

Quando a cultura decide

Robson Viturino e Álvaro Oppermann

Fatores culturais podem determinar o sucesso ou o fracasso de uma negociação. Eis a tarefa do negociador: decifrar o código cultural no outro lado do balcão



Em Xangai, na China, o consultor Andrew Kakabadse aprendeu uma lição importante sobre negociação internacional. Ele estava num restaurante de comida italiana na companhia de altos dignitários do governo chinês. Depois do jantar, um dos figurões pediu ao garçom uma garrafa de vinho de arroz, oferecendo um copo cheio ao consultor, naquele tom de quem não aceita recusa. Tomar a bebida forte, e manter-se sóbrio, foi o teste de Kakabadse. Queriam verificar sua virilidade e autocontrole. Este exemplo pode ser antipoliticamente correto, e talvez até meio surrealista. “Algumas pessoas veem o mundo cada vez mais em convergência. Em parte, elas estão certas. Mas em parte não”, escreveu ele no prefácio do novo livro *Rice Wine with the Minister* (“Vinho de arroz com o ministro”), que trata de negociações no palco internacional. A lição aprendida? A globalização é uma aparência que muitas vezes engana. A cultura local ainda é um fator preponderante na arte de negociar.

O conhecimento, ou desconhecimento, do código cultural no outro lado do balcão pode alterar dramaticamente o andamento de uma negociação. A primeira fricção surge justamente por causa das visões opostas que ocidentais e orientais costumam ter do objetivo da negociação. Para 77% dos negociadores espanhóis, por exemplo, o mais importante é fechar o contrato. Para 90% dos indianos e japoneses, o objetivo primordial é estabelecer uma relação de confiança. O contrato é consequência. Chineses e japoneses costumam ser negociadores duríssimos. Mas a mentalidade que impera é a do win-win (“ganha-ganha”) – a negociação só é frutífera quando os dois lados saem satisfeitos. Já o estilo europeu é o da confrontação. Espanhóis e alemães são adeptos do win-lose (“ganha-perde”). Para um lado ganhar, o outro tem de perder. A mentalidade do win-win é comum a 100% dos executivos japoneses, mas só a 33% dos espanhóis.

A sensibilidade ao tempo de negociação também varia. Japoneses, e asiáticos em geral, não se importam – e aliás preferem – manter-se por longos períodos à mesa. Isso pode exasperar brasileiros e norte-americanos, que são negociadores de perfil objetivo e direto. Porém, a pressa já fez os norte-americanos perderem muito dinheiro na Índia, por exemplo. Quando a Enron ainda estava de pé, ela deixou escapar por descuido um grande contrato no país, ao tentar acelerar a negociação. Isso causou desconfiança nos indianos, para quem a rapidez era sinônimo de que a empresa escamoteava algum detalhe escuso. Os indianos abandonaram as

conversas. Para eles, negociar lentamente era uma forma de demonstrar apreço pelo interlocutor.

Mas não existe um padrão exato, como mostra Kakabadse. Argentinos e mexicanos, apesar da herança espanhola comum, são opostos no modo de negociar. Para os argentinos, a essência está em concordar em alguns pontos-chave, que fornecerão o esqueleto do resto da negociação. Para os mexicanos, a negociação se traduz numa lista de pontos, que devem ser negociados um a um. "São nuances locais que fazem toda a diferença", diz Kakabadse.

**Fonte: Época Negócios, São Paulo, out. 2010. Disponível em:
<<http://epocanegocios.globo.com>>. Acesso em: 20 out. 2010.**

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais