



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
RICARDO FLORIANO MEDEIROS

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NAS NEGOCIAÇÕES EMPRESARIAIS
ENTRE O BRASIL E A RÚSSIA

Tubarão
2011



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
RICARDO FLORIANO MEDEIROS

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NAS NEGOCIAÇÕES EMPRESARIAIS
ENTRE O BRASIL E A RÚSSIA

Relatório de Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em Relações
Internacionais da Universidade do Sul de Santa
Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Relações Internacionais.

Orientadora: Prof. Terezinha Damian Antônio, Msc.

Tubarão
2011

RICARDO FLORIANO MEDEIROS

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA NAS NEGOCIAÇÕES EMPRESARIAIS
ENTRE O BRASIL E A RÚSSIA**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL foi julgado adequado à obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais e aprovado em sua forma final pelo curso de Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Tubarão, SC, 17 de novembro de 2011.

Banca Examinadora:

Nome do (a) orientador (a): Profa. Terezinha Antonio Damian, Msc – UNISUL

Nome do (a) examinador (a) 1: Profa. Valdirene Campos, Esp. – UNISUL

Nome do (a) examinador (a) 2: Profa. Renata Goulart Fernandes, Esp – UNISUL

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por todas as bênçãos recebidas.

A minha esposa Natália pelo companheirismo e apoio, aos meus familiares e amigos que estiveram contribuindo de maneira positiva para minha formação.

Aos meus educadores, em particular a Professora Terezinha Damian que não mediu esforços para me proporcionar ensinamentos, deixo registrado além do meu agradecimento, o meu respeito e, sobretudo o reconhecimento e a certeza da relevância destes; porque é no educador que está a fonte primária que nos alimenta.

“Enquanto o migrante viaja pelo mundo, o mundo viaja para o cosmopolita. O migrante não pode ir para casa, ao passo que o cosmopolita não tem casa para onde ir.”

(EAGLETON, 2002, pg 94)

RESUMO

Esta monografia tem por objetivo destacar os fatores culturais que influenciam as negociações empresariais entre o Brasil e a Rússia. Trata-se de um tema que visa explicar qual o impacto da cultura na formação dos negociadores brasileiros e russos e em que aspectos essa variável pode ser negativa em uma negociação empresarial. O objetivo geral deste trabalho é analisar os fatores culturais que influenciam as negociações empresariais entre o Brasil e a Rússia. Os objetivos específicos são os seguintes: apresentar os aspectos gerais das negociações e as técnicas de negociação; destacar a influência da cultura nas negociações internacionais; analisar o perfil do negociador brasileiro; analisar os aspectos culturais da Rússia; analisar o perfil do negociador russo; diagnosticar como realizar boas negociações empresariais entre Brasil e Rússia; propor sugestões para novos estudos sobre o tema. Para isso propõe-se uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa. A revisão bibliográfica deste relatório apresentou os conhecimentos teóricos sobre negociação e cultura. A apresentação e análise dos dados levantados buscaram responder a pergunta de pesquisa. Também foram apresentadas as conclusões e recomendações ao final do estudo.

Palavras-chave: negociação internacional, Brasil, Rússia

ABSTRACT

This monograph aims to highlight the cultural factors that influence business negotiations between Brazil and Russia. It will explain the impact of culture on the formation of the Brazilian and Russian negotiators and in what ways this variable can be negative in a business negotiation. The purpose of this study is to analyze the cultural factors that influence business negotiations between Brazil and Russia. The specific objectives are: to present the general aspects of the negotiations, negotiation techniques and the influence of culture in international negotiations; to analyze the profile of Brazilian negotiator, to analyze cultural aspects of Russia, to analyze the profile of the Russian negotiator, diagnose how to make good business negotiations between Brazil and Russia, offer suggestions for further studies on the subject. We propose a research based on qualitative approaching of the literature. The literature review presented in this report presents the theoretical knowledge on negotiation and culture. The presentation and data analysis collected sought to answer the research question. We also presented the conclusions and recommendations at the end of the study.

Keywords: international negotiation, Brazil, Russia

LISTA DE SIGLAS

BRIC – BRASIL, RÚSSIA, INDIA E CHINA

UNISUL – UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

URSS – UNIÃO DAS REPÚBLICAS SOCIALISTAS SOVIÉTICAS

GLOBE – RELATÓRIO DE PESQUISA MULTINACIONAL E INTERCULTURAL

IDA – INDEPENDENT DIRECTORS ASSOCIATION

RID – RUSSIAN INSTITUTE OF DIRECTORS

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - RESUMO GLOBE DAS ESCALAS SÓCIO-CULTURAIS PARA RÚSSIA...	37
TABELA 2 - MÉDIA COMPARATIVA: AVERSÃO À INCERTEZA	50
TABELA 3 - MÉDIA COMPARATIVA: VALORES PESSOAIS	53
TABELA 4 - AS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE - FLORIANI (2002); GRACHEV (2004);.....	55
TABELA 5 - O MODELO DE FRANK ACUFF	56

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 ASPECTOS GERAIS SOBRE NEGOCIAÇÃO	16
2.1.1 Tipologia das negociações.	18
2.1.1.1 Negociação Distributiva	18
2.1.1.2 Negociação Integrativa	19
2.1.2 As etapas de uma negociação.....	19
2.1.3 Características de um negociador	21
2.1.4 O negociador no plano internacional.....	22
2.2. ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE CULTURA.....	24
2.2.1 O termo cultura	24
2.2.2 A natureza produz cultura que a transformará	26
2.3 DIFERENÇAS CULTURAIS	28
2.3.1. A cultura nas organizações	30
2.3.2 O fator cultural nas negociações	32
3. CARACTERÍSTICAS DE NEGOCIADORES NA RUSSIA E BRASIL	34
3.1 CONTRIBUIÇÕES SOBRE O PERFIL DO NEGOCIADOR RUSSO	34
3.1.1 Formação cultural do negociador Russo	34
3.1.2 Influência da cultura russa no comportamento dos gestores e negociadores na Rússia.....	36
3.2.FATORES CULTURAIS QUE AFETAM A NEGOCIAÇÃO NA RÚSSIA	41
3.2.1 Uso do tempo	41
3.2.2 Individualismo vs. orientação coletiva.....	41
3.2.3 Estabilidade de funções e conformidade	42
3.2.4 Padrões de comunicação	43
3.3 A ÉTICA E OS VALORES PESSOAIS PARA OS NEGOCIADORES RUSSOS	43
3.4. FORMALIDADES NO PROTOCOLO DAS NEGOCIAÇÕES RUSSAS	45
3.4.1 Atitudes e estilos de negociações na Rússia	45
3.4.2 Troca de informações	46
3.4.3 Ritmo da negociação e barganha	46

3.4.4 Tomada de decisão	47
3.5 CONTRIBUIÇÕES SOBRE O PERFIL DO NEGOCIADOR BRASILEIRO	48
3.5.1 Formação cultural do negociador Brasileiro	48
3.5.2 Influência da cultura brasileira no comportamento dos gestores e negociadores do Brasil.....	49
3.6 FATORES CULTURAIS QUE AFETAM A NEGOCIAÇÃO NO BRASIL.....	51
3.6.1 Uso do tempo.....	51
3.6.2 Individualismo vs. orientação coletiva.....	51
3.6.3 Estabilidade de funções e conformidade	52
3.6.4 Padrões de comunicação	52
3.7 A ÉTICA E OS VALORES PESSOAIS PARA OS NEGOCIADORES BRASILEIROS .	53
3.8 BRASILEIROS E RUSSOS SÃO TÃO DIFERENTES ASSIM? – COMO REALIZAR BOAS NEGOCIAÇÕES	54
4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	58
REFERÊNCIAS	60

1. INTRODUÇÃO

O tema deste relatório de trabalho de conclusão de curso é: A influência da cultura nas negociações empresariais entre o Brasil e a Rússia.

A negociação é um processo pelo qual seres humanos ou grupos de seres humanos trocam idéias a fim de realizar mudanças nas suas relações. Na civilização moderna com o aumento do fluxo de comércio, cada vez mais é necessários a capacitação para a negociação internacional a fim de que, a negociação se torne um instrumento de ganha-ganha entre as partes negociantes. Dentro disso, as organizações e os indivíduos devem pensar e agir globalmente.

Ainda nessa linha, o pensamento global é fundamental. Um executivo e/ou empresa que não possuam um raciocínio orientado globalmente, que não estejam voltados para um mercado global, ou que não estejam informados e atualizados com acontecimentos mundiais, estão mais vulneráveis ao fracasso.

Numerosos fatores no macro-ambiente condicionam as negociações empresariais internacionais, como, por exemplo, o ambiente político, econômico, fiscal e monetário. No entanto, um dos fatores condicionantes mais importantes é o cultural.

Atualmente Brasil, Rússia, Índia e China fazem parte do BRIC, o grupo dos quatro principais países emergentes do mundo. Esses países detêm um grande potencial de crescimento por disponibilizarem de grandes territórios, enormes populações e já estarem em processo de desenvolvimento.

Cada povo possui uma cultura diferente. Alguns são mais frios e outros mais amistosos. Alguns mais calados e outros mais falantes. Alguns mais acostumados ao conforto e outros menos. Esses fatores, que compreendem a formação cultural de um povo, possuem uma relação profunda com a negociação, seus profissionais e os métodos utilizados.

Diante destas considerações este relatório busca resposta para a seguinte pergunta:

Quais os aspectos culturais da Rússia que influenciam nas negociações comerciais com o Brasil?

O objetivo geral é analisar os fatores culturais que influenciam as negociações empresariais entre o Brasil e a Rússia. Como objetivos específicos têm-se: apresentar os aspectos gerais das negociações e as técnicas de negociação; destacar a influência da cultura nas negociações internacionais; analisar o perfil do negociador brasileiro; analisar os aspectos

culturais da Rússia; analisar o perfil do negociador russo; diagnosticar como realizar boas negociações empresariais entre Brasil e Rússia; propor sugestões para novos estudos sobre o tema.

São hipóteses deste trabalho: as negociações empresariais entre Brasil e Rússia se baseiam em princípios técnicos e restritamente profissionais; as negociações empresariais entre Brasil e Rússia são desenvolvidas com um apelo muito forte ao relacionamento pessoal dos negociadores; as diferenças culturais entre Brasil e Rússia são um grande problema nas negociações entre os dois países; o fator cultural favorece as negociações comerciais entre Brasil e Rússia.

Este relatório se justifica por se tratar de um estudo de caso que aborda as diferenças culturais que interferem nas negociações entre o Brasil e a Rússia. Estudar as diferenças culturais é importante considerando o contexto de globalização em que vivem as nações.

O fenômeno da globalização está ampliando-se e afetando, cada vez mais, as empresas, pessoas e países. Com os rápidos acontecimentos e mudanças da humanidade, as distâncias se encurtaram e os contatos se aproximaram. Empresas possuem filiais em inúmeros países e muitas vezes estão em todos os continentes. Pessoas buscam dominar mais línguas e conhecer costumes de seus parceiros comerciais para buscar maior facilidade de relacionamento em outros países, seja nos negócios ou no lazer. Economias buscam se fortalecer para sobreviver e enfrentar a nova realidade. Países buscam contatos e formam blocos comerciais para serem competitivos.

Pode-se dizer que a globalização é o começo de uma nova era, na qual as economias visam ao fortalecimento, uma era onde a competição saudável deixou de ser um fator superficial e passou a ser inevitável, uma era em que os países deixam no passado suas diferenças, buscando entender as múltiplas diversidades culturais e juntam-se em blocos ou parceiros comerciais. Enfim, uma era em que as barreiras caem e junto levam as idéias e ideais de nacionalismo e protecionismo.

Embora a globalização seja mais intensa na economia, ela também ocorre na informação, na cultura, na ciência, na política e no espaço. Não se pode pensar, contudo, que a globalização tende a homogeneizar o espaço mundial. Ao contrário, ela é seletiva. Assim, enquanto muitos lugares e grupos de pessoas se globalizam, outros, ficam excluídos do processo.

Por esse motivo, a globalização tende a tornar o espaço mundial cada vez mais heterogêneo. Além disso, ela tem provocado uma imensa concentração de riqueza,

aumentando as diferenças entre países e, no interior de cada um deles, entre classes e segmentos sociais. Neste contexto de globalização nos deparamos com as diferenças culturais que existem entre os países.

A cultura é uma herança que o homem recebe ao nascer e que, no decorrer do tempo, sofre uma série de influências dos grupos (família, igreja, comunidades e outros). À medida que vai crescendo, recebe novas influências desses mesmos grupos, de modo a integrar-se na sociedade, em função do papel que nela exerça. A cultura se reflete na maneira de alimentar-se, no vestuário, na língua, e, portanto, na identidade de um país.

Brasil e Rússia comemoraram em outubro de 2008 os 180 anos das relações diplomáticas. A história dos laços entre a Rússia e o Brasil é realmente longa, mas somente agora estão sendo construídas, de uma maneira consecutiva, as relações da parceria estratégica. Os dois países têm objetivos comuns na política externa e os seus interesses não se contradizem. O apego da Rússia e do Brasil aos valores da paz e da democracia, aos objetivos do desenvolvimento baseado na justiça social, do respeito e promoção de direitos humanos é o fundamento para a consolidação dessa parceria. A aproximação dos dois países alcançou um patamar muito elevado em junho de 2010, quando entrou em vigor o acordo de isenção de visto para viagens de curta duração. Ou seja, da parte burocrática, quem ficar viajando até 90 dias e não for trabalhar nem estudar só precisa estar com o passaporte em dia. A mudança no sistema de visto visa aumentar o fluxo de turistas entre os dois países, com conseqüente aumento da troca cultural.

O Brasil com grandes perspectivas de crescimento no comércio mundial, vem buscando novos parceiros comerciais. A Rússia vem se mostrando como uma grande oportunidade de negócios para o Brasil, por possuir um mercado em desenvolvimento e que também está buscando novos espaços no cenário internacional.

