisivo para concretização de um acordo de negócios.

Apesar de o relacionamento pessoal ser importante para negociadores chineses acredito ser ingênuo acreditar que um simples vínculo pessoal seria suficiente para que chineses chegassem a um acordo em uma negociação. É necessário mais do que isso para conquistar a credibilidade de negociadores chineses. Relações pessoais são importantes, mas se as pessoas conhecidas não propiciarem as melhores condições dentro da mesa de negociação, provavelmente o acordo não será fechado. Negócios são negócios e a realização de bons negócios independem da nacionalidade dos negociadores envolvidos.

Conforme Chen (1995, p. 53) aponta

Guanxi une as pessoas através da troca de favores mais do que através de expressões de simpatia e amizade. O relacionamento do guanxi não tem que envolver amigos, apesar de ser preferível que os envolva. O relacionamento tende a ser mais utilitário do que emocional. A dimensão moral aqui é se uma pessoa falha em seguir uma regra de igualdade e se recusa a trocar favores por favores perde a sua palavra e aparenta ser pouco confiável.

Sendo assim, apesar dos estereótipos negativos que brasileiros carregam é possível que estes criem vínculos de confiança com negociadores chineses. Negociadores brasileiros deverão fazer o dever de casa e adotar alguns procedimentos para conquistar a confiança de negociadores chineses.

Um dos procedimentos a serem adotados na negociação com chineses é usar a figura do mediador. O mediador ajuda a construir um ambiente agradável durante a negociação atuando como uma figura neutra aos dois lados. O mediador servirá para evitar discussões ásperas durante o debate natural em uma negociação, assim como sugerir soluções quando as partes negociadoras entrarem em um impasse.

O uso de um mediador chinês, por exemplo, pode ajudar a criar um sentimento de confiança junto aos negociadores chineses. Um outro caminho é usar um mediador com os quais os negociadores chineses possuam “Guanxi”. O uso de um mediador em que negociadores chineses possuam confiança propiciará a criação de um ambiente que permita que ganhos mútuos sejam criados durante a negociação. Um mediador confiável poderá despertar nos negociadores chineses a confiança necessária para que idéias sejam expostas claramente e soluções mais criativas sejam buscadas.

Este mediador deve estimular “*Joint-facts finding*” propiciando que informações confiáveis sejam expostas para os dois lados. As duas equipes de negociação devem trabalhar juntos para selecionar quais informações são relevantes para as decisões a serem tomadas durante a negociação. Durante uma negociação, as partes negociadoras se sentirão confortáveis em saber que dispõem do maior número de informações confiáveis para tomar a decisão correta.

Os negociadores chineses devem perceber que todas as cartas estão sendo postas na mesa e não há informação privilegiada sendo fornecida somente para um dos lados. Susskind e Field (1996, p. 39) afirmam que “A solução é abrir as portas e buscar ‘*joint-facts finding*’ juntos. Isso significa juntar informações, analisar estas informações e chegar a conclusões juntos”.

O processo de criação de confiança através do *joint-facts finding* está diretamente relacionado com assimetria de informações. Assimetria de informações acontece quando uma das partes negociadoras possui uma informação relevante que o outro não possui o que torna a negociação um processo injusto. Um mediador da confiança de chineses poderá atribuir a credibilidade necessária ao processo de negociação fazendo com que os negociadores chineses confiem que toda a informação necessária e relevante está sendo disponibilizada.

Ainda de acordo com Schultz (2003, p. 3),

(...) o maior benefício que o ‘*joint-fact finding*’ pode trazer é uma melhoria na relação entre as partes conflitantes. Quando um grupo trabalha junto para chegar a um objetivo comum, seus membros se tornam mais próximos. A confiança é reforçada. (...) O ato de decidir trabalhar com indivíduos

formalmente considerados ‘o inimigo’ é realmente um ato de boa fé, de alguém que busca respeito mútuo e entendimento.

A criação deste vínculo pessoal se dará com pequenos protocolos a serem seguidos dentro de um processo de negociação a ser conduzido com chineses. Ao início da negociação é recomendado que se dê aos negociadores chineses pequenos presentes, que não possuam alto valor financeiro. Este cuidado deve ser tomado para que um presente não soe como suborno ou propina. Suborno é um elemento presente tanto na sociedade chinesa como brasileira como um presente de alto valor pode soar de uma maneira negativa junto aos negociadores chineses.

Contatos pessoais devem ser feitos através de jantares ou almoços em que todos os protocolos chineses pertinentes a estes tipos de eventos devem ser seguidos. Chineses atribuem etiqueta a tudo e não é diferente em cerimônias sociais. Durante um jantar ou almoço com chineses não é recomendado se negar a experimentar uma iguaria típica chinesa, este ato é encarado como ofensa pelos chineses. Comer cachorros, ratos, cérebro de macaco, cobras, pés de galinha é comum. Comer a cabeça do peixe é uma honra, porque isso significa que você é considerado a pessoa mais importante da mesa.

Atualmente o povo chinês se mostra mais aberto para hábitos e a forma de ocidentais de comportamento e já se verifica uma certa ocidentalização da sociedade chinesa. No entanto, se negociadores brasileiros almejam ter sucesso nas negociações com chineses, devem fazer o dever de casa e antes da negociação devem se preparar procurando conhecer todos os hábitos e fatores que são prezados por chineses dentro de uma relação de negócios. Só assim será possível conquistar o respeito e confiança de negociadores chineses e chegar ao final da negociação alcançando os objetivos inicialmente propostos.

4.2.4 Como se comunicar com chineses

Um dos aspectos mais importantes da negociação é a comunicação. Uma comunicação pouco eficaz compromete o entendimento das mensagens a serem transmitidas. Manter uma comunicação clara e eficaz é essencial para o sucesso da negociação.

Considero que a comunicação é um fator delicado dentro da negociação entre brasileiros e chineses. Estes dois povos praticam uma forma de comunicação com vários

elementos implícitos. Segundo as dimensões de Edward Hall, tantos brasileiros como chineses são categorizados como “*High Context Culture*”. Uma das características destas culturas é praticar uma forma de comunicação que não é clara e que carrega várias mensagens subliminares que somente as pessoas que pertencem a esta cultura são capazes de entender. A etapa de criação de valor dentro da negociação se dá através de trocas explícitas de idéias, se esta troca não existir de uma maneira clara esta etapa estará comprometida dentro da negociação.

Ao tornar este processo de comunicação mais claro é desafio dentro da negociação com chineses. Um dos primeiros problemas encontrados é o idioma. Mandarim é uma língua complexa que poucos não chineses dominam. O ideal para que o sentimento de empatia seja criado é que a língua oficial da negociação seja o Mandarim, para isso será necessário o uso de intérprete chinês para que seja a barreira do idioma seja transposta.

Uma outra alternativa é a escolha de um idioma que todos os negociadores conheçam e possuam total domínio para que o conhecimento precário de um idioma não conduza a mal-entendidos e erros de interpretação de palavras. Normalmente este idioma será a língua universal, o inglês. Eliminando a barreira do idioma resta a necessidade de se criar caminhos para as mensagens transmitidas sejam compreendidas e que mensagens implícitas sejam transformadas em mensagens explícitas. De acordo com Moran, Moran e Harris (2007, p. 416) “Usando a comunicação pessoa a pessoa e entendendo sinais não verbais, uma pessoa pode determinar usualmente o real significado na conversa”.

Para chineses e brasileiros sempre haverá um contexto por trás das palavras ditas, somente alguém que esteja inserido na dinâmica da sociedade chinesa e brasileira pode entender totalmente a mensagem que se quer transmitir. Aqui recomendo o uso da figura de um mediador. O mediador além de ser uma figura importante para minimizar as discussões durante o debate da negociação pode encorajar a exposição de idéias durante este debate. Além de expor idéias, o mediador pode tornar as opiniões expostas mais claras na mesa de negociação possibilitando haver um total entendimento entre as partes negociadoras.

Além da parte verbal da negociação existe a parte não verbal da negociação, que são compostas por gestos. Negociadores brasileiros devem tentar entender o significado do gestual próprio dos chineses e deve evitar usar gestos próprios da cultura brasileira. Além dos gestos, negociadores brasileiros devem tomar alguns cuidados com relação a contatos físicos.

Para evitar desconfortos ao se interagir com negociadores chineses é necessário se ater apenas aos comuns apertos de mãos, evitando abraços ou contatos considerados mais pessoais. Se entre os negociadores chineses houver uma mulher é imprescindível lembrar que

tocar pessoas do sexo oposto pode ser mal interpretado. Manter distância é importante para se evitar que gestos considerados como gentis por brasileiros não sejam interpretados como um possível assédio sexual.

Estes são os principais pontos de possíveis atritos e recomendações para que os mesmos sejam evitados ou minimizados. A necessidade deste estudo mais profundo reside no fato que as sociedades chinesa e brasileira são extremamente diferentes apesar de suas semelhanças em alguns pontos dentro da negociação.

Existem outros pontos no processo de negociação que valem a pena ser registrados para ilustrar o quanto a vida em sociedade chinesa é diferente da brasileira. Chineses comem cachorros enquanto brasileiros tratam estes animais como bichos de estimação que são considerados membros da família. O uso das cores tem significados diferentes para chineses e brasileiros. A cor branca para brasileiros significa paz, para chineses significa morte. A cor preta é um sinônimo de elegância para brasileiros enquanto o uso freqüente de roupas pretas leva os chineses a acreditarem que a outra pessoa está sofrendo de depressão ou de uma profunda tristeza.

O mundo se defronta com uma nova China, substancialmente diferente daquela que existia até a poucos anos atrás. Pertence ao passado a imagem de uma China monolítica, uniforme, arregimentada, burocratizada, em que a economia e a sociedade se encontravam sob o estrito controle do aparato do Partido Comunista e da máquina de governo centralizada em Beijing. O veloz avanço da política de modernização e abertura vem alterando radicalmente a fisionomia do país. A troca de informações e a adoção de hábitos ocidentais promovem uma ocidentalização da cultura chinesa. É com esta nova China, um misto de hábitos seculares e de novos costumes, que negociadores brasileiros têm que aprender a negociar.

5. CONCLUSÃO

O ponto principal de análise desta dissertação é como a cultura afeta os processos de negociação. De maneira específica foram escolhidos como objeto de análise os negociadores chineses e a forma como negociadores brasileiros os enxergam. Como ponto de partida para esta análise foi escolhido o modelo cultural de Jeswald Salacuse, que indica como os negociadores de diferentes países se comportam perante alguns fatores dentro de uma negociação. Através de uma pesquisa aplicada entre dezesseis profissionais brasileiros que negociam com chineses foi possível identificar se ao longo dos anos houve mudanças no perfil do negociador do chinês.

O resultado desta pesquisa permitiu fazer um confronto entre um retrato do negociador chinês nos anos 70 e no fim dos anos 2000. Uma vez definido o perfil do novo negociador chinês foi possível selecionar alguns que poderiam ser os principais focos de conflito no momento da negociação entre brasileiros e chineses.

Uma vez identificados estes pontos de conflito é possível enumerar alguns passos ou atitudes que devem ser adotados durante todo o processo de negociação para que estes conflitos sejam minimizados.

Todo o processo de construção de diagnóstico, análise e recomendação tiveram início na análise do que é cultura e como a cultura de cada povo foi moldada ao longo dos tempos. Este é o início da discussão conduzida nesta dissertação.

A cultura é a soma e a mistura das crenças, valores, hábitos e costumes compartilhados por um grupo. Este grupo pode ser o conjunto de pessoas de um país, de uma cidade, de uma empresa, etc. Considero que dentro de uma sociedade existem macro culturas e micro culturas. A macro cultura pode ser definida como a cultura que permeia a vida de uma unidade maior tal como um país, enquanto a micro cultura pode ser definida como os valores de uma empresa, de uma família, etc. Os valores da macro cultura tem influência direta nos valores das micro culturas.

Dez famílias chinesas podem viver em cidades diferentes, pertencer a classes sociais diferentes e desta forma ter crenças e valores divergentes. No entanto, todas estas famílias compartilharão alguns valores e hábitos simplesmente pelo fato de terem nascido e sendo formadas dentro do mesmo país.

Geneticamente o nascimento em um país não determina a forma como alguém se comportará. Alguém nascido no Brasil e criado na China não será informal pelo simples fato

de ter a nacionalidade de brasileira. O que determina como alguém se comportará é o ambiente ao qual o mesmo estará exposto durante sua vida. O local onde alguém cresce e as pessoas com as quais interage ajudarão a moldar as crenças que esta pessoa possui.

Algumas mudanças acontecidas no mundo permitiram que hábitos e costumes fossem disseminados e trocados entre sociedades. A facilidade com que informações são divulgadas ao redor do mundo faz com que hábitos e costumes sejam de uma cultura sejam incorporados por outra.

Toda a bagagem de valores, crenças, hábitos é carregada pelos negociadores para a mesa de negociação. O comportamento dentro de uma negociação é diretamente influenciado por as crenças pessoais e cultura do negociador.

Esta similaridade de comportamento de um mesmo povo permite que se construam perfis sobre os habitantes de cada país. Hofstede e Edward Hall criaram modelos culturais em que países eram agrupados de acordo com determinados fatores. Estes fatores agrupavam os países em blocos de acordo com posições com relação à competitividade, tolerância a distância social, relação com o tempo, aversão ao risco, entre outros fatores. O posicionamento da massa de profissionais analisados na pesquisa conduzida por Hofstede e Edward Hall permite se criar um perfil de profissionais e desta forma mapear qual a melhor forma de interagir com os mesmos.

Apesar destes modelos serem úteis para definição de possibilidades que podem acontecer durante uma negociação, estes não devem ser assumidos com verdades absolutas. É importante ter em mente que um profissional dos anos 70 vivia dentro dos limites de sua empresa e país e não em um mundo sem fronteiras com profissionais globais que são formados para atuar em diferentes países expostos a diferentes culturas.

