

## **5 - Estudos Organizacionais**

### **IMPACTO CULTURAL NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS**

## **Resumo**

Nesta pesquisa, busca-se explorar o impacto cultural nas negociações internacionais no contexto da globalização a partir da expansão de empresas multinacionais. À medida que empresas expandem suas operações para além das fronteiras, elas se deparam com desafios culturais significativos. O desafio em relação a barreira cultural é um dos maiores entraves na internacionalização de empresas. A "interculturalidade" emerge como uma possível solução. Autores internacionais como Raúl Fonet-Betancourt (*Interculturalidad y Filosofía en América Latina*, 2001) e brasileiros como Pedro Jaime de Coelho Júnior (2016), Aline Craide (2011) e Floriano Barboza Silva (2018), debatem o conceito a respeito do fenômeno sociocultural e de comunicação em que duas ou mais culturas interagem em condições de igualdade. Princípios como igualdade cultural e enriquecimento financeiro sustentam essa abordagem. Existem três tipos de interculturalidade de acordo com Catherine Walsh (2010): Relacional; Funcional; Crítica. A valorização da diversidade cultural é fator fundamental para o sucesso nesse cenário complexo que enfrentam empresas multinacionais. Os desafios são muitos como concorrência acirrada nos diversos mercados em que atuam, gestão da cadeia de suprimentos e logística, conformidade com a legislação nacional e internacional além das diferenças legislativas entre os países, variação cambial, constante necessidade de adaptação ou de identificar percepções de qualidade dos consumidores de cada país ou região.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração; Interculturalidade; Internacionalização; Multinacionais.

## **Abstract**

This research seeks to explore the cultural impact on international negotiations in the context of globalization from the expansion of multinational companies. As companies expand their operations across borders, they are faced with significant cultural challenges. The challenge in relation to the cultural barrier is one of the biggest obstacles in the internationalization of companies. "Interculturality" emerges as a possible solution. International authors such as Raúl Fonet-Betancourt (*Interculturalidad y Filosofía en América Latina*, 2001) and Brazilians such as Pedro Jaime de Coelho Júnior (2016), Aline Craide (2011) and Floriano Barboza Silva (2018), debate the concept of the sociocultural and communication phenomenon in which two or more cultures interact on equal terms. Principles such as cultural equality and financial enrichment underpin this approach. There are three types of interculturality according to Catherine Walsh (2010): Relational; Functional; Criticism. Valuing cultural diversity is a fundamental factor for success in this complex scenario faced by multinational companies. The challenges are many, such as fierce competition in the various markets in which they operate, supply chain and logistics management, compliance with national and international legislation, in addition to legislative differences between countries, exchange rate variation, constant need to adapt or to identify quality perceptions of consumers in each country or region.

## **Introdução**

Neste estudo, busca-se explorar o impacto da cultura e do discurso nas negociações internacionais no contexto da globalização, com foco na expansão das corporações multinacionais.

A medida que as empresas expandem suas operações para além das fronteiras do seu país de origem, enfrentam desafios culturais difíceis que podem definir o sucesso ou o fracasso das suas estratégias internacionais.

A globalização aumenta a interação entre mercados e culturas e, portanto, exige que as empresas tenham uma compreensão mais adequada e apurada da cultura com a qual comunicam para assim conseguir negociar.

As negociações internacionais não são apenas transações comerciais, mas sim interações complexas que envolvem valores, normas e comportamentos culturais distintos.

Adicionado a isso, o conceito de inteligência cultural, definido por Karime Abrão e Eweron Reis (2017) que aborda à capacidade de um indivíduo ou organização de se adaptar e funcionar de maneira eficaz em diferentes contextos culturais, tornou-se uma competência essencial para os negociadores internacionais. As empresas que investem no desenvolvimento destas competências obtêm frequentemente uma vantagem competitiva porque são capazes de construir relações mais fortes e evitar mal-entendidos que poderiam prejudicar contratos importantes.

Portanto, compreender e respeitar as diferenças culturais é fundamental para o sucesso das negociações internacionais.

## **Objetivos**

Esta pesquisa busca explorar o impacto cultural nas negociações internacionais no contexto da globalização a partir da expansão de empresas multinacionais, visando analisar como as empresas multinacionais podem superar os desafios culturais e utilizar essas diferenças a seu favor, promovendo uma integração mais harmoniosa e eficaz no mercado global.

## **Justificativa**

O desafio em relação a barreira cultural é um dos maiores entraves na internacionalização de empresas. Mal-entendidos linguísticos, diferenças de comportamento e estereótipos prejudicam a comunicação eficaz e eficiente entre culturas. Por exemplo, palavras podem ter significados distintos em diferentes idiomas, e a linguagem corporal varia, além de assuntos mais delicados como questões religiosas ou “traumas históricos” precisarem ser respeitados; assuntos simples como piadas e anedotas também podem comprometer a boa relação a partir do momento onde não se entende pontos simples.