Para as comunidades acadêmicas e profissionais de relações internacionais, a realização de uma pesquisa como esta, representa um grande diferencial, pois os resultados obtidos poderão ser aplicados no cotidiano e servirá como base para novas pesquisas.

Já para o pesquisador, este estudo é requisito indispensável para que possa obter o título de Bacharel em Relações Internacionais junto à Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Também é essencial para ampliação de seus conhecimentos, e sucesso profissional, pois poderá aplicar os conhecimentos adquiridos através deste estudo na empresa em que trabalha, proporcionando grandes vantagens competitivas à empresa Rússia Noivas.

Tratando-se de um tema que visa analisar a influência do fator cultural nas negociações entre Brasil e Rússia, este relatório monográfico foi desenvolvido por intermédio

de uma pesquisa qualitativa, a qual busca fornecer uma análise das percepções dos sujeitos pesquisados e o mundo real. Dias (2000), destaca que as principais características da pesquisa qualitativa são: a imersão do pesquisador no contexto e a perspectiva interpretativa de condução da pesquisa. Portanto a capacidade analítica do pesquisador é fundamental na geração de um relatório original e substancial.

Uma vez que a fundamentação deste trabalho ocorreu por meio da observação de uma análise generalizada a fim de alcançar uma conclusão específica, o método de abordagem utilizado nesta pesquisa foi o dedutivo. No que tange o procedimento de pesquisa utilizado, destaca-se neste relatório uma análise de caráter monográfico, caracterizando-se por ser um método que analisa, de maneira ampla, profunda e exhaustiva um determinado tema-questão-problema.

Esta pesquisa também é caracterizada como pesquisa exploratória, pois está na qualidade de parte integrante da pesquisa principal, objetivando a finalidade de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer.

Os dados coletados para elaboração deste relatório foram efetuados através de uma pesquisa bibliográfica, a qual transcorre de fontes secundárias, materiais que já foram publicados e receberam algum tratamento analítico. Estes materiais podem ser encontrados em revistas, periódicos científicos, monografias, livros, dissertações, etc. Este tipo de pesquisa requer competência do pesquisador para realização da filtragem dos materiais e estabelecer parâmetros de análises na defesa de sua tese.

Os resultados obtidos pela pesquisa monográfica foram apresentados e analisados em forma de relatório para a disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, do Curso de Relações Internacionais da UNISUL, portanto sendo este apresentado à banca avaliadora.

Este Estudo está organizado em quatro capítulos: fundamentação teórica; características de negociadores na Rússia e no Brasil; e Conclusão. No final do trabalho podem ser observadas as referências utilizadas pelo autor.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ASPECTOS GERAIS SOBRE NEGOCIAÇÃO

O termo negociar está intimamente ligado à própria atividade humana. Quando tomamos uma decisão particular estamos negociando com nossos próprios valores. Esta negociação interna dos indivíduos é objeto de estudo da psicanálise, focaremos nosso estudo na identificação dos elementos básicos de uma estrutura de negociação, ignorando esta visão de negociação interna e trazendo para o debate teórico a negociação entre indivíduos e suas instituições. (BARROS, 2004)

Para Martinelli e Almeida (1997) apud (MACHADO e MARTINELLI, 2001), um exemplo prático de uma negociação inconsciente é a criança, que já negocia ao querer mamar. Embora não possua consciência disso, a criança troca o leite materno pelo ato de parar de chorar, tendo, ambos, sossego. Atinge-se, desse modo, o ponto de satisfação. Destacando que do conceito de satisfação pode-se extrair o básico do que é uma negociação.

Conforme Vargas (1996), embora a negociação seja uma atividade desenvolvida pelo homem desde os mais remotos tempos, a sua prática foi lhe imprimindo um caráter altamente pejorativo que induz, sempre a pensar, que neste processo alguém está sendo prejudicado. Ainda que a negociação seja exercida, inconscientemente, nas relações familiares, de trabalho e mesmo nas atividades sociais, reluta-se em aceitá-la, formalmente, como uma forma voluntária de resolver divergências.

Duas são as fontes responsáveis por este significado negativo: sua origem etimológica derivada do latim (neg - otium) como negação do ócio; e, sua origem, enquanto atividade, que se vincula ao ato da troca, do comércio, do tráfico, como palavras sinônimas e, carregadas de imagens negativas. (MARTINELLI, GHISI 2006)

Esta imagem negativa destacada por Vargas (1996), que se caracteriza como uma relação de “ganha-perde”, onde alguém sairia sempre perdendo para outro sair sempre ganhando, está sofrendo uma gradual mudança. A relação de ganho mútuo ou “ganha - ganha” vem crescendo. Essa relação, ao contrário da primeira, oferece uma maior

durabilidade, visto que se ambas as partes se encontram satisfeitas, as duas partes estariam dispostas a continuar a negociar devido ao interesse semelhante das duas. (WATKINS, 2005)

De acordo com Martinelli e Ghisi (2006), existem interesses conflitantes e comuns em todas as negociações, porém o objetivo é minimizá-los ou até mesmo findá-los em uma negociação, de modo que essas diferenças sejam deixadas de lado e a satisfação possa ser atingida. Dessa forma, todos nós estamos em constante negociação, para nosso benefício, de outros ou de ambas as partes. Portanto, a negociação está aberta sempre que uma parte busca satisfação.

A definição de negociação sofre constantes reformas, pois como vimos há uma preocupação recente de estabelecer uma criação de ganhos conjuntos entre os negociadores, com ganhos a médio e longo prazo. Uma das mais antigas definições sobre o tema é de Nierenberg *apud* (MARTINELLI e GHISI, 2006, pg15), para ele negociação pode ser compreendido como “um processo que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes”.

Procurando expandir esta definição Andrade, Alyrio e Macedo (2004) explica que:

“Negociação é o processo de buscar a aceitação de ideias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram olvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais” (ANDRADE, ALYRIO e MACEDO 2004, pg 12)

A partir desta afirmação, nota-se a preocupação dos negociadores atuais em estabelecer um vínculo não só comercial com o “outro lado”, mas também de confiança mútua, procurando ganhos conjuntos em longo prazo e imprimindo uma reforma no conceito de negociação. O caráter pejorativo da negociação citado por Vargas (1996) perde significado, uma vez que negociar no século XXI possui características importadas do termo cooperar. (MELLO, 2005)

2.1.1 Tipologia das negociações.

2.1.1.1 Negociação Distributiva

Este tipo de negociação dá origem a expressão “ganha-perde”, os negociadores geralmente referem-se a ela como de soma zero ou constante, o ponto central deste processo diz respeito a quem vai reivindicar o maior valor. Desta maneira as partes competem por uma distribuição de uma soma fixa de valor, ou seja, um lado ganha as custas do outro. (WATKINS, 2005)

Para Watkins (2005) existem características singulares que definem o sucesso de uma negociação distributiva. Neste caso podemos citar que a informação é um instrumento poderoso, quanto menos a outra parte souber a respeito de suas fraquezas e suas reais preferencias e quanto mais perceber seu poder de barganha, melhor será sua posição na negociação. Portanto, relacionamento e reputação significam pouco neste tipo de negociação.

Para obter êxito na negociação distributiva Burbrigde (2007) afirma ser preciso estabelecer algumas variáveis. A primeira oferta ou proposta, conhecida como âncora, pode constituir um forte elemento psicológico na negociação, diversos centros de estudo afirmam que a forma de colocar a âncora geralmente influencia no resultado final. Outra questão é a forma como apresentamos determinado objeto, ou seja o termo *Framing*, o qual pode ser considerado a maneira de “vender nosso peixe”, desta maneira pode-se mudar a percepção dos fatos, enfatizando os pontos de maior valor para o outro lado e utilizando dos mesmos como mecanismo de persuasão.

Desta maneira, destaca-se a importância de adquirir o máximo de informação da outra parte, o motivo porque desejam fechar o negocio e seus reais interesses. Com estas informações pode-se explorar o conhecimento adquirido sobre o outro lado, evitando ser agressivo ou ganancioso demais em sua reivindicação, espantando a outra parte e produzindo uma imagem negativa da sua pessoa. (WATKINS, 2005)

2.1.1.2 Negociação Integrativa

Para Watkins (2005) na negociação integrativa as partes competem para dividir um determinado valor, cooperam entre si para obter o máximo de benefícios, conjugando seus interesses no acordo. Este processo é denominado por muitos de *ganha-ganha*, pois cria o máximo possível de valor para si mesmo e para o outro lado, além de reivindicar valor para si.

A expressão *ganha-ganha* sugere que todos conseguem aquilo que querem, o que para Watkins (2005) raramente acontece, na realidade o que há são concessões para conseguir aquilo que valorizam mais, abrindo mão de outros fatores que não são tão fundamentais. O sentimento de cooperação passa a ser mais eficaz com o exercício da criatividade na solução de controvérsias.

Para Burbrigde (2007) a interpretação de sete elementos é necessária para ter sucesso em uma negociação integrativa: *comunicação*, buscar conhecer quais os pontos comuns existentes entre os envolvidos na negociação, como língua, interesses comuns e valores e cultura comum; *relacionamento*, construção de uma atmosfera que facilite o fluxo de comunicação entre os dois lados; *alternativas*, conhecer os caminhos que nos restam caso o acordo não seja alcançado; *interesses*, procurar visualizar os interesses que não estão em amostra, ou seja, não se concentrar somente na ponta do ice Berg; *legitimidade ou critérios objetivos*, qual for o resultado da utilização de determinado critério objetivo, a decisão de toma-lo deve partir do consenso entre as duas partes; *opções*, criar escolhas que possam ser adotadas para configurar o acordo final; *compromisso*, sintetizar no contrato tudo que foi acertado ao final da negociação, como garantia de evitar novas exigências.

2.1.2 As etapas de uma negociação

Conforme Andrade, Alyrio e Macedo (2004) existem três passos antes de preparar as etapas de uma negociação: primeiro é entender que as negociações podem ser relativas a aspectos estratégicos, táticos ou operacionais, desta maneira sabe-se os riscos e o montante de

recursos que estará disponível para a negociação; segundo é compreender que toda negociação é um processo, ou seja, há uma preparação antes do encontro e após selado o acordo haverá a implementação das decisões; terceiro é a pós-negociação, o acordo só deve ser considerado encerrado quando foi cumprido e não quando foi finalizado.

Entendido estas preocupações iniciais, Mello (2005) relata haver seis etapas em um processo negocial. O mesmo para que seja efetivo deve ser lento, passar por estas etapas que descrevemos a seguir: preparação, abertura, teste, convicção, fechamento e implementação do acordo.

A preparação parte do princípio de estar apto a lidar com as mais diversas surpresas no processo negocial, a mesma caracteriza-se pelo seu processo dinâmico, já que uma preparação elaborada para um objetivo dificilmente será tão efetiva em outro processo negocial. Para Mello (2005, pg 68) “a preparação consiste em estabelecer os objetivos a serem alcançados em coleta de informações, na negociação interna, e em sua própria preparação para negociar”. Significa, portanto, identificar todos os fatores necessários e suficientes para obter sucesso e em criar condições previsíveis para que tais fatores possam ocorrer efetivamente, no processo de negocial. (WANDERLEY, 1998)

A segunda etapa, denominada abertura, segundo Mello (2005) é o primeiro contato entre os negociantes, para isso devem-se considerar alguns fatores que podem ser utilizados nesta fase: fortalecer a confiança e reduzir a tensão; trocar algumas informações, fazer declarações iniciais sinceras e confiáveis, e não se assustar com uma possível agressão inicial, quebrá-la se necessário. Wanderley (1998) definiu abertura como sendo a hora de tratar do coração, gerar um clima de confiança adequado à negociação.

O teste se caracteriza como a terceira etapa do processo de negociação. É um momento de descobertas do outro, suas possibilidades de movimentação e a estrutura desta equipe. Algumas táticas são importantes: fazer muitas perguntas; dar algumas informações; mostrar o benefício de sua proposta, produto ou serviço. (MELLO, 2005)

Mello (2005) caracteriza a quarta etapa como convicção. É o momento em que são feitas e obtidas as concessões, o que se quer é obter o máximo de movimentação da outra parte e a mínima da sua. Destacam-se algumas ferramentas que podem ser utilizadas: defender e explicar sua posição, fazendo com que o negociador da outra parte não permaneça em sua posição inicial; encontrar alternativas; utilizar as técnicas de concessão e apresentar fatos para reforçar seu argumento.

A quinta etapa é o fechamento, ou seja a ação final, o momento de obter um acordo, e claro um que possa ser cumprido e esteja em consonância com ambas as partes. Neste acordo devem conter todos os itens da negociação e seus objetivos mínimos ou necessários devem ser atendidos. Estar atento aos sinais de fechamento do outro lado é importante para saber a hora de selar o acordo. Concluir esta etapa não significa que a negociação está acabada.(WANDERLEY, 1998)

Para Mello (2005) a implementação do acordo, sexta etapa, é o que garantirá que o serviço, ou produto contratado seja efetuado. Para saber se o que foi acordado está sendo cumprido recomenda-se fazer uma avaliação constante do processo. Há um fator que garante a tranquilidade de ambas as partes no cumprimento de um acordo, se o mesmo foi elaborado através da perspectiva do ganha-ganha, proporcionando ganhos para os dois lados, ou seja houve certo grau de satisfação e nenhum dos lados se sentiu o perdedor.

2.1.3 Características de um negociador

Segundo Martinelli e Ghisi (2006) é difícil estabelecer quais as qualidades necessárias para um bom negociador, dado seu caráter subjetivo de análise e a dificuldade de por em prática tais conceitos. Alguns atores como Nierenbeg, Lewick, Hiam e Olander valorizam as habilidades de interpretação do comportamento humano, sendo que os últimos três focam na habilidade de colocar-se no lugar a outra parte.

