

## **COMO LIDAR COM AS DIFERENÇAS CULTURAIS NA HORA DA NEGOCIAÇÃO?**

Eugenio do Carvalho Entrevista para Fabrícia Zamataro

**Revista Venda Mais – Ano 14 – Nº 168 – Abril/2008**

Você já teve algum desentendimento ou cometeu uma gafe por motivos de diferenças culturais? Se não, deve conhecer alguém que já fez isso. Desentendimentos originados a partir de regionalismos são muito comuns. E isso não é diferente quando se trata de venda ou negociação. Para esclarecer algumas dúvidas sobre o assunto, **Eugenio do Carvalho** – especialista em Negociação e Comportamento Organizacional, Mestre em Gestão Empresarial, além de coordenador do curso de Formação de Negociadores da Universidade Federal Fluminense (Latec) e professor de Negociação dos programas de pós-graduação lato sensu da Fundação Getulio Vargas, FGV – fala sobre o tema com exclusividade à **Venda Mais**.

### **Qual a importância da negociação no processo de vendas?**

Para muitos vendedores a negociação começa quando o cliente diz “não”. Proponho que no processo de vendas a negociação inicia quando o vendedor se prepara tentando descobrir os mais prováveis “nãos” que deverá superar, até conseguir o acordo que lhe interessa e que ao mesmo tempo satisfaça as necessidades de quem compra. A negociação é fundamental no processo de vendas. É natural que existam antagonismos relacionados ao que é objeto de compra e venda, às especificações, aos níveis de qualidade, aos preços e às condições de embalagem, entrega e pagamento de produtos e serviços. Os antagonismos podem polarizar as posições das partes. Aí entra a negociação. Os “nãos” fazem parte do processo. Para chegar ao “sim” é necessário se preparar para os “nãos” previsíveis pelo planejamento prévio, que é alimentado pela coleta antecipada de informações, do mercado e a respeito da outra parte. A habilidade de identificar o contexto onde se dará a negociação, quais são as partes envolvidas e seus interesses estão no topo da lista de questões que destacam a preocupação do vendedor-negociador. Dessa forma, é possível tratar adequadamente as objeções, desenvolver argumentos e até contra-argumentos preventivos, visando transformar divergências em convergências aceitáveis.

### **Quais são os segredos da administração de conflitos quando surgem impasses?**

O controle emocional certamente se encontra entre os segredos. Quando ele atua, a impulsividade é colocada num plano secundário. Aquele que tem um domínio maior sobre suas emoções também aumenta sua capacidade de tomar melhores decisões e encontrar rotas de saída para os impasses, pois tem condições de desenvolver alternativas melhores em um plano de racionalidade.

### **O que um líder de vendas não deve fazer e quais são as causas dos erros mais comuns nessa hora?**

O líder, como negociador mais maduro, deve ter uma responsabilidade educativa. Ele deve servir de exemplo e encorajar seus vendedores a reconhecer que a negociação é um processo de aprendizagem contínua. O líder de vendas eficaz deve construir relacionamentos duradouros com seus clientes, pois os conflitos invariavelmente acontecem. A forma de abordá-los passará para os clientes a imagem mais ou menos positiva que irá influir na credibilidade maior ou menor. No longo prazo a credibilidade

positiva traz resultados. O que fazer? Nessa hora o que não deve ser feito é “colocar lenha na fogueira”. Os erros mais comuns são fruto de reações impulsivas. Dar “um tempo”, fazer uma pausa, contornar uma questão crítica, escolhendo um aspecto menos polêmico são ações muito importantes.

### **Como um vendedor pode potencializar a seu favor uma negociação quando está na casa do cliente? E quando o cliente está na casa do vendedor?**

Estar na “casa” do outro, no “território” do outro, é um fator muito importante que deve ser levado sempre em conta. Quem tem o domínio do território, tem o controle sobre ele. O “dono” do território pode definir em que momento vai receber ou não a outra parte. Quanto tempo quer deixar o outro esperando e com que brevidade quer sinalizar o encerramento de um encontro. Ainda pode escolher o local da reunião, criando um clima mais amistoso ou formal, além de poder articular interrupções para facilitar ou dificultar as ações da outra parte. Se o interlocutor for um negociador manipulador, é preciso ter cuidado, pois os “jogos territoriais” têm um campo fértil para se desenvolver nessas circunstâncias. Quando a outra parte está na nossa casa, é uma excelente oportunidade para demonstrar que, apesar dessa vantagem e independente dos antagonismos, somos hospitaleiros.

### **No caso de a negociação comercial ocorrer entre pessoas de regiões distintas, existe alguma diferença nesse processo?**

Os aspectos culturais regionais estão presentes de forma intensa nessas negociações “além-fronteiras”. As distinções observadas nos comportamentos e nos estilos por si só já produzem conflitos. Entre elas, podemos destacar a maneira que os negociadores de diferentes regiões percebem o processo de negociação - é uma competição ou é uma oportunidade de integração? Outras diferenças que podemos citar são a forma como usam o tempo (uns são mais cautelosos e lentos outros mais rápidos), a maneira como se dirigem aos seus interlocutores e como se vestem (mais ou menos formais), a disciplina ou a cordialidade com que desenvolvem o processo - mais voltados para o relacionamento ou mais vinculados com o resultado material. Quando a negociação ocorre entre negociadores nascidos em países muito diferentes, cujos comportamentos são condicionados por religiões, ideologias e valores distintos entre si, os cuidados deverão ser redobrados e a preparação prévia aprofundada.

### **Como o profissional deve se preparar para a reunião quando o cliente for de outra região?**

Nesse caso, a prioridade será conhecer a cultura do outro e saber como ele percebe a sua. Para compreender as diferentes variáveis do ambiente nos quais o estilo do negociador se manifesta, é preciso, em primeiro lugar, separar o individual do coletivo. O negociador deve levar em conta que existem três níveis na programação mental humana: a **personalidade**, que é específica de cada indivíduo, é herdada e pode ser aprendida; a **cultura**, que é específica de grupos ou categorias e pode ser aprendida e a **natureza humana**, que é universal. As diferenças regionais estão presentes de forma intensa no segundo nível. Quando as culturas são muito distintas podem afetar as preferências, o processo de tomada de decisão e as formas de contratação.

### **Qual a maneira mais rápida de alcançar a empatia quando as duas partes envolvidas na negociação representam culturas totalmente distintas?**

É no plano da personalidade que aparecem as afinidades e rejeições interpessoais. É claro que quando as partes se originam de culturas muito distintas, as afinidades podem

ser ultrapassadas pelas rejeições e os antagonismos sobressaem. Isso porque elas tendem a ver os fatos através de perspectivas diferentes. Por isso, é fundamental tentar se colocar no lugar do outro. Essa atitude ajuda o negociador a entender o que o outro valoriza, a ser mais flexível e menos intolerante. Sem flexibilidade interpessoal os acordos relacionados às questões concretas da negociação são mais difíceis de serem tratadas, especialmente em países latinos.

### **Por que as diferenças culturais entre os negociadores podem gerar conflitos?**

Porque os negociadores observam um mesmo fato por perspectivas diferentes. Eles percebem, interpretam e concluem as coisas de formas distintas. Um vendedor técnico-engenheiro pode descrever as vantagens de um produto de uma forma complicada demais para um comprador generalista, que está preocupado com o preço a ser pago. Um vendedor oriundo da capital de um estado pode não compreender o ritmo de um comprador de uma pequena cidade do interior. Um vendedor de uma empresa multinacional, que utiliza a lógica da sua matriz na Europa, pode desenvolver uma argumentação considerada arrogante por um cliente preocupado com seu mercado e seus fregueses da periferia.

### **É possível prevenir gafes e desentendimentos?**

Gafes, desconfortos, constrangimentos e crises de insegurança têm aumentado as probabilidades de ocorrer na medida do desconhecimento da realidade do outro. Por isso, é importante obter informações sobre a cultura regional da outra parte, informar-se do que está ocorrendo nos planos sociais, econômicos, políticos e evitar temas polêmicos como os relacionados às questões religiosas e ideológicas, além de brincadeiras, piadas e comentários que revelem perspectivas preconceituosas.

### **Quais foram as principais conclusões de sua pesquisa sobre o Estilo de Negociação dos Brasileiros apresentado na Bienal Internacional de Negociação que ocorreu em Paris em novembro de 2007?**

Este estudo teve como objetivo identificar o estilo de negociação que tende a ser adotado pelos executivos brasileiros. Participaram do estudo 683 negociadores experientes de 22 Estados brasileiros. O estilo brasileiro de negociação é descrito com base em sete dimensões culturalmente sensíveis: a natureza da atividade negocial; o papel do indivíduo; a incerteza e o tempo; a comunicação; a confiança; o protocolo; e os resultados. No decorrer de 2007, foi desenvolvido juntamente com o professor Filipe Sobral um trabalho de pesquisa sobre o estilo de negociar do brasileiro. A pesquisa tomou como base as constatações de importantes pesquisadores de negociação. As associações qualitativas levaram em conta observações de antropólogos culturais, procurando evitar os clichês e generalizações, por conduzirem a estereótipos preconceituosos que influenciam negativamente os julgamentos que negociadores podem fazer de seus interlocutores em contextos multiculturais.

### DIMENSÕES INTERCULTURAIS DA NEGOCIAÇÃO: O ESTILO NEGOCIAL BRASILEIRO

Os resultados foram obtidos com base nas 683 respostas válidas relativos às dimensões comportamentais do estilo brasileiro de negociação que são culturalmente específicas.

Aos participantes foi solicitado que assinalassem o comportamento com o qual mais se identificassem.

<b>1. Natureza da Atividade Negocial</b>		
1.1. Concepção básica da negociação	<b>Competição (30 %)</b>	<b>Colaboração (70 %)</b>
1.2. Atitude negocial	<b>Barganha (50%)</b>	<b>Integração (50 %)</b>
1.3. Objetivo da negociação	<b>Contrato (46%)</b>	<b>Relação (54 %)</b>
1.4. Atitude face ao planejamento	<b>Planejada (51%)</b>	<b>Improvisada (49 %)</b>
<b>2. Papel do Indivíduo</b>		
2.1. Responsabilidade	<b>Indivíduo (33%)</b>	<b>Grupo (67 %)</b>
2.2. Tomada de decisão	<b>Líder (33 %)</b>	<b>Consenso/Maioria (67%)</b>
<b>3. Incerteza e Tempo</b>		
3.1. Controle da incerteza	<b>Inovador (45 %)</b>	<b>Conservador (55 %)</b>
3.2. Sensibilidade ao tempo - processo	<b>Rigidez (45 %)</b>	<b>Flexibilidade (55 %)</b>
3.3. Sensibilidade ao tempo - acordo	<b>Rapidez (26 %)</b>	<b>Maturação (74 %)</b>
<b>4. Comunicação</b>		
4.1. Forma de comunicação	<b>Direta (41 %)</b>	<b>Indireta (59 %)</b>
4.2. Estilo de comunicação	<b>Ouvinte (47 %)</b>	<b>Debatedor (53 %)</b>
4.1. Natureza e base dos argumentos	<b>Lógica (68 %)</b>	<b>Intuição (32 %)</b>
4.4. Papel das emoções	<b>Controle/Repressão (82 %)</b>	<b>Expressão/Espontaneidade (18%)</b>
<b>5. Confiança</b>		
5.1. Natureza e base dos argumentos	<b>Confiança (71 %)</b>	<b>Desconfiança (29 %)</b>
5.2. Confiança interpessoal	<b>Reputação/Relacionamento (68%)</b>	<b>Intuição (32 %)</b>
<b>6. Protocolo</b>		
6.1. Apresentação/ Aparência	<b>Formal (72 %)</b>	<b>Informal (28 %)</b>
6.2. Rituais	<b>Formal (54 %)</b>	<b>Informal (46 %)</b>
<b>7. Resultados</b>		
7.1. Base de validade do acordo	<b>Escrita (82 %)</b>	<b>Verbal (18 %)</b>
7.2. Conteúdo do contrato	<b>Específico (88 %)</b>	<b>Genérico (12 %)</b>
7.3. Processo de construção do acordo	<b>Top-down (72 %)</b>	<b>Bottom-up (28 %)</b>

#### AUTORES DA PESQUISA:

**Eugenio do Carvalho** – Mestre em Gestão Empresarial, Professor e Negociador, Coordenador do Curso de Formação de Negociadores do Latec, da Universidade Federal Fluminense, RJ, e da OEB – Ordem dos Economistas do Brasil, SP. Professor da Fundação Getúlio Vargas, RJ. [www.vision.com.br](http://www.vision.com.br)

**Filipe Sobral** - Doutor, Professor e Pesquisador da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, Fundação Getúlio Vargas, RJ. Professor da Universidade de Coimbra, Portugal.