A compreensão dessas diferenças é fundamental para superar os obstáculos, diferenças essas que acontecem até mesmo dentro do mesmo país, como é o caso do Brasil e sua pluralidade entre as 5 regiões, mas nesta pesquisa o foco

é a internacionalização das empresas, para além das diferenças internas dos países.

### **Metodologia ou Fundamentação Teórica**

#### **- Pesquisa de Natureza Aplicada**

A pesquisa de natureza aplicada é voltada para a resolução de problemas práticos e busca aplicar o conhecimento científico de forma direta. Seu objetivo principal é produzir resultados que possam ser utilizados na prática, contribuindo para o desenvolvimento e aprimoramento de soluções e tecnologias. Segundo Gil (2008), a pesquisa aplicada visa adquirir novos conhecimentos com um objetivo prático, como o desenvolvimento de novos produtos, processos ou técnicas. Fleury e Werlang (2002) destacam que a pesquisa aplicada está intimamente ligada à inovação tecnológica e ao desenvolvimento de soluções para problemas específicos. Além disso, a pesquisa aplicada é frequentemente utilizada em áreas como engenharia, medicina e administração, onde a aplicação prática do conhecimento é essencial para o avanço da área.

#### **- Caráter Exploratório**

A pesquisa de caráter exploratório tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória é utilizada quando o tema ou problema de pesquisa é pouco conhecido e visa explorar suas características e possíveis relações. Oliveira (2024) complementa que a pesquisa exploratória geralmente envolve revisão bibliográfica, entrevistas, observações e análise de dados qualitativos para entender melhor o fenômeno estudado. A pesquisa exploratória é fundamental em áreas emergentes ou em temas pouco estudados, pois permite ao pesquisador identificar variáveis relevantes e formular hipóteses que podem ser testadas em estudos futuros.

#### **- Levantamento de Dados Bibliográficos e por Meio de Internet**

O levantamento de dados bibliográficos é um procedimento teórico que identifica e reúne todas as publicações sobre um tema específico. Fonseca (2002) define o levantamento bibliográfico como a pesquisa de referências teóricas publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e periódicos. Gil (2008) destaca que o levantamento bibliográfico é essencial para entender o que já foi pesquisado sobre o tema e fornecer embasamento teórico para a pesquisa. Além disso, a internet se tornou uma ferramenta crucial para a realização de levantamentos bibliográficos, permitindo acesso rápido e amplo a uma vasta

quantidade de informações. A internet facilita o acesso a bases de dados acadêmicas, repositórios institucionais e bibliotecas digitais, ampliando significativamente o alcance da pesquisa bibliográfica.

#### - Análise Qualitativa e Quantitativa

A análise qualitativa e quantitativa são métodos complementares de investigação científica. A análise qualitativa foca na compreensão dos fenômenos a partir das perspectivas dos informantes, utilizando dados não mensuráveis, como entrevistas e observações. Segundo Minayo (2001), a análise qualitativa busca entender os significados e interpretações dos participantes sobre o fenômeno estudado. Já a análise quantitativa trabalha com dados numéricos e estatísticos, buscando quantificar o problema e generalizar os resultados para uma população maior. Creswell (2014) destaca que a análise quantitativa utiliza métodos estruturados e objetivos para coletar e analisar dados, como questionários e experimentos. A combinação de análises qualitativas e quantitativas, conhecida como método misto, permite uma compreensão mais abrangente e detalhada dos fenômenos estudados, integrando insights profundos com dados estatísticos robustos.

#### - Pesquisa de Natureza Aplicada: Exemplos e Aplicações

A pesquisa de natureza aplicada pode ser exemplificada por estudos que buscam desenvolver novas tecnologias ou melhorar processos existentes. Por exemplo, na área de engenharia, pesquisas aplicadas podem focar no desenvolvimento de materiais mais resistentes ou na criação de sistemas mais eficientes de energia. Na medicina, a pesquisa aplicada pode envolver o desenvolvimento de novos tratamentos ou a melhoria de técnicas cirúrgicas. Segundo Santos e Lima (2010), a pesquisa aplicada é essencial para a inovação e o progresso tecnológico, pois transforma conhecimento teórico em soluções práticas que beneficiam a sociedade.

#### - Caráter Exploratório: Métodos e Técnicas

A pesquisa exploratória utiliza uma variedade de métodos e técnicas para coletar dados e explorar o problema de pesquisa. Entre os métodos mais comuns estão as entrevistas em profundidade, grupos focais, observação participante e análise documental. Segundo Triviños (1987), a entrevista em profundidade permite ao pesquisador obter informações detalhadas e compreensivas sobre as percepções e experiências dos participantes. Os grupos focais, por sua vez, são úteis para explorar opiniões e atitudes de um grupo de pessoas sobre um tema

específico. A observação participante permite ao pesquisador imergir no ambiente estudado e observar diretamente os comportamentos e interações dos participantes. A análise documental envolve a revisão de documentos relevantes, como relatórios, registros e publicações, para obter informações sobre o tema de pesquisa.