Para Andrade, Alyrio e Macedo (2004) a ideia básica de perfil de negociador é ser firme e amistoso, em outras palavras, é preciso ser fraco e persuasivo sem usar coerção. Não é preciso falar o tempo todo, ao mesmo tempo é necessário ouvir atenciosamente. Deve-se apresentar seu ponto de vista e compreender as preocupações relatadas pelos outros.

Os negociadores podem assumir diversas posturas. Segundo Suen (1997) apud (MACHADO e MARTINELLI, 2001), elas são:

a) Agressiva – É uma característica do negociador que utiliza como “arma de ataque” a pressão e o poder. Esse pode não obter sucesso em muitos países em um contexto global. Seu perfil é de segurança e certeza em todas as suas afirmações e ações.

b) Colaborativa – É o negociador moderado, que busca emocionar as outras partes, utilizando o sentimento como método. Esse pode não obter sucesso, como o agressivo, em muitos países. As alianças realizadas por esse profissional são duradouras e bastante recomendadas. Muitas vezes é confundido com sua atividade.

c) Persuasiva – É o negociador mestre na utilização da palavra. Ninguém mede e aplica os fonemas como esse indivíduo. Os argumentos são precisos e não dão margem à discussão ou dúvidas. O persuasivo abusa de sua capacidade de comunicação. Suas chances de sobrevivência são grandes na maioria dos países onde irá negociar.

2.1.4 O negociador no plano internacional

Conforme Acuff (2004), a maneira de as empresas atuarem em nível internacional vem sofrendo grandes alterações em função de uma série de aspectos que caracterizam o novo mercado globalizado: formação de uma rede de contatos internacionais; busca intensa de novos conhecimentos em âmbito geral; criação de uma mentalidade claramente internacional; preocupação constante de envio de executivos para conhecer profundamente os ambientes internacionais; formação de redes integradas com subsidiárias; participação intensa em redes de fornecedores em nível internacional (válido tanto para empresas internacionais quanto para empresas nacionais).

Dessa forma, de acordo com Martinelli (2004), pode-se tentar estabelecer as bases para o futuro das empresas de padrão internacional, tendo como principais pontos os seguintes: desenvolvimento do próprio modelo; respeito a sua história corporativa e à influência que ela exerce sobre os valores e as atividades da empresa nos dias atuais; estabelecimento de uma mentalidade que contemple de maneira intensa a questão internacional; incentivos constantes e contínuos ao desenvolvimento da criatividade na empresa (em todos os sentidos e na empresa como um todo); buscar a reinvenção de seu setor (no sentido de assumir uma postura pró-ativa em relação ao ambiente, antecipando-se às ameaças e oportunidades que possam surgir).

De acordo com Acuff (2004) o desenvolvimento de habilidades de negociação em nível internacional assumiu uma importância cada vez maior. Assim, a capacidade de um

negociador em influenciar os outros, de uma maneira positiva e construtiva, passou a ser de fundamental importância. E os negociadores com visão sistêmica são aqueles que melhor levam as negociações a bom termo, pois visão sistêmica é, afinal, sinônimo de visão global efetiva (eficiente e eficaz simultaneamente).

Para Martinelli, Machado e Ventura (2004), um negociador de nível internacional deve estar apto e bem informado a respeito de uma série de pontos fundamentais para a sua atividade, quais sejam: as habilidades internacionais de negociação críticas para seu sucesso; a grande amplitude e variedade de acordos e negócios realizados em nível internacional; a frequência e constância cada vez maior de investimentos feitos pelas empresas em nível mundial; e, finalmente, a emergência, e mesmo a realidade já presente, de uma economia cada vez mais globalizada, com a queda contínua das barreiras entre os países.

Machado e Martinelli (2001) descrevem que o contexto global não permite falhas. Um erro e a outra parte pode se afastar da negociação ou uma parceria duradoura pode ser quebrada. O negociador, elemento-chave do jogo, deve prestar atenção a tudo o que lhe diz respeito, assim como tudo o que envolve a outra parte.

Machado e Martinelli (2001) afirmam que o negociador internacional é o profissional que pensa, avalia, analisa e pondera, coerentemente, todas as informações que lhe foram concebidas, para chegar a uma resposta apropriada. Ele sabe o momento exato de perguntar, de somente ouvir e de pensar. Ele está preparado para aprender tudo o que lhe for passado e o momento correto de abordar a outra parte. Na globalização, com o aumento da concorrência e a facilidade da informação, isso passou a ser mais importante ainda. Uma parceria comercial ou uma ligação fiel com outra parte é tudo o que uma empresa pode querer para continuar atuante. Isso demonstra fidelidade e confiança, demonstra que a outra parte a tem como preferência e dificilmente estará procurando outra empresa. O negociador desse contexto deve ser muito mais preparado que o negociador anterior a ele.

No âmbito internacional destacam-se seis problemas por negociadores internacionais: primeiro superar o choque cultural, para isso é necessário termos os marcos de referências habituais de determinada cultura; negociar com o seu chefe e o corpo executivo da empresa pode trazer dificuldades, é necessário instruí-los sobre as limitações de tempo e outros fatores que possam atrasar a negociação; negociar com sua própria equipe de negociadores, essa etapa é relativa ao preparo da negociação, as escolhas de táticas e negociadores; resolver problemas de suborno e pagamentos irregulares, o que é considerado suborno em alguns países é um negócio normal em outros; estabelecer um joint venture

internacional, priorize o “eu ganho você ganha”; onde realizar a negociação, as vantagens de ir até o outro lado são conhecer a realidade do mesmo, porém há custos para isso. (ACUFF, 2004)

Dentro da negociação internacional, o pensamento global é fundamental. Conforme Machado e Martinelli (2001), um executivo e empresa que não possuam um raciocínio orientado globalmente, que não estejam voltados para um mercado global, ou que não estejam informados e atualizados com acontecimentos mundiais, estão destinados ao fracasso.

De acordo com Machado e Martinelli (2001), um negociador bem preparado para o ambiente global deve ser aquele que agrada a outra parte, que consolida parcerias, que ao fazer negócios nos Estados Unidos elogiará o país, sempre em inglês, fará comentários sobre algum jogo de basquete, quando vier ao Brasil fará elogios à seleção de futebol, pedirá uma caipirinha para experimentar e quando chegar ao Uruguai estará tomando um chimarrão. Um executivo desse processo deve se adaptar a qualquer realidade, entendê-la e buscar o melhor proveito dessa situação.

2.2. ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE CULTURA

2.2.1 O termo cultura

O termo cultura possui diversos conceitos, estudiosos das áreas de antropologia, psicologia e sociologia dedicaram diversas publicações na tentativa de definir um consenso sobre o significado de cultura. Sabe-se que a origem desta expressão vem do latim – colere – e significa cultivar. Está relacionada diretamente ao aprimoramento educacional de uma pessoa, seu interesse pela arte, filosofia, ciência, ou seja, uma pessoa culta nos dias de hoje. (CALDAS, 2008)

Boas (2006) destaca que nesta tentativa de definição de cultura surgiram diferentes pontos de vistas: O biológico procurava destacar uma relação entre constituição corporal e cultura, focalizando na superioridade racial; os geógrafos tentaram esclarecer que todas as formas de cultura humana derivam do ambiente geográfico no qual o homem vive; já os economistas acreditavam que as condições econômicas são determinantes no controle das formas culturais. É com esta realidade acadêmica que Franz Boas elaborou uma crítica aos pontos de vistas anteriores, o autor reflete que:

“toda tentativa de deduzir as formas culturais de uma única causa esta fadada a fracassar, pois as diversas expressões da cultura estão intimamente relacionadas, e uma não pode ser alterada sem afetar todas as outras. A cultura é integrada. Sendo que os fenômenos culturais são de tal complexidade que me parece duvidoso que se possa encontrar qualquer lei cultural valida” (BOAS, 2006, pg 105-107)

Relata-se neste trecho sua preocupação em um determinismo científico elaborado pela necessidade de estabelecer leis gerais sobre a condição da cultura, os quais limitariam e empobreceriam radicalmente a análise dos estudos realizados.

De acordo com Laraia (2009) a primeira definição de cultura formulada do ponto de vista antropológico pertence a Edward Tylor, e aparece no primeiro parágrafo de seu livro *Primitive Culture* em 1871, “Cultura tomado no seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”. Mello (1982) destaca que mesmo com certa falta de rigor metodológico em seus estudos, Tylor proporcionou através de seus artigos o desenvolvimento acelerado de atividades científicas que vieram ampliar o conhecimento sobre o passado do homem e outros aspectos da convivência social.

Na busca por um conceito mais complexo e elaborado, encontramos em Clifford Geertz que a definição de cultura pode ser entendida como: um o homem amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumindo a cultura como sendo estas teias e suas análises, portanto não como uma ciência experimental em busca de lei, mas como uma ciência interpretativa, a procura do significado. Através desta perspectiva Geertz propõe que cultura não é só um complexo de padrões de comportamentos, mas também um mecanismo de controle para governar o comportamento (GEERTZ, 1989)

2.2.2 A natureza produz cultura que a transformará

É visto a diversidade que a palavra cultura pode abranger, Eagleton (2003) destaca que esta palavra é uma das duas ou três palavras mais complexas de nossa língua, ao ponto que o termo “natureza” é considerado por vezes seu oposto. Para explicar tal amplitude o autor destaca que os meios culturais que usamos para transformar a natureza, são eles próprios derivados dela. Ou seja, a natureza produz cultura que transforma a natureza.

Para esclarecer melhor esta oposição, destaca-se que a cultura é uma dupla recusa: do determinismo orgânico e da autonomia do espírito. É uma rejeição tanto do naturalismo, quanto do idealismo. Insiste-se que existe algo na natureza que a excede e anula, e ao mesmo tempo o mais nobre agir do ser humano tem suas raízes humildes em nossa biologia e no ambiente natural. (EAGLETON, 2003)

Procurando compreender a evolução cultural e suas modificações nas últimas décadas, Mathews (2002) retrata a limitação ao definir cultura através do método antropológico tradicional, como somente sendo o modo de vida de um povo, o mesmo acredita que nas últimas décadas há um processo de fragilização das fronteiras destes povos, assim o autor argumenta que é importante considerar não somente o modo de vida desta sociedade na análise cultural, mas é fundamental incorporar as informações e identidades disponíveis no supermercado cultural global.

Essas identidades disponíveis no supermercado global são os elementos de uma determinada cultura que formam cada indivíduo. É o conjunto de fatores que definem: língua, espaço, religião, parentesco, sexo, liames particulares, enfim, o feixe de interações históricas processadas e incorporadas subjetivamente por cada pessoa. (MARTINS, 2007)

A grande questão levantada pelo Mathews (2002) esta no método que estas identidades individuais estão se formando. Para ele a cultura segue três vertentes: a individual, a coletiva e a estatal ou pública. Para esclarecer a realidade em que se encontram essas vertentes Martins (2007) afirma que as mesmas estão mergulhadas em um sistema de circulação de produtos e ideias, resultante da alta informatização ocorrida nas ultimas décadas, o que nos proporciona aderir ou rejeitar esses elementos globais, os quais estariam concorrendo diretamente com nossos elementos particulares de auto-afirmação.

Nas palavras de Mathews (2002) esta disponibilidade de elementos culturais encontrados no supermercado cultural global nos proporciona maior grau de escolha sobre as identidades que desempenhamos dentro de nossa sociedade. Cultura tornou-se em parte uma questão de gosto, de escolha e de simpatia. Ou seja, eu posso viver no Brasil e selecionar através das informações disponíveis quais elementos culturais externos mais trazem um significado positivo para construção de minha identidade. Hoje é possível que um brasileiro escute música country estadunidense, leia romances de Shakespeare, fale italiano fluentemente e sonhe em passar as férias em Taiti bebendo um vinho chileno.

Porém cabe salientar que essas escolhas não são somente uma questão de gosto, na verdade a livre escolha é em grande parte um *mito*. O modo de vida e o modo social o qual somos formados como seres humanos, assim como o modo social contínuo o qual vivemos exercem pressão sobre nossas opiniões, influências as quais se caracterizam como conservadoras, na tentativa de evitar grandes rupturas com as instituições e elementos principais de nosso mundo social. (MATHEWS, 2002)

Se o autor citado afirma que a livre escolha é um mito, o que é determinante na formação de nossa cultura, já que somos influenciados por fatores externos em nossas escolhas?

Caldas (2008,) destaca que é a estrutura de classes, a organização político-econômica do Estado e seus meios de produção que determinam a cultura. Sendo assim, não se pode imaginar cultura como sendo um fenômeno isolado, neutro. Na verdade é o oposto, é um conceito histórico, específico e ideológico.

Complementando os fatores citados anteriormente, Mathews (2002) afirma que existem duas forças opostas que moldam a cultura hoje: as forças do Estado e as forças do mercado.

É verídico afirmar que quase todo país no mundo hoje é controlado pelos Estados. Portanto o modo de vida de um povo, quase em toda parte é moldada pelos Estados Nacionais. (MATHEWS, 2002). Não que a cultura seja um fator essencial para a formação do Estado-Nação, o que é determinante neste processo é sua utilização como meio de legitimação da constituição do Estado. Cultura, neste sentido, tem sido utilizada como um dos instrumentos de integração nacional. (CRANE, 1994)

Esse poderoso instrumento tem sua utilização verificada em toda a história recente, através dos nacionalismos, fascismos, patriotismos, e outros movimentos sociais que fazem o

homem acreditar no pertencer a um lugar a uma sociedade específica. Os Estados têm moldado seus cidadãos culturalmente a acreditarem que Estado e cidadão são uma coisa só, e em suma maioria os mesmos acreditam nisto sem questionar. (MATHEWS, 2002)

Da mesma forma que a cultura assentou os alicerces do Estado-nação, Eagleton (2003) afirma que o multiculturalismo de hoje ameaça destruí-lo. A unidade nacional que é selada pela cultura é despedaçada pela mesma. O autor reflete que o capitalismo transnacional enfraqueceu as culturas nacionais, assim como as economias nacionais ao cosmopolitizá-las.

Essa afirmação citada anteriormente pode ser encaixada na segunda força de modulação de cultura: a força do mercado, que para Mathews (2002) é o principal fator a influenciar a crise de identidade nacional. O mesmo destaca que “a ideia de mercado baseia-se no pertencimento a lugar nenhum em particular e a todos indistintamente, tanto no aspecto material como no cultural” (MARTINS, 2007, pg 49)

Para Mathews (2002) a força de mercado possui duas formas: o supermercado material, o qual conduz uma avalanche de produtos para todos os cantos do mundo, e o supermercado cultural, que conduz um dilúvio de informações e identidades potenciais para todo o mundo. Desta maneira o autor afirma que hoje as pessoas de todo o mundo que estiverem em contato com os meios de comunicação de massa podem ser moldadas tanto pelos supermercados cultural e material como pelo Estado.

Essa manipulação é tão poderosa e bizarra quanto à estabelecida pelo Estado, o autor exemplifica seu ponto de vista ao perguntar: “acreditar que uma nova pasta de dente deixará uma pessoa ‘sexualmente atraente’ é menos extraordinário que acreditar que alguém está disposto a morrer por seu país?” Neste caso existe uma manipulação para com o ser humano mais de sedução, ao contrario da exercida pelo Estado que se caracteriza como de coerção. (MATHEWS, 2002)

2.3 DIFERENÇAS CULTURAIS

Segundo Laraia (2009) são velhas e persistentes as teorias que atribuem capacidades específicas inatas a “raças” ou a outros grupos humanos. Muita gente acredita

que os nórdicos são mais inteligentes do que os negros; que os alemães têm mais habilidade para a mecânica; que os judeus são avarentos e negociantes, etc. Porém, os antropólogos estão totalmente convencidos de que as diferenças genéticas não são determinantes das diferenças culturais.

Uma declaração de Antropólogos e geneticistas em 1950, na cidade de Paris, afirmam, a partir dos conhecimentos científicos, que não há evidência de traços psicologicamente inatos. (LARAIA, 2009)

De acordo com Boas (2006) o determinismo geográfico considera que as diferenças do ambiente físico condicionam a diversidade cultural. Estas teorias, que foram desenvolvidas principalmente por geógrafos no final do século XIX e início do século XX ganharam uma grande popularidade. Porém Boas (2006) refuta essa premissa, afirmando através de exemplos que pode se ter uma grande diversidade cultural em grupos que pertencem a um mesmo ambiente físico. A cultura age seletivamente e não casualmente sobre seu meio ambiente, as forças decisivas estão na própria cultura.

A nossa herança cultural, de acordo com Laraia (2009), é desenvolvida através de inúmeras gerações, sempre nos condicionou a reagir depreciativamente em relação ao comportamento daqueles que agem fora dos padrões aceitos pela maioria da comunidade. O modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural, ou seja, o resultado da operação de uma determinada cultura.

O homem vê o mundo através de sua cultura. Isso pode levá-lo a considerar o seu modo de vida como o mais correto e mais natural. Tal tendência denomina-se Etnocentrismo. O etnocentrismo, de fato, é um fenômeno universal. Pode ser definido como: a atitude dos grupos humanos de supervalorizar seus próprios valores, sua própria cultura. É comum a crença de que a própria sociedade é o centro da humanidade. Comportamentos etnocêntricos resultam também em apreciações negativas dos padrões culturais de povos diferentes. Nota-se um certo orgulho, superioridade e credibilidade da própria cultura. (MELLO, 2008)

Laraia (2009) afirma que a reação oposta ao etnocentrismo, é a apatia, que é o abandono na crença e nos valores de sua própria sociedade e conseqüentemente, perdem a motivação que os mantêm unidos e vivos.

A participação do indivíduo, conforme Laraia (2009), em sua cultura é sempre limitada, nenhuma pessoa é capaz de participar de todos os elementos de sua Cultura. Este

fato é tão verdadeiro nas sociedades complexas com um alto grau de especialização, quanto nas simples, onde a especialização refere-se apenas às determinadas pelas diferenças de sexo e de idade. Qualquer sistema cultural está num contínuo processo de modificação. Assim sendo, a mudança que é inculcada pelo contato não representa um salto de um estático para um dinâmico, mas, antes, a passagem de uma espécie de mudança para outra.

2.3.1. A cultura nas organizações

A variação da cultura como destacamos acima reflete basicamente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros. Porém, é recente o estudo do reflexo que essas diferenças culturais assumem no mundo do trabalho, na empresa, nas organizações privadas, públicas e outras instituições em geral. (MOTTA; CALDAS 1997)

Para Motta e Caldas (1997) os comportamentos dos trabalhadores, desde os executivos aos serviços gerais, baseiam-se em crenças, atitudes e valores, que podem ser definidos como verdadeiros ciclos viciosos de comportamento que são causados por crenças, atitudes e valores.

Neste sentido os seres humanos passam a decodificar os significados que lhe são transmitidos pela interação com diferentes culturas. Significados como palavras, expressões, postura, e outros tipos de ações que podem influenciar em um processo de construção do posicionamento perante esta nova realidade, o qual poderá ser positivo ou negativo.

Srouf (2005) esclarece com precisão o impacto que um “recém-chegado” é alvo em uma nova organização, sendo ele nacional ou internacional. Há um processo de reconhecimento da área, na tentativa de decifrar os significados nas entrelinhas, compreender os símbolos que são naturais àquela instituição, ao passo que o mesmo é observado muitas vezes como uma ameaça, sendo que o “recém-chegado” só será incorporado e acolhido pela organização quando demonstrar uniformidade e “comportamentos adequados”. Portanto:

Cada cultura organizacional forma um objeto decifrável. Ainda que moldada com a argila das representações imaginárias e dos símbolos, das imagens e das ideias, configuram relações de saber que se conjugam, e a um só tempo, articulam agentes coletivos: relações de hegemonia e conformidade, no plano da moldagem e da apropriação das consciências; e relação de influencia e adesão, no plano da transformação dos signos em mensagens cognitivas. (SROUR, 2005, pg 204-205)

Sendo assim, culturas organizacionais são formadas por pressupostos básicos, artefatos visíveis e outros conjuntos simbólicos. É esse conjunto de pressupostos que criam os valores de uma organização, os quais influenciam o modo de pensar, sentir e agir. São aspectos criados no dia a dia, porém difíceis de visualizar e decifrar, especialmente quando exposto a pessoas de outras organizações. (MOTTA; CALDAS 1997)

Motta e caldas (1997) atribuem a responsabilidade das características de uma organização a seus fundadores e líderes, ao processo histórico e o seu mercado em atividade. Essas variáveis influenciam nos elementos e formas adquiridas por uma organização, e tornam-se essências aos indivíduos externos a ela o entendimento destes fatores num processo negocial.

Desta maneira Wood Jr. (2002) afirma que ao admitir que há diferenças entre as culturas organizacionais, esta realidade nos permite estudar a existência destas diferenças, e compreendê-las em toda sua magnitude, possibilitando definir as melhores técnicas, teorias ou princípios empresariais, os quais podem ser aplicáveis a determinada realidade. Portanto para o autor a efetividade de uma organização internacionalmente será dada pela capacidade de gerenciamento da diversidade cultural.

Neste processo de mudança, é necessário um estudo antecipado sobre os valores e crenças que predominam na organização, pois estes elementos da cultura organizacional condicionam e direcionam o comportamento do grupo ou das pessoas. Tavares (1996) destaca alguns elementos a serem estudados neste processo de negociação: valores; crenças; tabus; mitos organizacionais; normas; comunicação formal e informal da organização. Este processo de estudo é o que garantira que o “recém-chegado” seja aceito pela organização o mais rápido e efetivo possível.

2.3.2 O fator cultural nas negociações

Como destacado anteriormente, o negociador internacional pode ser compreendido como este “recém-chegado”, o qual carrega toda uma bagagem cultural própria e está prestes a enfrentar novos paradigmas exóticos ao seu conhecimento. Para obter sucesso neste processo Junqueira (2001) destaca que o negociador precisa ser consciente sobre estas diferenças culturais, entender como esta variável afeta o processo negocial e saber administrá-la.

O processo comunicativo é essencial ao efetuar uma negociação, para Martinelli, Machado e Ventura (2004) essa diversidade cultural no qual o negociador está exposto no âmbito internacional, pode trazer alguns problemas comunicativos práticos. Esses problemas se caracterizam por influenciarem cada negociador de forma diferente, dependendo de seu grau de flexibilidade. O autor destaca que estes problemas são: choque cultural; nível de adaptação da cultura local; discriminação; e uso da linguagem.

Além da dificuldade de comunicação, pode se destacar mais três dificuldades frequentes encontradas ao negociar com pessoas de outros países. Uma delas são os diferentes conceitos de tempo, que estabelecem um ritmo diferente entre as culturas e podem ser classificados em dois extremos, “policrônico”, os quais preferem valorizar a flexibilidade e o imprevisto, e o “monocrônico” que valoriza aspectos como a ordem e o processo. Geralmente culturas polícronicas tendem a levar o atraso em um encontro algo comum, já para os monicrônicos o atraso pode se caracterizar como insulto. (BURBRIGDE, 2007)

As diferentes estruturas sociais também dificultam o processo negocial, para isso Burbridge (2007) avalia ser necessário considerar três variáveis: estrutura de poder e influência, o qual pode delimitar o poder de decisão daqueles que estão na mesa negocial; a questão de gênero, analisar as diferenças de como a mulher é vista em uma negociação; e ponto de vista diferente sobre ética e valores, o que é bom para mim pode ser mau para o outro, julgar o outro pelos nossos princípios é o maior erro nas relações internacionais.

Portanto Martinelli e Ghisi (2006) deixam claro que essas diferenças não se restringem somente a etiqueta e as questões de linguagem. As tomadas de decisões levam em consideração também os aspectos de comportamento e crenças, e não só as variáveis legais.

Destaca-se que a identificação do grau de flexibilidade na tolerância de princípios e conduta pode determinar o sucesso de uma negociação internacional.

3. CARACTERÍSTICAS DE NEGOCIADORES NA RUSSIA E BRASIL

3.1 CONTRIBUIÇÕES SOBRE O PERFIL DO NEGOCIADOR RUSSO

Neste subcapítulo, apresentam-se as contribuições sobre o perfil do negociador russo. As afirmações aqui elaboradas baseiam-se em pesquisas de campo e em trabalhos acadêmicos publicados pelas mais conceituadas revistas internacionais. É nesta etapa que procuraremos responder um dos objetivos desta monografia. Para isso, a compreensão das características culturais, estruturais do país e, do comportamento ético do negociador russo faz-se necessário.

3.1.1 Formação cultural do negociador Russo

Para compreender a formação do pensamento e das atitudes tomadas pelo negociador russo é necessário levantarmos características de sua formação cultural, ou seja, grandes fatos ocorridos em seu país e que de certa maneira influenciaram toda população e suas instituições. Para melhor compreensão Grachev (2004) aborda esta temática em três etapas: *período pré-revolucionário*; *período soviético*; e *período pós-socialista*.

O *período pré-revolucionário* tem grande contribuição historiográfica através das memórias de comerciantes locais, historiadores russos, documentos de negociações, e outros artigos sobre o desenvolvimento industrial do século XIX e XX. (GRACHEV, 2004)

Para Apressyan (1997) neste período criava-se certa responsabilidade ética e social na realização dos negócios, principalmente após 1861, quando se deu o fim da escravidão na Rússia. Essas atitudes éticas nos negócios eram muito aplicadas entre os “antigos-crentes”, membros ou extratores religiosos bem sucedidos da igreja ortodoxa após a grande reforma religiosa elaborada por Peter, além de constituírem a elite nos negócios deste período.

Os “antigos-crentes” dirigiam-se aos seus negócios como se fossem missões comandadas por Deus. Porém no final do século XIX e início do século XX estes negócios individuais justificados por deus foram acompanhados por uma onda de negócios os quais tinham como princípios uma obrigação para com a pátria e a sociedade e não mais para com Deus. (APRESSYAN, 1997)

A Rússia do século XIX e XX possuía como características centrais em sua organização política duas elites específicas: os aristocratas e os burocratas. O desenvolvimento do capitalismo, através da evolução do número de negócios coletivos e individuais criara uma terceira classe. Apesar do desenvolvimento da indústria e comércio estarem regulados pela autocracia estatal, o mesmo sofrera grande pressão das duas elites opositoras, do pensamento patriarcal, e principalmente de críticos socialistas, que se organizaram com os opositores citados e construíram um sentimento cultural comum na população contra o desenvolvimento do capitalismo (APRESSYAN, 1997)

Já durante o *período soviético*, para Grachev (2004) o desenvolvimento de negócios, seus valores e comportamento recebeu pouca atenção na União Soviética, o Estado era o único empregador autorizado a explorar com liberdade os recursos econômicos do país. O partido comunista monopolizou a responsabilidade moral sobre o assunto, além de criar uma série de “heróis” econômicos, geralmente líderes partidários ou diretores políticos leais a causa comunista.

A ideologia oficial no início deste período era glorificar o trabalhador, torná-lo herói, para isso era necessário que o mesmo não fosse egoísta, trabalhar era considerado o valor mais nobre no *período soviético*. Portanto, alguns valores morais eram limitados ao tratar de negócios, não havia espaços para discutir valores que justificassem ou não a expansão econômica, o recomendado era seguir o plano de desenvolvimento, ou seja, a expansão da produção. (APRESSYAN, 1997)

Para Apressyan (1997) mudanças significativas no comportamento do Estado e suas instituições em gerir a economia e os trabalhadores podem ser notadas na década de 70. Neste período a ética das relações comerciais, ou seja, aspectos pessoais das relações de trabalho (relações entre o chefe e subordinados, e entre os colegas) tornou-se uma questão popular. A elaboração desta política foi determinada pelos governantes, na compreensão da necessidade de estimular os fatores de aumento da produtividade do trabalho por meios diferentes do tradicional incentivo material e ideológico.

No *período pós-socialista* inicia-se uma grande discussão na Rússia sobre o renascimento do empreendedorismo e sua diversidade cultural. Essa liberdade em administrar legalmente um negócio privado requer uma gerência vigorosa, industrial e empreendedora, o que trará grandes transformações na economia e nos valores morais da população russa. (GRACHEV, 2004)

Para Apressyan (1997) essas reformas liberais têm dado, ao menos legalmente, liberdades individuais e maior autonomia às regiões. As pessoas como agentes autodeterminados, principalmente os indivíduos, famílias e associações tornaram-se habilitadas a resolver problemas particulares de forma independente do Estado. Portanto, o cidadão pode contribuir de alguma maneira para a solução de problemas públicos, como a prevenção do crime e da poluição. Além disso, a forte estrutura hierárquica da sociedade soviética foi destruída, a centralização do poder do Estado enfraqueceu, e a economia tornou-se essencialmente descentralizada, ou seja, nota-se o desenvolvimento do consumo mais ou menos homogêneo em todo o país.

3.1.2 Influência da cultura russa no comportamento dos gestores e negociadores na Rússia

Para melhor demonstrar a formação cultural e as características da sociedade russa, as quais influenciam diretamente na maneira como os negócios são efetuados e geridos, Grachev (2004) traz em seu artigo *Cultural Attributes of Russian Management* uma análise profunda destas características. O estudo tem como base científica o relatório GLOBE, um avançado relatório de pesquisa multinacional e intercultural efetuado na Rússia entre 1996-1998, o qual entrevistou 450 gestores de três setores diferentes da indústria: financeiro, alimentício e telecomunicação.

Os questionários foram realizados em referência a: (1) Valores incentivados e defendidos pelos gestores, e (2) relatos de práticas sobre as entidades de sua sociedade. As respostas referentes aos valores (1) são classificadas como “deveria ser”, e as respostas sobre as entidades (2) são classificadas como “realidade”. As respostas foram colocadas em uma

escala de sete pontos, para melhor compreensão iremos explicar os resultados individualmente. (GRACHEV, 2004)

Além do artigo e metodologia utilizada por M. Grachev (2004), para melhor afirmação da pesquisa aqui proposta, estamos comparando suas afirmações com outros artigos científicos já publicados e que abordam sobre a temática em questão. A base teórica que orienta a pesquisa da GLOBE é uma integração entre a teoria de liderança implícita, a teoria do valor/crença cultural, teoria da motivação implícita, e a teoria da contingência estrutural da forma organizacional.

A metodologia utilizada tem como referência os estudos de G. Hofstede e D. McClelland, e incluiu também achados teóricos de F. e F. Strodbeck Kluckhohn, e H. Triandis. Propõe-se nove categorias de análises sobre as dimensões culturais russas: coletivismo institucional; coletivismo em grupo; igualdade entre gêneros; assertividade; distância do poder; orientação de desempenho; orientação futura; aversão a incerteza; orientação humana. O resultado da pesquisa pode ser observado na Tabela 1:

Tabela 1 - Resumo GLOBE das Escalas sócio-culturais para Rússia

	"Realidade"	Rank entre 61 países	Média Mundial	"Deveria ser"	Rank entre 61 países	Média Mundial
<i>Coletivismo institucional</i>	4.50	17	4.235	3.89	60	4.719
<i>Coletivismo em grupo</i>	5.63	17	5.118	5.79	20	5.639
<i>Igualdade entre gêneros</i>	4.07	2	3.397	4.18	49	5.512
<i>Assertividade</i>	3.68	54	3.858	2.83	59	3.707
<i>Distância do poder</i>	5.52	14	5.147	2.62	40	2.781
<i>Orientação de desempenho</i>	3.39	59	4.094	5.54	55	5.879
<i>Orientação futura</i>	2.88	61	3.837	5.48	34	5.588
<i>Aversão a incerteza</i>	2.88	61	4.158	5.07	18	4.621
<i>Orientação Humana</i>	3.94	37	4.092	5.59	18	5.388

Tabela 1: Resumo Globe das Escalas sócio-culturais para Rússia (traduzida pelo autor). (GRACHEV, 2004, pg166)

O *Coletivismo institucional* reflete o grau no qual: normas organizacionais e sociais além de outras práticas, incentivam e premiam a distribuição coletiva dos recursos e a própria ação coletiva. Na Rússia "realidade", o nível de *coletivismo institucional* é de 4,5. Isso reflete o comportamento do grupo, orientado em tradições históricas e doutrinações socialistas

de comportamento coletivista. Ao mesmo tempo, "deveria ser" aparece com 3,89. Este fato indica um processo de fragmentação da sociedade e a queda de valores grupais tradicionais. (GRACHEV, 2004)

Para Grachev (2004) *coletivismo em grupo* é o grau em que os indivíduos expressam o orgulho, a lealdade, e a coesão em suas organizações ou famílias. Neste caso a pontuação da "realidade" é alta (5,63), enquanto os resultados do "deveria ser" também são altos (5,79), demonstrando ainda a forte presença do coletivismo nas entrevistas. No entanto a influência da doutrina ocidental, através da mídia e do empreendedorismo empurra o comportamento do país à uma individualização e fragmentação social. A partir das conclusões, está claro sobre ambas as dimensões que a Rússia está disposta a transformar-se em uma sociedade mais individualista.

Segundo Grachev (2004) a *igualdade entre gêneros* mede em que grau uma organização ou sociedade minimiza as diferenças do papel dos gêneros masculino e feminino. A "realidade" (4,07) e "deveria ser" (4,18) possuem pontuações similares, exibindo uma preocupação relativamente baixa dos entrevistados com a diferença entre valores e comportamentos. A situação russa atual pode ser considerada altamente igualitária. No entanto, quando comparado com a tendência geral, expressa pelas outras pesquisas em os outros países, a Rússia está menos preocupado com as questões do igualitarismo e fortalecimento do sistema de valores. Os administradores russos não demonstram preocupação com o fortalecimento da *igualdade entre gêneros*. Isto pode justificar-se como reflexo do sistema patrimonial da sociedade russa, desta maneira os gestores russos não expressam vontade de aumentar ou alterar o papel das mulheres nas organizações e na sociedade como um todo. Neste sentido Pahor, Prasnikar e Svetlik (2008) relatam em seu artigo *Are National Cultures Still Important in International Business* que a população mais jovem (até 24 anos) e a mais velha (acima de 50) são menos preconceituosos perante os valores femininos, já a população na idade média se caracteriza por priorizar os valores masculinos.

De acordo com Grachev (2004) *assertividade* é o grau em que os indivíduos são assertivos, confrontadores e agressivos nas relações sociais. Na "realidade" a pontuação é 3,68, caracterizando como baixo os comportamentos dos gestores russos, e no quesito "deveria ser" a pontuação também é baixa (2,83), o que demonstra certa insegurança por parte dos russos em tomar decisões importantes, reflexo da alta hierarquização histórica. Esta realidade é afirmada por Barghouti Et Al (2003) em seu artigo *Comparing Business ethics in*

Russia and the US, por questões culturais os russos são mais receptivos a decisões de caráter de cima para Baixo, reflexos do medo da autoridade e da extensa passividade herdada do sistema comunista. Porém a sociedade atual em transição exige um comportamento mais assertivo, com duras e bruscas medidas para sobreviver, transformar as empresas e a sociedade em geral.

No que tange a *distância do poder* Barghouti Et Al (2003) descreve como o grau em que membros menos poderosos de uma organização ou sociedade concordam e aceitam a divisão desigual do poder. Na aplicação da pesquisa de Grachev (2004), a diferença entre "realidade" e "deveria ser" é enorme. A "realidade" obteve pontuação 5,52, o que caracteriza uma sociedade altamente hierárquica. Já quando perguntado sobre os valores, os entrevistados indicaram suas preferências para a democracia com o "deve ser" pontuação 2,62. Isto reflete a necessidade de eliminar o poder político sobre o comportamento econômico e dar a sociedade um maior nível de liberdade concorrencial. A mudança já pode ser observada na distribuição de oportunidades que estão cada vez mais vinculadas à educação, habilidades e experiência, em vez de indicações políticas.

Já a *orientação de desempenho* pode ser explicada por Grachev (2004) como o grau em que uma organização ou sociedade estimula ou recompensa membros do grupo pelo seu envolvimento, desempenho e excelência. No caso da Rússia, uma *orientação de desempenho* é pouco expressiva e utilizada, a "realidade" adquiriu pontuação de 3,39. Já os resultados do "deveria ser" são altos (5,54), isso reflete a entrada dos ideais ocidentais de gestão. O autor relata que os pequenos negócios na Rússia são exemplos de alta *orientação de desempenho* e gestão socialmente responsável.

A *orientação futura* pode ser compreendida segundo Grachev (2004), como o grau em que os indivíduos em suas organizações e na sociedade realizam suas ações baseadas em comportamentos orientados para o futuro, tais como planejamento, investir no futuro, e adiar a gratificação. Esta dimensão é importante para compreender o lado social de uma economia em transição. A "realidade" (2,88) presentes nas entrevistas é extremamente pessimista em relação ao futuro. No entanto, os entrevistados acreditam que a russa possa estabilizar sua economia, assim a pontuação do "deveria ser" é de 5,48. No sentido da "realidade" Barghouti Et Al (2003) destaca conclusões similares em seu artigo, reforçando a tese aqui exposta, para o autor a cada 100, 87 não possuem uma orientação definida sobre o futuro. Levando em conta o "deveria ser", nota-se uma forte crença em valores relacionados com a estabilidade na economia e na sociedade, incitando-os a pensar e agir estrategicamente. Isto levou a uma

conclusão otimista sobre o potencial de desenvolvimento econômico da Rússia e da previsibilidade dos seus negócios.

Aversão à incerteza define-se como o grau em que membros da organização ou da sociedade se esforçam para evitar a incerteza, baseando-se em normas sociais, rituais e práticas burocráticas para aliviar a imprevisibilidade de eventos futuros. No que tange a "realidade" a pontuação é de 2,88, o que poderia ser interpretado como uma aceitação da incerteza na economia de transição e suas constantes crises. Por outro lado a pontuação do "deveria ser" é de 5,07, o que coloca os gestores russos e seus respectivos valores com alta aversão à incerteza. Já é possível notar que na situação atual, gerentes russos adaptam-se com criatividade a situações de mudança rápida no ambiente. Isto exige características específicas de reação rápida, um cenário multi-pensador, networking e compartilhamento de risco. (GRACHEV, 2004)

Por ultimo a *orientação humana* trata do grau em que os indivíduos em organizações ou sociedades incentivam e recompensam as pessoas por serem justos, simpáticos, generosos, cuidadosos, e gentis com os outros. Grachev (2004) relata que as relações entre o comportamento atual e os valores dos gestores russos encoraja um pensamento positivo sobre uma situação futura. Porém a "realidade" (3,94) coloca a Rússia com um nível relativamente baixo de orientação humana no comportamento, já o "deveria ser" (5,59) demonstra esse positivismo dos valores expressados na pesquisa.

Para atualizar a pesquisa Grachev (2004) elaborou e aplicou outro questionário em 2002, porém os resultados foram similares e sem grandes mudanças no contexto das dimensões culturais. Sendo assim os indicadores GLOBE refletem para a Rússia a realidade da dolorosa transformação econômica e da conjuntura atual dos negócios e seus conflitos ideológicos. A pesquisa realizada posicionou a Rússia como tendo um perfil *extremo*, quando comparado com os outros países sobre as dimensões culturais. Desta maneira a GLOBE caracteriza a Rússia como: muito baixa em relação à *aversão à incerteza*, *orientação futura*, *orientação de desempenho*, e *orientação humana*; já a *distância do poder* é caracterizada como muito alto. Algumas dimensões exibem certa aproximação entre comportamento de entidades ("realidade") e valores ("deveria ser") - é o caso do *coletivismo institucional* e *coletivismo em grupo*, *igualdade entre gêneros* e *assertividade* - enquanto os outros apresentam uma lacuna visível entre a "realidade" e o "deveria ser", é o caso da *distância do poder*, *orientação de desempenho*, *orientação futura*, *aversão a incerteza* e *orientação humana*.

3.2.FATORES CULTURAIS QUE AFETAM A NEGOCIAÇÃO NA RÚSSIA

Esta análise dos fatores culturais será elaborada com base na metodologia de Acuff (2004) o qual eleva quatro fatores essenciais a serem considerados em uma negociação internacional: o *Uso do tempo*, varia conforme a cultura, uns são mais exigentes, já para outros atrasos são normais; *individualismo vs orientação coletiva*, relata sobre a questão do “eu” (indivíduo) ou “nos” (consciência do grupo); *estabilidade de funções e conformidade*, trata do modo como o processo negocial é feito (ritual, formalidade, etc.); e *padrões de comunicação*, que envolve a comunicação densa (direta) ou baixa (indireta). (ACUFF, 2004)

3.2.1 Uso do tempo

As reuniões de negócios podem começar consideravelmente atrasadas, porém os russos esperam que os visitantes não cheguem atrasados. Chegar atrasado de dez a quinze minutos sem uma explicação plausível pode ser considerado uma ofensa. De qualquer maneira não demonstre sinais de impaciência se você tiver que esperar. Os russos costumam ser pontuais, no máximo iniciam suas reuniões com 15 minutos de atraso. Além disso, reserve tempo de sobra, pois as reuniões podem se estender mais que o planejado. (KATZ, 2008)

3.2.2 Individualismo vs. orientação coletiva

A Cultura russa tem sido dominada pelas elites autocráticas e burocratas, incluindo os czares, latifundiários e os líderes do Partido Comunista. Como resultado, os russos se

acostumaram à falta de liberdade individual. Durante séculos, a Igreja Ortodoxa Russa também salientou a importância de subjugação à autoridade e subordinação dos interesses pessoais em função do bem comum. Esta ênfase em valores coletivistas continuou sob o regime comunista, onde a coletividade foi recompensada em detrimento das realizações pessoais. Somente na década de 1980 se torna legal possuir empresas privadas na Rússia. No geral, os russos têm uma longa tradição de enfatizar o coletivismo como parte de sua cultura nacional. (BARGHOUTI Et Al, 2003)

Desta maneira Acuff (2004) relata que os ideais coletivos ainda prevalecem em muitas discussões sobre negócios. A ênfase no grupo explica a limitada autoridade em grande maioria dos negociadores russos, sendo comum um contato constante com a sede de sua empresa para conferir os mínimos detalhes. As negociações podem se tornarem lentas e cansativas, já que quase sempre ocorrem entre equipes.

Mesmo havendo uma prevalência coletiva nas decisões, é importante lembrar que por circunstâncias históricas os negócios na Rússia são em suma maioria hierárquicos. Portanto procure direcionar todo seu potencial no mais alto cargo dentro da empresa em negociação, alguns diretores e executivos tomam decisões sem considerar seus colegas que ocupam posições inferiores. De acordo com a sua cultura hierárquica de trabalho, status é importante para os russos, significa poder e autoridade. (MILLER, 2010)

3.2.3 Estabilidade de funções e conformidade

Para Acuff (2004), mesmo possuindo regras e regulamentos rígidos sobre o comportamento da organização, nem sempre é possível saber quem é o responsável por determinada negociação. Isso pode ser resultado das pesadas burocracias e linhas de autoridades indiferenciadas, ou seja, as decisões vêm de cima para baixo.

3.2.4 Padrões de comunicação

A língua oficial do país é o russo, apesar de haver uma série de outros idiomas regionais. Segundo Katz (2008), muitos negociadores locais não falam inglês fluente, porém eles insistem que estão entendendo tudo que está sendo tratado, quando na verdade possuem dificuldade na questão. É bem provável ser necessário a presença de um interprete de confiança, quando não possuir um disponível procure falar o inglês em frases curtas, simples, sem o uso de gírias ou jargões e claro devagar. Ainda se tratando de *comunicação verbal*, Acuff (2004) relata que os russos geralmente são diretos, fazendo demandas e solicitações firmes, o que muitas vezes pode parecer brusco e agressivo comparado ao padrão brasileiro. Portanto não se assuste se o tom de voz do negociador russo subitamente ficar alto.

Já sobre a *comunicação não-verbal*, para Acuff (2004) a proximidade física entre as pessoas costuma ser maior do que na América do Norte porém inferior que na América do Sul. Quanto aos cumprimentos, os apertos de mãos entre os homens são firmes e breves, já entre homens e mulheres pode ser bem demorados, inclusive culminar com a mão da mulher sendo beijada pelo homem. Segundo Katz (2008) as pessoas geralmente mantêm uma distância de dois a três pés quando conversam. Os russos usam poucos gestos quando falam, porém é necessário estar atento para não utilizar nenhum gesto rude ou que ofenda o próximo, por exemplo: o sinal “V” com os dedos é um gesto obsceno na Rússia, já o polegar para cima possui o mesmo significado de positivo que no Brasil. O contato com os olhos é comum na Rússia, muitas vezes constante a ponto de podermos interpretar que o negociador estivesse nos “encarando”.

3.3 A ÉTICA E OS VALORES PESSOAIS PARA OS NEGOCIADORES RUSSOS

Mais de vinte anos se passaram da dissolução da URSS, porém o ambiente para negócios na Rússia continua afetado por alta burocracia estatal, corrupção, fraco avanço no

desenvolvimento de legislações e outros aspectos de caráter criminoso. Assim como o regime está em transição, a ética aplicada nos negócios também passa por mudanças, adquirindo as características do ocidente, entretanto, sem perder as propriedades históricas herdadas pelo regime socialista.

Sobre este assunto, Ayios (2003) nos relata que na Rússia relacionamento interpessoal é muito importante, e que tanto os acordos firmados como a relação pessoal influenciam no cumprimento do que foi estabelecido. O mesmo é afirmado por Barghouti Et Al (2003), na Rússia, enquanto algumas atitudes antiéticas, como enganar alguém em uma negociação para atingir um objetivo podem ser consideradas normais, enganar um amigo ou colega de confiança seria uma ofensa, além de ser uma atitude incomum. Portanto, considera-se que a manutenção de boas relações pessoais influencia na negociação.

Na tentativa de estabelecer uma identidade ética comum, e reduzir a influência negativa dos fatores acima a Independent Directors Association (IDA) e o Russian Institute of Directors (RID), desenvolveram em 2004 um manual de ética negocial. Neste manual é possível encontrar os 12 princípios de negócios que devem ser adotados na Rússia de acordo com a Câmara de Indústria e Comércio da Federação Russa. (IDA; RID, 2004)

Princípios Pessoais: O lucro é de extrema importância, mas a honra é mais valioso do que lucro; Respeite todos aqueles que trabalham para um objetivo comum, sendo esta uma base para boas relações e auto-respeito. Respeito pelos outros e a auto-estima são garantidos por cumprir com os compromissos de um negócios; Abster-se do uso da violência ou ameaça de violência como um meio para atingir um objetivo de negócio. (IDA; RID, 2004)

Princípios profissionais: Não conduza os negócios para além do objetivo proposto; Faça jus à confiança que os outros tem em você. Confiança é a base de todo empreendimento e a chave para o sucesso. Esforce-se para cultivar uma reputação como um homem honesto, competente e decente. Aja da maneira como se fosse seu melhor parceiro de negócios agiria; Competir adequadamente. Abster-se de trazer conflitos de negócios para o tribunal. O parceiro mais confiável é aquele que também ganha a partir de uma transação. (IDA; RID, 2004)

Princípios civis russos: conheça a legislação e a respeite; unir forças com pessoas simpatizantes e organizações, para influenciar governo e legislação de acordo com estes princípios; trabalhar para o bem da humanidade, ao invés de ganhos e glórias pessoais. Não busque o reconhecimento público pelo seu trabalho. (IDA; RID, 2004)

Princípios do cidadão global: proporcione o menor dano ao meio ambiente com sua negociação; encontre forças para resistir a criminalidade e a corrupção, torná-la inapropriada para todos os interessados; Mostre tolerância aos representantes de outras culturas, crenças e países. Eles não são melhores nem piores do que nós, eles são simplesmente diferente. (IDA; RID, 2004)

3.4. FORMALIDADES NO PROTOCOLO DAS NEGOCIAÇÕES RUSSAS

3.4.1 Atitudes e estilos de negociações na Rússia

Para Katz (2008) na Rússia, a principal abordagem em uma negociação é a de caráter distributiva e de contingência. O comprador está frequentemente em uma posição favorável e poderá tentar incitar a responsabilidade de chegar a um acordo para o vendedor. Como o país apresenta relativa instabilidade econômica e política, os negociadores podem se concentrar nos benefícios de curto prazo. O estilo de negociação primária no país é muito competitivo e as pessoas podem se tornar contraditórias. A maioria dos russos relata uma negociação como sendo um jogo de soma zero, em que o ganho de um lado é igual uma perda para o outro. As negociações podem tornar-se mais cooperativas se estiverem influenciadas por fortes relações pessoais entre as partes.

Em caso de litígios nas fases de uma negociação, é vantajoso deixar algum tempo passar e permitir que as divergências apareçam. Assim, você pode ser capaz de alcançar uma resolução através da argumentação lógica, apresentar grandes quantidades de informação de apoio, ou fazer uma proposta diferente, não necessariamente melhor que a anterior. O que você oferece pode ser mais valioso para os russos do que o evidenciado em seus comportamentos. Os russos adoram tecnologia, tem grande respeito pela experiência ocidental, e são facilmente impressionados com tamanho e números. Não subestime a força de sua posição negocial. (FEY e SHEKSHNIA, 2011)

3.4.2 Troca de informações

Trocar informações em uma negociação na Rússia ocorre com pouca frequência, e é muito difícil de ser executada, já que os russos acreditam que o privilégio da informação cria condições de barganha. Os russos vêem acordos rápidos como um sinal de fraqueza nas negociações. Eles se recusam em regredir até que você concorde em fazer concessões suficientes ou mostrar firmeza excepcional. Muitas vezes eles vão fazer pequenas concessões e pedir as mais importantes em troca. Táticas de atraso, explosões emocionais, ameaças para acabar com o negócio, greves, e outras pressões são típicas. Você deve manter a calma e enfatizar os benefícios mútuos e as necessidades envolvidas. (KATZ, 2008)

3.4.3 Ritmo da negociação e barganha

Segundo Katz (2008) as negociações tendem a ser muito lentas e prolongadas. Especialmente durante os estágios iniciais, você poderá sentir que está fazendo pequenos progressos; discussões são frequentes e tendem a se prolongar por algum tempo até os negociadores russos decidam discutir sobre os pequenos detalhes do negócio. O sucesso exige extrema paciência neste país.

Russos empregam geralmente um estilo de trabalho policrônico. Eles são usados para perseguir várias ações e metas em paralelo. Ao negociar, eles tendem a ter uma abordagem holística, podendo voltar para tópicos anteriores ao invés de enfrentá-los em ordem sequencial. É comum para eles reabrir uma discussão sobre os itens que já haviam sido acordados. É crucial estar ciente e acompanhar todo andamento da negociação e os aspectos de barganha utilizados. (KATZ, 2008)

Os negociadores russos podem ser extremamente paciente, persistentes, e teimosos. Considera-se muito difícil obter concessões deles. Negociação com os russos,

inevitavelmente, inclui muitas posturas e manobras. A melhor abordagem deve ser educada, porém permaneça firme em todo o processo de negociação. Portanto, sobre as concessões, Fey e Shekshnia (2011) orientam que o negociador fique firme no objetivo principal da negociação e seja flexível nos detalhes. Não é aconselhável fazer concessões significativas no início da negociação, isso incentiva os russos a esperar e comprometer ainda mais o processo de barganha, pois a negociação como abordada neste capítulo, tende a ser longa.

3.4.4 Tomada de decisão

As empresas russas tendem a ser muito hierárquica, e as pessoas esperam trabalhar com regras de autoridade já estabelecidas. Discordar ou criticar abertamente os superiores é inaceitável para os russos. Os tomadores de decisão são geralmente executivos que consideram o melhor resultado para o grupo ou organização. Eles provavelmente vão consultar outros membros da empresa antes de tomar qualquer decisão. Subordinados podem estar relutantes em aceitar a responsabilidade. Tomadores de decisão também raramente delegam a sua autoridade, portanto é importante, se possível, iniciar as negociações com os executivos, ou o grau hierárquico mais alto dentro da empresa ou organização em questão. As decisões tomadas podem levar um longo tempo e requerem paciência. (OWEN, 2007)

Para Katz (2008) ao tomar decisões, os empresários geralmente consideram determinada negociação uma situação específica ao invés de seguir princípios universais. Sentimentos e experiências pessoais podem pesar muito mais que provas empíricas e outros fatos objetivos. Os russos são relutantes em assumir riscos. Se você espera que eles apoiem uma decisão arriscada, é preciso que você encontre maneiras que eles se sintam confortáveis com a situação. Você terá maior probabilidade de sucesso a partir de uma boa relação pessoal e construção de confiança mútua.

3.5 CONTRIBUIÇÕES SOBRE O PERFIL DO NEGOCIADOR BRASILEIRO

3.5.1 Formação cultural do negociador Brasileiro

No Brasil existe uma gama de identidades culturais, o que dificulta a análise em determinar características gerais, já que cada região brasileira possui as suas próprias peculiaridades. No entanto podemos encontrar alguns laços que conectam o jeito de ser do brasileiro.

A formação cultural do negociador brasileiro enfrenta forte influencia da cultura portuguesa, porém é notável a presença de outras importantes culturas europeias e africanas, além da cultura indígena. Nas fronteiras é forte as características de integração regional, principalmente no sul do Rio Grande do Sul, os conhecidos gaúchos. Essa heterogeneidade da imigração e miscigenação faz com que o Brasil seja considerado um continente.

Para Minervini (2001) podemos enumerar algumas características que podem ser consideradas comuns entre os brasileiros: É natural o uso do primeiro nome ao se dirigir a uma pessoa; a informalidade e o bom humor fazem parte do dia a dia e são apreciados; o brasileiro adora música, desde samba até sertanejo, e suas conversações são bem animadas; o futebol pode ser considerado uma paixão nacional, obtendo quase o status de religião; além da cerveja, outra bebida popular e servida em encontros é o café.

O brasileiro é naturalmente uma pessoa otimista e criativa, mas “nem tudo são flores”. Arvati (2007) destaca algumas características negativas da cultura brasileira, principalmente observações efetuadas por estrangeiros. Para a autora o famoso “jeitinho brasileiro”, ou seja, a arte de encontrar uma saída em momentos de dificuldades pode gerar situações de conflitos. Em muitos países os brasileiros são tidos como desorganizados e informais. Usam de gírias e chavões, possuem pouco respeito à vida e à segurança, além de apresentar baixo nível de cultura em conversas de conhecimentos gerais.

3.5.2 Influência da cultura brasileira no comportamento dos gestores e negociadores do Brasil

Esta análise é similar à desenvolvida para determinar a influência da cultura no comportamento do negociador russo. Nesta etapa estaremos utilizando duas teses de mestrado, comparando seus resultados perante as características culturais do negociador brasileiro. Estes dois trabalhos foram desenvolvidos através do método de pesquisa elaborado por Hofstede em 1997, muito similar ao utilizado para delimitar as características do negociador russo anteriormente.

Podemos estabelecer cinco dimensões culturais para esta análise: *individualismo versus coletivismo*; *masculinidade versus feminilidade*; *distância do poder*; *aversão à incerteza*; e *orientação para curto prazo versus longo prazo*. A amostra realizada por Oliveira (2004) é formada por 40 executivos de empresas fumageiras, sendo que todos são homens. Já a pesquisa de Floriani (2002) fora realizado com 109 executivos brasileiros de diversos setores da indústria, sendo que este trabalho apresenta um número considerável de opinião feminina, neste caso 43% dos entrevistados são mulheres.

Individualismo versus coletivismo: Oliveira (2004) estabelece uma escala de 1 até cinco, sendo 5 o mais coletivista e 1 o mais individualista, neste caso a média de todas as variáveis utilizadas para determinar o negociador brasileiro foi 3,18. Já Floriani (2002) utilizou uma escala de 1 a 7, sendo a mesma descrição anterior, o resultado obtido foi 4,28. Desta maneira podemos considerar os brasileiros como um povo coletivista, e que prefere realizar suas negociações em equipe.

No que tange *masculinidade versus feminilidade*, ou também conhecida como igualdade entre gêneros, os resultado obtidos nesta dimensão demonstram um Brasil extremamente masculino. Para determinar esta variável fez-se a seguinte pergunta: as suas negociações são fechadas sempre com base no lucro? Sendo que para Oliveira (2004) 1 corresponde a raramente e 5 frequentemente, e para Floriani (2002) 1 para raramente e 7 para frequentemente . O primeiro autor encontrou uma média de 4,10, já o segundo demonstra uma média de 5,01. Segundo a metodologia utilizada pelos autores há uma correlação entre o direcionamento para o lado financeiro e a sociedade masculina.

Para a dimensão *distância do poder*, Oliveira (2004) considera 1 sendo para menor grau de distância de poder e 5 para elevado grau de distância de poder. Floriani (2002) estabelece 1 para o menor grau e 7 para o maior grau de concentração de poder. Sendo assim a média do primeiro autor é de 3,76, já para o segundo autor a média é de 4,74. Nota-se que as organizações brasileiras possuem um moderado grau de distância de poder.

A *aversão à incerteza* mede o grau de inquietude de um país, e é determinada pelo sentimento de *stress*, pela necessidade de regras e, conseqüentemente, de previsibilidade. Oliveira (2004) estabelece 1 para menor aversão e 5 para maior aversão, já Floriani (2002) utiliza 1 para menor aversão e 7 para maior. Para o primeiro autor o resultado obtido foi 2,81, já para o segundo foi 3,30. Pode se observar que tanto na análise de Oliveira quanto na Floriani os negociadores possuem alta *aversão à incerteza*. As variáveis utilizadas pelos autores para chegar a esta conclusão podem ser observadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Média comparativa: aversão à incerteza

Variáveis	Média de Oliveira (2004) 1-5	Média de Floriani (2002) 1-7
<i>Buscar alternativas: Seguras/arriscadas</i>	2,23	2,76
<i>Tempo de trabalho na organização</i>	4,13	4,25
<i>Voltar atrás em uma negociação</i>	1,73	2,04
<i>Tenso ou nervoso durante a negociação</i>	2,35	3,59
<i>Regulamentos não devem ser violados</i>	3,65	4,27
<i>As negociações atropelam normas éticas</i>	*	2,91

Tabela 2: Média comparativa: aversão à incerteza Rússia (adaptada pelo autor). (FLORIANI,2002) e (OLIVEIRA, 2004)

Orientação para curto prazo versus longo prazo ou orientação futura: este é o último item analisado pelos autores. Oliveira (2004) propõe novamente 1 para orientação de curto prazo e 5 para orientação a longo prazo. Floriani (2002) utiliza 1 para curto e 7 para longo prazo. Na primeira amostra obteve-se 3,28, e na segunda a media de 3,73. Portanto podemos dizer que os negociadores brasileiros possuem orientação para longo prazo, isto pode ser considerado resultado da estabilidade econômica e política vivenciada na ultima década.

3.6 FATORES CULTURAIS QUE AFETAM A NEGOCIAÇÃO NO BRASIL

3.6.1 Uso do tempo

Esta é uma variável que pode ser considerada uma abstração, segundo Acuff (2004) o horário baseia-se mais como uma série de eventos do que a preocupação com as horas e os minutos. É normal pensar que um encontro irá começar as 8 e iniciar somente as 9, o que seria considerado bastante pontual. Geralmente atrasos de 15 a 30 minutos devem ser interpretados como normais.

Para Amal, Domingues e Aimardes (2010), esta questão do tempo deve levar em consideração a região do Brasil em que o encontro será realizado, sendo que no sul e parte do sudeste a questão do horário é muito importante, já para o norte e nordeste esta questão não é tão relevante.

3.6.2 Individualismo vs. orientação coletiva

Como observamos nas pesquisas de Floriani (2002) e Oliveira (2004) há uma tendência e preferência que as negociações ocorram com a orientação coletiva. Porém de maneira geral, deve-se ressaltar o imperativo que os valores individualistas pregam na sociedade brasileira. Nota-se uma dicotomia nesta variável, por um lado se preferi tomar as decisões de negócios em conjunto, ou com o apoio dos companheiros, porém por outro a organização e orientação social do Brasil pode ser considerada como individualista. (AMAL, DOMINGUES e AIMARDES, 2010)

3.6.3 Estabilidade de funções e conformidade

Geralmente há uma grande necessidade em estabelecer funções e conformidade no Brasil, especialmente no nordeste e parte do sudeste. Mais uma vez é possível notar essa diferença. No sul se dá mais ênfase ao conteúdo discutido na negociação ao invés do processo. O relacionamento pessoal pode ser considerado elemento fundamental para as negociações, as pessoas geralmente tem prioridade em detrimento das instituições, leis e regulamentos. Conhecer pessoas importantes, e que possuam poder político pode facilitar muito nos processos negociais, principalmente burocráticos. Muitas vezes o que defini este laço de amizade é o auxílio prestado a determinado favor pedido pelo negociador, favores são algo comum no Brasil. (ACUFF, 2004)

3.6.4 Padrões de comunicação

Para Amal, Domingues e Aimardes (2010) os negociadores brasileiros tendem a utilizar muito da comunicação indireta, utilizando de simbolismos e linguagem não-verbal. Outro fator importante é que as pessoas mantêm um distanciamento muito menor que em outros países, e geralmente existe contato físico nas conversações, por exemplo: um toque no ombro, mesmo que você não seja íntimo esses contatos tendem a acontecer. O contato visual é importante durante uma negociação, demonstra interesse sobre o que esta sendo debatido.

A expressividade e a emoção associam-se aos conceitos latinos de machismo e individualismo, fazendo com que o se tenha muita inflexão de voz na negociação, além da emocional carga das palavras. Não fique nervoso ao ser interrompido frequentemente ao falar, isso é comum no Brasil e é visto de forma positiva como sendo uma participação ativa e garantia de que os pontos de vistas serão escutados. (ACUFF, 2004)

3.7 A ÉTICA E OS VALORES PESSOAIS PARA OS NEGOCIADORES BRASILEIROS

Em geral os brasileiros quando perguntados sobre ética possuem uma resposta instantânea, tratam de abordar aspectos como: benefício mútuo, companheirismo, liberdade de expressão, incentivo a prática do diálogo, entre outros. Porém, um fato interessante pode ser encontrado no artigo *Ética nas Negociações* de Alyrio Et Al. (2007). Nesta pesquisa, o autor relata o desconhecimento dos funcionários de determinada empresa sobre a existência de um código de ética na própria empresa. Portanto nota-se que existe uma preocupação cultural brasileira de manter relações pessoais que sejam éticas, no entanto desconhecem os códigos de ética das instituições em que trabalham.

Assim como a ética está relacionada com a cultura, os valores auxiliam a entender as características do negociador brasileiro. Sendo assim Oliveira (2004) traz em sua pesquisa, e de acordo com a metodologia estabelecida por Kahle em 1983 na seguinte Tabela 3 com nove valores pessoais, sendo que 1 representa o mais importante e 7 para o menos importante.

Tabela 3 - Média comparativa: valores pessoais	
Valores (do mais importante para o menos)	Média de Oliveira (2004) 1-7
<i>Ser respeitado</i>	1,73
<i>Sentimento de realização</i>	1,78
<i>Auto-realização</i>	1,85
<i>Divertimento e alegria de viver</i>	1,88
<i>Relações amigáveis com os outros</i>	2
<i>Sentimento de pertinência</i>	2,4
<i>Auto-respeito</i>	2,55
<i>Segurança</i>	2,62
<i>Necessidade de estímulo</i>	2,75

Tabela 3: Média comparativa: valores pessoais (adaptada pelo autor) (OLIVEIRA, 2004)

Podemos observar que “ser respeitado” foi o valor mais importante para o negociador brasileiro, pois trata do respeito a outras pessoas. Já o valor “necessidade de estímulo” foi considerado o de menor importância. Esta tabela auxilia na compreensão das prioridades para o negociador brasileiro, podendo ser utilizada através de um estudo

estratégico como ferramenta de barganha, notando assim as prioridades a serem tratadas na negociação.

3.8 BRASILEIROS E RUSSOS SÃO TÃO DIFERENTES ASSIM? – COMO REALIZAR BOAS NEGOCIAÇÕES

Afirmar que negociadores russos e brasileiros possuem semelhanças em seu comportamento pode refletir certa resistência em um primeiro momento. No entanto, é possível confirmar esta afirmação com base nas pesquisas de Grachev (2004), Floriani (2002) e Oliveira (2004), é importante citar que estes autores utilizaram como metodologia os modelos culturais de Hofstede. No entanto, apesar destas semelhanças, o comportamento durante a negociação destes dois povos pode ser diferente, o que gera diversos pontos de conflitos.

Não é fácil realizar negociações com povos de diferentes culturas, conciliando interesses políticos, econômicos e sociais sem entrar em um processo de conflito que pode ser irreversível. Negociadores de culturas diferentes vêem o mundo por diferentes perspectivas, por isso tem visões e julgamentos diferentes sobre um mesmo fato. Existe a tendência a se acreditar que sempre nossos hábitos são os corretos enquanto o de outra pessoa é errado. Aqui podem residir as origens de conflitos.

Portanto, na tentativa de minimizar estes conflitos é importante conhecer os fundamentos da outra cultura para desta forma poder identificar quais são as principais diferenças e semelhanças e como elas afetam em uma negociação. 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.

Analisada as características culturais, podemos levantar algumas considerações que diferem um negociador russo de um brasileiro, e que eventualmente poderão interferir na conclusão de uma negociação entre os mesmo.

Tabela 4 - As dimensões culturais de Hofstede - Floriani (2002); Grachev (2004); Oliveira (2004)

Dimensões	Negociador brasileiro	Negociador russo
<i>Individualismo versus coletivismo</i>	Coletivista	Coletivista
<i>Masculinidade versus feminilidade</i>	Sociedade masculina	Sociedade igualitária
<i>Distância de poder</i>	Moderada	Alta
<i>Aversão à incerteza</i>	Alta	Alta
<i>Orientação para curto prazo versus longo prazo</i>	Longo prazo	Curto prazo

Tabela 4: adaptada pelo autor. (FLORIANI,2002), (GRACHEV, 2004) e (OLIVEIRA, 2004)

De acordo com a Tabela 4 podemos identificar algumas diferenças significativas que podem influenciar no comportamento, tanto dos brasileiros quanto dos russos em um processo negocial. Partimos da análise da primeira variável, ao interpretar o negociador brasileiro como coletivista, Floriani (2002) e Oliveira (2004) descrevem que no Brasil há uma tendência em que as decisões sejam tomadas por equipes, nota-se o envolvimento de muitas pessoas para chegar a um acordo, fazendo com que a negociação seja lenta e burocratizada. Na Rússia, devido as suas características históricas o coletivismo também predomina, sendo que a decisão tomada pela equipe ou negociador russo foca em auxiliar a instituição e o grupo, porém é importante esclarecer que a Rússia esta em processo de desfragmentação social, e que como vimos passa por uma incorporação dos valores individualistas. Portanto o negociador brasileiro tem que ter em seu planejamento estratégico que está enfrentando uma equipe do outro lado, que enfatiza os benefícios do conjunto, e estará apta a sugar todas as informações técnicas que você possa proporcionar.

Na Rússia podemos observar que as mulheres tem encontrado seu espaço no mercado de trabalho, influência do regime socialista. Vale ressaltar que os postos mais altos da hierarquia geralmente são ocupados por homens, porém as mulheres fazem parte da massa trabalhista, e será comum encontrá-las nas reuniões de negócios. No Brasil, ainda estamos em processo de integração de gênero, a mulher vem conquistando seu espaço e demonstrando sua capacidade ano a ano, é cada vez mais fácil encontrarmos mulheres em altos postos, um exemplo claro é a presidente Dilma.

No que tange a distância do poder podemos considerar a Rússia uma sociedade altamente hierárquica. Notamos que existem equipes que trabalham de maneira coletiva para influenciar na tomada de decisão em uma negociação, porém não quer dizer que todos nesta

equipe tenham o mesmo poder de decisão. Neste caso é importante para o negociador brasileiro estar ciente que as decisões na Rússia são influenciadas pela alta hierarquia, quanto mais alto o posto hierárquico que o negociador conseguir atingir melhor será o resultado, evitando decisões que venham de cima para baixo, resultado da concentração de poder histórico. No Brasil observamos uma grande diferença de concentração de poder, sendo considerado moderado, podemos dizer que há uma distribuição significativa das responsabilidades, o que na Rússia não se concretiza.

Podemos notar que os negociadores dos dois países possuem alta aversão à incerteza, sendo que já esclarecemos esta variável anteriormente nesta pesquisa. Outra diferença considerável é na orientação perante o curto e longo prazo. Na Rússia os negociadores tendem a buscar objetivos em curto prazo, o que reflete no processo de barganha negocial, focando muitas vezes nos detalhes, pois se a orientação é em curto prazo, os mesmos podem ser considerados importantes. Isso é reflexo da transição para o modelo econômico capitalista, altas taxas de inflação e crises recentes. No Brasil os negociadores tendem a focar no longo prazo, o que nos permite esta análise é justamente a conjuntura econômica e política de nosso país.

As variáveis do modelo de Frank Acuff podem ser observadas na Tabela 5.

Tabela 5 - O modelo de Frank Acuff		
Variáveis	Negociador brasileiro	Negociador russo
<i>Uso do tempo</i>	Menos importante	Mais importante
<i>Individualismo vs orientação coletivismo</i>	Individualista	Coletivista
<i>Estabilidade de funções e conformidade</i>	Depende a região do Brasil	Mais importante
<i>Padrões de comunicação</i>	Comunicação carregada de simbolismos	Comunicação com pouco simbolismo

Tabela 5: adaptada pelo autor. (ACUFF, 2004) e (GRACHEV, 2004)

O negociador deve estar atendo ao horário dos encontros na Rússia, os russos consideram o atraso uma ofensa, porém não fique nervoso se os mesmos atrasarem. Geralmente as reuniões começam no horário determinado. Portanto caro negociador brasileiro nada de chegar atrasado aos encontros, a não ser em condições que a justificativa seja plausível. No Brasil podemos notar que a questão de tempo não é tão relevante.

Segundo o modelo de Acuff (2004) a Rússia também possui uma orientação coletiva, assim como demonstrado nas dimensões de Hofstede. Notamos uma considerável diferença é na análise dos negociadores brasileiros, Acuff (2004) estabelece as características da sociedade brasileira moldadas pelo foco no indivíduo, o que podemos dizer, portanto, que é moldada por valores individualistas. Porém esta avaliação não impede que a preferência do negociador brasileiro seja realizar suas negociações em equipes, enfatizando assim alguns valores coletivistas. Portanto, as pesquisas de Floriani (2002) e Oliveira (2004) comprovam que os negociadores brasileiros optam por realizar seus negócios em equipes, mesmo que nossa sociedade seja considerada individualista por Acuff (2004).

No que tange estabilidade de funções e conformidades ressaltamos que na Rússia as funções e regulamentos são bem estabelecidos, porém isso não quer dizer que é uma regra geral, pode acontecer de muitas decisões virem de cima para baixo, ultrapassando as funções pré-estabelecidas. No Brasil notamos uma diferença significativa regional, sendo que no nordeste se dá ênfase no processo e no Sul no conteúdo negociado.

A comunicação pode ser considerada como a grande diferença entre os brasileiros e russos. Os negociadores russos são diretos, fazem demandas e solicitações firmes, sendo que é normal subir o tom de voz rapidamente, não se assuste mesmo que pareça agressivo, podemos dizer também através desta perspectiva que os mesmos querem sempre estar em controle da situação. Utilizam poucos gestos e símbolos quando se comunicam, e não mantem tanto contato físico e aproximação quanto aqui no Brasil, procure manter uma distância de dois a três pés do negociador russo. É interessante que o negociador brasileiro tente se controlar na carga emocional das palavras e gestos na hora de se comunicar, o contato visual é comum e muito mais frequente que no Brasil, não se sinta ofendido se algum negociador russo pareça estar lhe encarando. Procure não interromper quando a negociador russo está falando. A criação de um bom relacionamento significa confiança e facilidade burocrática na Rússia, portanto tente estabelecer laços amistosos e foque em uma orientação de longo prazo, já que observamos que este país passa por consideráveis mudanças econômicas, sendo uma grande promessa de desenvolvimento nas próximas décadas.

4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste relatório é analisar os fatores culturais que influenciam as negociações empresariais entre o Brasil e a Rússia. Para alcançar o requerido, foram elencados alguns objetivos específicos, sobre os quais apresentamos algumas considerações.

A revisão bibliográfica tratou de apresentar os aspectos gerais das negociações e as técnicas de negociação utilizadas. Definimos as características de um negociador e como o mesmo atua no cenário internacional. Em conjunto elaboramos uma conceituação de cultura e seus impactos nas organizações e nas negociações internacionais.

Dado este embasamento geral sobre os principais termos abordados no trabalho, tratamos de delimitar as características culturais da Rússia e a influência que esta variável possui na formação cultural das características do negociador russo. Também foi possível esclarecer como funciona uma negociação na Rússia e seus protocolos, fatores como burocracia e alta hierarquização são descritos nesta etapa.

Com a mesma intensidade delimitamos a influência que a cultura do Brasil exerce na formação do negociador brasileiro, abordamos tópicos como: a ética nas relações negociais e os valores pessoais que são importantes para estes negociadores. Destacam-se nesta etapa a preferência que o negociador brasileiro tem em efetuar suas negociações em equipes, mesmo estando ciente dos valores individualistas que imperam na sociedade brasileira.

Através dos resultados da comparação entre as características culturais dos negociadores brasileiros e russos fomos capazes de estabelecer as principais influências que a cultura russa e brasileira pode causar em uma negociação internacional entre estes dois países. Fatos como os padrões de comunicação, orientação de curto ou longo prazo, e questões de gênero possuem significativa diferença entre estas duas sociedades. Nesta etapa sugerimos algumas recomendações aos negociadores e empresas brasileiras, relatando a necessidade de compreender as variáveis citadas antes de se sentar em uma mesa com negociadores russos.

Desta forma conclui-se que o objetivo geral deste relatório foi alcançado pelas considerações finais aqui expostas. A cultura russa pode sim influenciar as negociações com o Brasil em diversos aspectos citados no decorrer do trabalho.

Apresentam-se as seguintes recomendações:

- Ao curso de Relações Internacionais, que desenvolvam mais trabalhos sobre o fator cultural e as características do negociador russo, visto a dificuldade em conseguir fontes em língua portuguesa;

- As empresas e negociadores brasileiros que observem as dimensões culturais estabelecidas neste trabalho antes de gastar importantes recursos financeiros em negociações na Rússia é importante saber o comportamento do negociador russo e suas singularidades, delimitando os pontos fracos e fortes do mesmo, e estado apto as diversas situações que somente a cultura russa pode lhe proporcionar.

5. REFERÊNCIAS

ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2004. 355 p

ALYRIO, Rovigati Danilo, Et Al. **Ética nas negociações**. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Enegep. 2007. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEp2007_TR630469_8952.pdf> Acesso em: 11 set 2011

AMAL, Mohamed; DOMINGUES, Maria J; MAINARDES, Emerson W. **O fator cultura à mesa nas negociações internacionais com o Brasil**. Simpoi Anais 2010. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00058_PCN44061.pdf> Acesso em: 11 set 2011.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. São Paulo: Atlas, 2004. 274 p.

APRESSYAN, Ruben G. **Business Ethics in Russia**. Journal of Business Ethics. 16: 1561-1570, 1997. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer?sid=18494d81-42e5-4eef-bdcf-4cd930f51a28%40sessionmgr10&vid=9&hid=17>> Acesso em: 8 set 2011

ARVATI, Maria C. **Diferenças Culturais e Negociações Internacionais: Brasil e Arábia Saudita**. *Rev. de Negócios Internacionais*. Piracicaba, 5(9):17-91-2,4 2. 2007 Disponível em: < http://www.unimep.br/rni/n9/RNI9_art03.pdf > Acesso em: 11 set 2011

AYIOS, Angela. **Competence and trust guardians as key elements of building trust in east-west joint ventures in Russia**. *Business Ethics: A European Review*. Volume 12, number 2, 2003. Disponível em: <<http://content.ebscohost.com/pdf10/pdf/2003/1T7/01Apr03/9510440.pdf?T=P&P=AN&K=9510440&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMMTo50Sep7Q40dvuOLCmr0mep7RSr6e4TbOWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGv02xrrZLuePfgeyx4I3x3%2Bx98ekA>> Acesso em: 8 set 2011

BARGHOUTI, Jamal A. Et Al. **Comparing business ethics in Russia and the US**. *Int. J. of Human Resource Management* 14:8 December 2003 1333–1349. Disponível em: <<http://www.business.unr.edu/faculty/beekun/Beekun,%20Stedham,%20Yamamura%20&%20Bargouthi.pdf>> Acesso em: 11 set 2011

BARROS, Jorge Pedro Dalledonne. **Negociação**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 2004. 159 p. (Biblioteca de competências)

BOAS, Franz. **Antropologia cultural**. 3. ed. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2006. 109 p.

BURBRIDGE, R. Marc. **Gestão de negociação: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve**. 2. ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2007. 236 p.

CALDAS, Waldenyr. **Cultura**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Global, 2008. 126 p.

CRANE, Diana. **The sociology of culture: emerging theoretical perspectives**. Oxford: Blackwell, 1994. Xii, 340p.

DIAS, Cláudia. **Pesquisa qualitativa – Características Gerais e Referências**. Mai. 2000. Disponível em: <http://www.reocities.com/claudiaad/qualitativa.pdf>. Acesso em: 20 de mai. 2011.

EAGLETON, Terry. **A idéia de cultura**. São Paulo: Ed. UNESP, 2003. 204 p.

FEY, Carl F; SHEKSHNIA, Stanislav. **The key commandments for doing business in Russia. Organizational dynamics**. Elsevier 2011. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ImageURL&_cid=272151&_user=8176002&_pii=S0090261610000768&_check=y&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=2011-03-31&wchp=dGLzVLS-zSkWz&md5=464be40e51995249f413099e89869e8d/1-s2.0-S0090261610000768-main.pdf> Acesso em: 8 set 2011

FLORIANI, Dinorá eliete. **A cultura nacional e as negociações internacionais: um comparativo entre os executivos brasileiros e italianos**. 2002. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Jaraguá do Sul. 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4282/000349477.pdf?sequence=1>> Acesso em: 11 set 2011

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989. viii, 213p.

GRACHEV, Mikhail V. **Cultural Attributes of Russian Management . Advances in International Management**, Volume 15, 159–178 © 2004 Published by Elsevier Ltd.

IDA; RID. **(Independent Directors Association and Russian Institute of Directors). Business ethics: guidelines for Russian companies**. 2004. Disponível em: <<http://trade.gov/goodgovernance/adobe/IDARIDBusEthicsGuidelinesEng.pdf>> Acesso em: 11 set 2011

JUNQUEIRA, L.A. **Negociação: qual o peso das diferenças culturais?** Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla56_neg_diffcult.htm> Acesso em: 3 setembro 2011

KATZ, Lothar. **Negotiating International Business – Russia**. 2008. Disponível em: <<http://www.globalnegotiationresources.com/cou/Russia.pdf>> Acesso em: 11 set 2011

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: Um Conceito Antropológico**. 23. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

MACHADO, J. R.; MARTINELLI, D. P. **O negociador da empresa global: uma abordagem política, social, econômica e cultural**. 2001. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/5semead/PNEE/O%20Negociador%20da%20Empresa%20Global.pdf>>. Acesso em 01 de jun. 2010.

MARTINELLI, Dante Pinheiro (Org); GHISI, Flávia Angeli Org.). **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Saraiva, 2006. xv, 309 p.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; VENTURA, Carla A. A.; MACHADO, Juliano R. **Negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2004. 240 p.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação, administração e sistemas: três níveis a serem inter-relacionados**. 2004. Disponível em:
<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/5semead/Adm.%20Geral/Negocia%E7ao,%20Administra%E7ao%20e%20Sistemas.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2010

MARTINS, Estevão de Rezende. **Cultura e poder**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva: 2007. xvi, 152 p.

MATHEWS, Gordon. **Cultura global e identidade individual: à procura de um lar no supermercado cultural**. Bauru: EDUSC, 2002. 403 p.

MELLO, José Carlos Martins F. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 146 p.

MELLO, Luiz Gonzaga. **Antropologia cultural: iniciação, teoria e temas**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. 526 p.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001

MILLER, Herman. **Culture and work styles in the BRIC countries**. 2010. Disponível em:<http://www.hermanmiller.com/MarketFacingTech/hmc/research/research_summaries/assets/wp_BRIC_Countries.pdf> Acesso em: 11 set 2011

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 325 p.

OLIVEIRA, Fladimir. **Negociação comercial internacional: um comparativo entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros**. 2004. 204 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2004. Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5948/000433868.pdf?sequence=1>>
Acesso em: 11 set 2011

OWEN, David. **Russia Business Culture Report**. 2007. UKTI East of England. Disponível em: <[http://www.mva.org/media\(3075,1033\)/Russia_Culture_Report.pdf](http://www.mva.org/media(3075,1033)/Russia_Culture_Report.pdf)> Acesso em: 11 set 2011

PAHOR, Marko; PRASNIKAR, Janez; e SVETLIK, Jasna Vidmar. **Are national cultures still importante in international business? Russia, Sercia and Slovenia in comparison**. *Management*, Vol. 13, 2008, 2, pp. 1-26. Disponível em:

<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=17&sid=ccc0f6f6-8889-4b45-bdbd-6d8411d8c214%40sessionmgr13>> Acesso em: 8 set 2011.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 13.ed. Rio de Janeiro: campus, 2005. 399 p.

TAVARES, Fernanda Pereira. **A Cultura Organizacional Como Instrumento de Poder. Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo. V. 1, N°3, 2° SEM./ 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art03.pdf>> Acesso em: 22 ago 2011

VARGAS, Heliana Comin. **A Arte da Negociação. Apostila preparada para o curso de Extensão**. São Paulo, 1996. USP - Universidade de São Paulo.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. 15. ed. São Paulo: Gente, 1998. 263 p

WATKINS, Michael. **Negociação. Harvard business essentials** 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005. 206 p.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional: liderança, teoria do caos, qualidade total, recursos humanos, logística integrada, inovações gerenciais, cultura organizacional**. 3. Ed. São Paulo: Atlas,