A ingenuidade atribuída aos chineses no modelo de Salacuse, por exemplo, não se reflete no resultado da pesquisa conduzida nesta dissertação com profissionais brasileiros que negociam com os chineses do mundo atual. Da mesma forma que a informalidade dos negociadores brasileiros não se nota mais em grau tão forte já que no mundo competitivo atual não há espaço para amadorismo ou falhas quando se trata de negociações.

Quando se fala sobre negociação é preciso falar sobre todos os seus aspectos e todas as suas fases. A preparação, a criação de valor, a distribuição de valor e a fase da implementação dos resultados da negociação. Um negociador quando entra em uma negociação deve se preparar entendendo quais as circunstâncias que cercam a negociação e com quais pessoas estará negociando.

Conhecer as pessoas com as quais está negociando é um ponto chave dentro da negociação. Uma das formas de tentar ter uma visão de que como será o comportamento da outra parte negociadora é saber a qual cultura os negociadores pertencem. A cultura de um país afeta o comportamento de seus habitantes e conseqüentemente o comportamento de seus negociadores.

Apesar destes modelos culturais serem úteis para definir os comportamentos que negociadores podem adotar durante a negociação é importante ter em mente que a cultura de um povo não é o único fator determinante do comportamento na mesa da negociação. A cultura afeta a forma de negociar sim, mas negociadores devem estar atentos para o fato que os comportamentos culturais mudam ao longo dos tempos como resultado das interações entre culturas. O ideal é que antes de entrar na arena de negociação, o negociador brasileiro converse com outros negociadores que já estiveram dentro de um processo de negociação com pessoas da cultura com a qual negociará.

Sabendo um pouco sobre as experiências anteriores fica mais fácil se preparar para os eventuais conflitos que aparecerão dentro da mesa de negociação. É amador pensar que ao se negociar com culturas com uma postura colaborativa como a chinesa os conflitos não surgirão. Conflitos fazem parte de toda a negociação e saber como minimizá-los é essencial para que ambas partes da negociação saiam deste processo conseguindo o resultado desejado.

Os hábitos da sociedade chinesa são extremamente diferentes dos hábitos da sociedade brasileira. A vida chinesa é extremamente formal e carregada de protocolos. Os métodos autocráticos de liderança, a relação do povo com o Estado, o papel secundário da mulher e o alto conservadorismo são características da sociedade chinesa. Todos estes fatores são fruto do passado feudal da China, como já foi exposto previamente nesta dissertação.

Brasileiros são naturalmente informais, mesmo em ambiente de negócios. Esta informalidade pode causar estranheza aos negociadores chineses assim como passar a impressão que negociadores brasileiros não são confiáveis.

Considero que o estereótipo construído sobre o povo brasileiro é extremamente negativo para os seus negociadores. Acredito que a alegria, o espírito festeiro e a informalidade dos brasileiros façam com que o povo deste país seja considerado como personagens teatrais de uma festa que não acaba nunca. De forma genérica, ao se viajar ou morar no exterior um brasileiro tem a impressão que estrangeiros consideram que viver no Brasil é como viver dentro de um país amoral em que as poucas regras que existem podem ser quebradas a qualquer momento sem nenhuma penalidade ou recriminação. Com uma imagem

tão negativa, os negociadores brasileiros devem trabalhar para que logo no início da negociação fique claro que esta imagem é folclórica.

Considero que mesmo antes de sentar-se à mesa de negociação o negociador brasileiro já tem contra ele o estereótipo negativo. Quem gostaria de negociar com um povo que é movido pela descontração e falta de regras? Independente da cultura com a qual se negocia, os negociadores brasileiros devem adotar uma postura que desmistifique a imagem negativa que negociadores brasileiros carregam.

Negociadores brasileiros devem fazer o dever de casa tentando compreender todos os aspectos referentes a uma negociação com chineses. Negociadores brasileiros devem também entender quais comportamentos considerados comuns aos seus olhos que devem ser evitados nas negociações com chineses.

Antes de determinais quais comportamentos evitar e quais adotar é preciso identificar quem é o negociador chinês atual. A pesquisa de Jeswald Salacuse foi elaborada nos anos 70 quando as pessoas não eram expostas ao mesmo volume de informação tal como são hoje. Por isso foi necessário elaborar uma nova pesquisa para tentar definir qual o perfil do negociador chinês hoje em dia.

Em alguns pontos da pesquisa conduzida nesta dissertação não houveram mudanças entre os resultados da pesquisa de Salacuse e na pesquisa conduzida nesta dissertação. O objetivo de uma negociação conduzida com chineses continua sendo o relacionamento, os profissionais chineses continuam valorizando o fator tempo dentro de uma negociação, assim como a forma de concordância e decisão continua centrada na figura do líder.

Esta constância entre o retrato do profissional chinês nos anos 70 e nos dias atuais é esperada em uma sociedade extremamente hierarquizada em que toda negociação é antecedida por uma série de rituais sociais tal como jantares, cerimônias do chá ou almoços e que o tempo é meticulosamente controlado.

Durante a análise do resultado da pesquisa conduzida por Salacuse e a pesquisa que conduzi se nota uma diferença entre conceitos provocada pelas diferenças culturais entre chineses e brasileiros. Os conceitos de formalidade, emotividade, a clareza na comunicação e em acordos escritos são diferentes nestas duas sociedades. Chineses se consideram informais e emotivos e que se comunicam de uma maneira clara e direta. Se comparados com os padrões brasileiros, chineses são formais, pouco emotivos e evasivos quando se comunicam.

Há uma mudança relevante no comportamento dos profissionais chineses. Se antes os profissionais chineses adotavam uma postura colaborativa durante a negociação no intuito que as duas partes ganhassem, hoje parte dos negociadores chineses acredita que ao final de uma

negociação somente uma das partes deve sair vencedora enquanto outra parte acredita que as duas partes devem ganhar com a negociação. Outra mudança relevante é a forma com chineses encaram o risco. Na pesquisa de Salacuse chineses são apontados como avessos ao risco, na pesquisa conduzida nesta dissertação, chineses são considerados pouco avessos ao risco.

Esta mudança de comportamento é esperada. Atualmente em um mundo globalizado não existe mais espaço para comportamentos inocentes ou amadores em que seja possível imaginar um processo de negociação sem a competitividade inerente a este processo.

Apesar desta competitividade o ideal é que se tente conduzir uma negociação sem conflitos ou pelo menos estes conflitos sejam minimizados. Como foco de possível conflito foram apontados os fatores tempo, comunicação, risco, confiança e relacionamento. Negociadores brasileiros devem adotar alguns comportamentos com relação a estes fatores para evitar atritos e tornar a negociação com chineses um processo mais fácil.

Negociadores brasileiros devem entender que chineses não consideram a agenda de uma negociação um ponto flexível em que atrasos ou mudanças de prazos são tolerados e considerados normais. Negociadores chineses não gostam de atrasos ou negociações longas em que se demore a chegar a um acordo. Negociadores brasileiros devem ser pontuais e evitar aplicar o hábito brasileiro de chegar atrasados em até dez minutos aos seus compromissos. Atrasos não são tolerados em reuniões conduzidas com negociadores chineses. Negociações com chineses devem ser curtas e no início de uma negociação deve ser estabelecida uma agenda em que conste o prazo para etapa da negociação. Este prazo não deve ser alterado e mudanças na negociação não devem impactar na data para o fim da negociação.

O fato de negociadores chineses não serem tão avessos ao risco quanto eram há alguns anos atrás não quer dizer que chineses encarem bem mudanças bruscas nos rumos na negociação ou possam firmar acordos com negociadores em que não confiem. Mudanças constantes nos rumos da negociação provocam dúvidas a respeito da possibilidade dos acordos firmados na negociação não serem cumpridos. O uso de contratos de contingência assim como de contratos redigidos de maneira específica servem para eliminar incertezas quanto a não cumprimentos de acordos.

Quanto mais um negociador chinês confiar na outra parte negociadora mais fácil será chegar ao final do processo de negociação com um resultado satisfatório. Chineses tendem a desconfiar de tudo que não lhes é familiar. Neste ponto se faz necessário ter um elo de ligação com negociadores chineses. Em uma sociedade em que o aspecto relacional é valorizado é importante que negociadores brasileiros usem um mediador que possua alguma ligação com a

comunidade chinesa. Um mediador em que negociadores chineses confiem é um instrumento importante para que estes tenham credibilidade nas informações que são fornecidas durante a negociação assim como que acordos firmados durante a negociação sejam cumpridos ao final.

Pontualidade, respeito a protocolos, troca de presentes no início da negociação são exemplos de pequenos atos que podem servir para construir uma imagem positiva dos negociadores brasileiros junto aos chineses.

As culturas chinesa e brasileira são extremamente diferentes apesar de serem possíveis encontrar várias similaridades apontadas pelos modelos culturais. Apesar destas diferenças em hábitos e costumes é possível seguir alguns caminhos dentro do processo de negociação para que estas diferenças não se tornem fontes de conflitos irremediáveis. Traçando o perfil do negociador chinês com qual se lida atualmente é mais fácil saber que atitudes tomar dentro da arena da negociação. Somente conhecendo a fundo as diferenças e semelhanças entre negociadores chineses e brasileiros é possível saber como conduzir este processo sem que as barreiras culturais se tornem intransponíveis e impeçam a negociação entre dois países.

REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J., BRAHM, R. e GRAHAM, J. L. Strategy implementation: a comparison of face-to-face negotiations in the people's Republic of China and the United States. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 6, p. 449-466, 1992.
- ALVES, Maria de Fátima. **Da repetição para a aprendizagem: desenvolvimento cognitivo por meio da interação**, 2007. Disponível em: http://www.revistaveredas.ufjf.br/volumes/veredas_ensino/artigo03.pdf. Acesso em: 16 mar. 2008.
- A REVOLUÇÃO NA CHINA. Disponível em: http://www.geocities.com/terra_a_vista/china.html. Acesso em: 05 mar. 2008.
- ARRUDA, Cecilia C. **Ethics and culture in globalized markets**, 2000. CENE – EAESP / FGV. Disponível em: <http://www.nd.edu/~isbee/papers/Arruda.doc>. Acesso em: 30 jan. 2008.
- BARBOSA, Livia. **O Jeitinho Brasileiro – A Arte de ser mais igual do que os outros**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BAZERMAN, Max. **Processo Decisório**: para cursos de administração e economia. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BAZERMAN, Max; GILLESPIE, Joseph. Betting on the future: the virtues of contingent contracts. **Harvard Business Review**, Sep-Oct; 1999.
- BEER, Jennifer E. **Communicating across cultures – Cultures at work**, 2003. Disponível em: <http://www.culture-at-work.com/highlow.html#Differences>. Acesso em: 16 jan. 2008.
- BORGES, Monica E. N.; CARDOSO, Ana Maria P.; NEVES, Jorge Tadeu de R. **A inteligência empresarial sobre enfoque cognitivo: um estudo sobre as PME**, 2000. Disponível em: <http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraKira/InteligenciaEmpresarial-MonicaBorges.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2008.
- BRYANT, Jim. Modelling alternative realities in conflict and negotiation. **The Journal of the Operational Research Society**, v. 35, n. 11, p. 985-993, nov. 1984.
- BUELENS, Marc et al. **Research methods in negotiation: 1965-2004**. [s.l.]: Universiteit Gent, 2007.
- BURSTEIN, Daniel; KEIJZER, Arne D. **Big Dragon – China's future**: what it means for business, the economy, and the Global Order. New York: Simon & Schuster, 1998.
- CARVALHAL, Eugenio de. Negociadores sempre chegam atrasados: seu estereótipo chega na frente. **Manual de Negociações Complexas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- CASTAÑON, Gustavo A. John Searle e o Cognitivismo, 2006. **Ciências & Cognição**, ano 03, v. 08. Disponível em: www.cienciaecognicao.org. Acesso em: 15 mar. 2008.

CHAI, May-Lee; CHAI, Winberg. China A to Z – Everything you need to know to understand. **A Plume Book**. Estados Unidos: [s.n.], 2007.

CHEN, Min. **Asian management system** – chinese, japanese and korean styles of business. Londres: Routledge, 1995.

DaMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**: para a sociologia de um dilema brasileiro. 5.ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1990.

_____. **O que é o Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 2004.

DUZERT, Yann. (Org). **Manual de negociações complexas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

FISHER, Roger; PATTON, Bruce; URY, William. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordo sem concessões. 2.ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

FISHMAN, Ted C. **China S.A.**– Como o crescimento da próxima superpotência desafia os Estados Unidos e o mundo. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.

GALVÊAS, Elias C. **China Século XXI** – O despertar do dragão. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio, 2007.

GENICOT, Garance; SKAPERDAS, Stergios. Investing in conflict management. **The Journal of Conflict Resolution**, v. 46, n. 1, Sage Publications, Inc., 2002. Understanding Civil War, p. 154-170.

GIRARD, René. **Les origines de la culture**. Paris: Hachette Literatura, 2007.

GRAHAM, John L.; MINTU, Alma T.; RODGERS, Waymond. Explorations of negotiation behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the United States. **Management Science**, v. 40, n. 1, p. 72-95, jan.1994.

GRANET, Marcel. **O pensamento chinês**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

GREVE, Henrich R. Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: what you see is what you do. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 10, p. 967-988, 1998.

HARRIS, Philip R.; MORAN, Robert T.; MORAN, Sarah V. **Managing cultural differences**: global leadership strategies for the 21 st century. 6.ed. [s.l.]: Butterworth-Heinemann, 2007.

HEBERER, Thomas; SENZ Anja. D. **China's significance in international politics** – Domestic and external developments and action potentials. [s.l.]: German Development Institute, 2007.

HENDON, Donald H.; HENDON, Rebecca A.; HERB, Paul. **Cross-cultural business negotiations**. Londres: Praeger Publishers, 1996.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organizations. 2.ed. Londres: Sage Publications, 2003.

HSEE, Christopher; WEBER, Elke U. Cross-cultural differences in risk perception, but cross-cultural similarities in attitudes towards perceived risk. **Management Science**, v. 44, n. 9, p. 1205-1217, 1998.

KOGAN, Nathan; WALLACH, Miachel A. **Risk taking** – a study in cognition and personality. [s.l.]: Holt, Rinehart and Winston, 1964.

KOING, Tong C.; KEE, Yong P. Guanxi bases, xinyong and chinese business networks. **The British Journal of Sociology**, v. 49, n. 1, p. 75-96, Blackwell Publishing on behalf of The London School of Economics and Political Science, 1998.

LARAIA, Roque B. (2007). **Cultura**: um conceito antropológico. 21. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

LEWICKI, Roy J; WEISS, Stephen E; LEWIN, David. Models of conflict, negotiation and third party intervention: a review and synthesis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 3, 1992. Special Issue: Conflict and Negotiation in Organizations: Historical and Contemporary Perspectives, p. 209- 252.

MACIEL, Maria E. **Cultura e alimentação ou o que têm a ver os macaquinhos de Koshima com Brillat-Savarin?**, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ha/v7n16/v7n16a08.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2008.

MARCH, James; SIMON, Herbert. **Teoria das organizações**. 4.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

MATURANA, Humberto R; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento** – as bases biológicas da compreensão humana. 6.ed. São Paulo: Palas Athenas, 2001.

MNOOKIN, Robert H.; PEPPE, Scott R.; TULUMELLO, Andrew S. **Beyond winning** – negotiating to create value in deals and disputes. London: Harvard University Press, 2000.

MORRIS, Michael W. et al. Conflict management style: accounting for cross-national differences. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 4, p. 729-747, Palgrave Macmillan Journals, 1998.

OLIVEIRA, Carlos T. **O despertar da China** – a abertura para a economia de mercado. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

_____. **China** – O que é preciso saber. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

PEYREFITTE, Alain. **Quando a China despertar... o mundo tremerá**. Lisboa: Parceria A M Pereira, 1973.

RAIFFA, Howard. **The art and science of negotiation**. 17. ed. Harvard: Harvard University Press, 2003.

ROGERS, Everett M.; HART, William B.; MIIKE, Yoshitaka. Edward T. Hall and the history of intercultural communication: the United States and Japan. **Keio Communication Review**, n. 24, 2002.

RUSSELL, Bertrand. **Authority and the Individual**. 2.ed. New York: Simon and Schuster, 1949.

SALACUSE, Jeswald W. Ten ways that culture affects negotiation style: some survey results. **Negotiation Journal**, v. 14, n. 3, p. 221-240, Springer Netherlands, jul. 1998.

SCHULTZ, Norman. **Joint Fact-Finding**. Beyond Intractability. [s.l.]: Eds Guy Burgess e Heidi Burgess. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder, 2003.

SHELL, Richard. As pessoas são o problema e a solução. **HSM Management**, São Paulo, n. 31, p. 42-46, mar.-abr. 2002

SIMON, Herbert A. **Models of bounded rationality**. 7. ed. Massachusetts: MIT Press, 1997.

SLATER, Robert. **Jack Welch and the GE Way**: management insights and leadership secrets of the legendary CEO. New York: McGraw-Hill, 1999.

SMITH, Alfred G. **Communication and culture** - readings in the codes of human interaction. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1966.

SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. **Dealing with an angry public** – The mutual gains approach to resolving disputes. New York: The Free Press, 1996.

TOFFLER, Alvin. **Los consumidores de cultura**. Buenos Aires: Editorial Leviatan, 1981.

TOMPAKOW, Roland; WEIL, Pierre. **O corpo fala** – a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal. 55.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

TSE, David K.; FRANCIS, June; WALLS, Jan. Cultural differences in conducting intra- and inter-cultural negotiations: a sino-canadian comparison. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 3, p. 537-555, Palgrave Macmillan Journals, 1994.

VARELA, Francisco J.; THOMPSON, Evan; ROSH, Eleanor. **The embodied mind**: cognitive science and human experience. Massachusetts: MIT Press, 1991.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WEI-MING, Tu. **Project report confucian traditons in east asian modernity**. Harvard: Harvard University Press, 1991.

YÚDICE, George. **A conveniência da cultura** – usos da cultura na era global. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

ANEXO A

QUESTIONÁRIO

a) Objetivo da Negociação - Relacionamento

1. Ao iniciar uma negociação com chineses estes se mostraram curiosos sobre sua vida pessoal e passado profissional?

Sim ou Não.

Resposta esperada – Sim – Construção de Relacionamento como objetivo da Negociação

2. Reuniões com negociadores chineses são estritamente sobre negócios ou outros tipos de assuntos são abordados antes das reuniões? Sim, conversamos sobre os mais diversos assuntos antes de tratarmos de negócios ou Não.

Resposta esperada – Sim – Construção de Relacionamento como objetivo da Negociação

b) Atitude no Processo de Negociação – Duas partes ganham

3. Durante uma negociação você classificaria os negociadores chineses como...

Colaborativos ou Competitivos

Resposta Esperada – Colaborativos

c) Postura no Processo de Negociação – Informal

5. Os negociadores chineses costumam tratar os outros negociadores pelo primeiro nome?

Sim ou Não – Resposta esperada Sim. - Postura Informal

d) Forma de Comunicação – Direta

6. Durante as negociações, chineses se comunicam de forma explícita falando claramente sobre seus objetivos e propostas?

Sim ou Não - Resposta esperada Sim. – Comunicação Direta

e) Senso de Tempo – Alto

7. Chineses são pontuais e demonstram descontentamento com atrasos?

Sim ou Não – Resposta esperada Sim – Senso de tempo Alto

f) Emotividade - Alta

8. Como você classificaria o comportamento dos chineses durante uma negociação?

Passional ou Neutro – Resposta esperada Passional – Emotividade Alta

g) Forma de Acordo - Específico

9. Durante a negociação, os acordos firmados são escritos de forma detalhada com vários itens ou é escrito de forma genérica?

Específico ou Genérica – Resposta esperada Específico

h) Processo de Concordância e Organização da Equipe – “Top Down” & um líder

10. Ao fechar um acordo, chineses tomam a decisão final com base em consenso do grupo ou o líder da equipe decide?

Resposta esperada Líder da equipe – Top Down

i) Aversão ao Risco – Alta

11. Negociadores chineses se mostraram desconfortáveis com alguma mudança de curso durante o processo de negociação ainda que esta mudança os beneficie?

Sim ou Não – Resposta esperada Sim. – Aversão ao Risco

ANEXO B

RESULTADO DA PESQUISA

a) Objetivo da Negociação - Relacionamento

1. Ao iniciar uma negociação com chineses estes se mostraram curiosos sobre sua vida pessoal e passado profissional?

Sim – 57% (9 respostas)

Não – 43% (7 respostas)

2. Reuniões com negociadores chineses são estritamente sobre negócios ou outros tipos de assuntos são abordados antes das reuniões?

Sim, conversamos sobre os mais diversos assuntos antes de tratarmos de negócios – 47% (7 respostas)

Não – 53% (8 respostas)

b) Atitude no Processo de Negociação – Duas partes ganham

3. Durante uma negociação você classificaria os negociadores chineses como...

Colaborativos – 50% (8 respostas)

Competitivos – 50% (8 respostas)

c) Postura no Processo de Negociação – Informal

4. Os negociadores chineses costumam tratar os outros negociadores pelo primeiro nome?

Sim – 27% (4 respostas)

Não – 73% (11 respostas)

d) Forma de Comunicação – Direta

5. Durante as negociações, chineses se comunicam de forma explícita falando claramente sobre seus objetivos e propostas?

Sim – 44% (7 respostas)

Não – 56% (9 respostas)

e) Senso de Tempo – Alto

6. Chineses são pontuais e demonstram descontentamento com atrasos?

Sim - 67% (10 respostas)

Não – 33% (5 respostas)

f) Emotividade - Alta

7. Como você classificaria o comportamento dos chineses durante uma negociação?

Passional – 31% (5 respostas)

Neutro – 69% (11 respostas)

g) Forma de Acordo - Específica

8. Durante a negociação, os acordos firmados são escritos de forma detalhada com vários itens ou é escrito de forma genérica?

Genérica – 63% (10 respostas)

Específico – 37% (6 respostas)

h) Processo de Concordância e Organização da Equipe – “Top Down” & um líder

9. Ao fechar um acordo, chineses tomam a decisão final com base em consenso do grupo ou o líder da equipe decide?

Consenso do grupo – 20% (3 respostas)

Líder da equipe – 80% (13 respostas)

i) Aversão ao Risco – Alta

10. Negociadores chineses se mostraram desconfortáveis com alguma mudança de curso durante o processo de negociação ainda que esta mudança os beneficie?

Sim – 31% (5 respostas)

Não – 69% (11 respostas)

Chineses procuram conciliar a negociação com alguma atividade social, tal como jantares. O objetivo é mostrar hospitalidade e também conhecer melhor a outra parte negociadora. Pode ser que através de um desses encontros, caso a outra parte não mostre boas maneiras ou fale de negócios em um momento impróprio, os negociadores chineses decidam não seguir com as negociações.

Chineses procuram conciliar a negociação com alguma atividade social, tal como jantares. O objetivo é mostrar hospitalidade e também conhecer melhor a outra parte negociadora. Pode ser que através de um desses encontros, caso a outra parte não mostre boas maneiras ou fale de negócios em um momento impróprio, os negociadores chineses decidam não seguir com as negociações.