#### - Levantamento de Dados Bibliográficos e por Meio de Internet: Fontes e Ferramentas

O levantamento de dados bibliográficos pode ser realizado em diversas fontes, como bibliotecas físicas, bases de dados acadêmicas e repositórios institucionais. Entre as bases de dados mais utilizadas estão a Scopus, Web of Science, PubMed e Google Scholar. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a escolha das fontes de pesquisa deve ser criteriosa, garantindo a relevância e a qualidade das informações coletadas. A internet oferece uma vasta gama de ferramentas para a realização de levantamentos bibliográficos, como motores de busca acadêmicos, bibliotecas digitais e repositórios de acesso aberto. Além disso, ferramentas de gerenciamento de referências, como EndNote, Mendeley e Zotero, facilitam a organização e a citação das fontes utilizadas na pesquisa.

#### - Análise Qualitativa e Quantitativa: Vantagens e Desvantagens

A análise qualitativa e quantitativa apresenta vantagens e desvantagens que devem ser consideradas pelo pesquisador. A análise qualitativa permite uma compreensão profunda e detalhada dos fenômenos estudados, mas pode ser subjetiva e difícil de generalizar. Segundo Flick (2009), a análise qualitativa é ideal para explorar fenômenos complexos e contextuais, mas requer habilidades interpretativas avançadas. A análise quantitativa, por outro lado, oferece resultados mais objetivos e generalizáveis, mas pode simplificar excessivamente os fenômenos estudados. Creswell (2014) destaca que a análise quantitativa é útil para testar hipóteses e identificar padrões estatísticos, mas pode não captar a riqueza e a complexidade das experiências humanas. A escolha entre análise qualitativa e quantitativa depende dos objetivos da pesquisa e da natureza do problema estudado.

A metodologia científica da sua pesquisa sobre o impacto cultural nas negociações internacionais pode ser enriquecida com a aplicação desses conceitos. A pesquisa de natureza aplicada permitirá desenvolver soluções práticas para os desafios culturais enfrentados por empresas multinacionais. O caráter exploratório ajudará a entender melhor o impacto cultural e a construir hipóteses sobre o fenômeno. O levantamento de dados bibliográficos e por meio

da internet fornecerá o embasamento teórico necessário, enquanto a análise qualitativa e quantitativa permitirá uma compreensão abrangente e detalhada do impacto cultural nas negociações internacionais. A combinação desses métodos e técnicas garantirá uma abordagem robusta e abrangente, contribuindo para o sucesso da pesquisa.

## **Desenvolvimento**

A “interculturalidade” emerge como uma possível solução para os desafios contemporâneos de convivência e interação entre diferentes culturas. Este conceito é amplamente debatido por diversos autores internacionais e brasileiros, que exploram suas implicações socioculturais e comunicacionais. Entre os autores internacionais, destaca-se Raúl Fornet-Betancourt, que em sua obra "Interculturalidad y Filosofía en América Latina" (2001), discute a interculturalidade como um fenômeno que promove o diálogo e a interação entre culturas em condições de igualdade. No Brasil, estudiosos como Pedro Jaime de Coelho Júnior (2016), Aline Craide (2011) e Floriano Barboza Silva (2018) também contribuem significativamente para o entendimento e aplicação desse conceito.

A “interculturalidade” se refere ao processo pelo qual duas ou mais culturas interagem de maneira igualitária, sem que uma se sobreponha à outra. Esse conceito vai além da simples coexistência de culturas diferentes; ele implica em um reconhecimento mútuo e em um enriquecimento recíproco, a convergência das culturas. A “interculturalidade” promove a ideia de que todas as culturas têm valor e podem contribuir para o desenvolvimento humano e social, de maneira inclusive mesclada. Esse princípio de igualdade cultural é fundamental para a construção de sociedades mais justas e inclusivas.

Raúl Fornet-Betancourt argumenta que a “interculturalidade” é essencial para a filosofia e a prática social na América Latina. Ele defende que, em um continente marcado por uma história de colonização e desigualdade, a “interculturalidade” oferece uma via para superar as divisões e promover um diálogo genuíno entre diferentes tradições culturais. Para Fornet-Betancourt, a “interculturalidade” não é apenas uma questão de tolerância, mas de transformação social, onde as culturas se enriquecem mutuamente e colaboram para a construção de um futuro comum.

No contexto brasileiro, Pedro Jaime de Coelho Júnior (2016) destaca a importância de políticas públicas que promovam a igualdade cultural. Ele argumenta que, em um país tão diverso como o Brasil, a “interculturalidade” pode ser uma ferramenta poderosa para combater a discriminação e promover a inclusão social. Coelho Júnior enfatiza que a “interculturalidade” deve ser incorporada nas práticas educacionais, para que as futuras gerações cresçam com uma compreensão profunda e respeito pelas diferentes culturas que compõem a sociedade brasileira.

Craide (2011) defende interculturalidade como um meio de comunicação eficaz entre culturas. Ela argumenta que a comunicação intercultural é essencial em um mundo globalizado, onde as interações entre pessoas de diferentes origens culturais são cada vez mais comuns. Craide destaca que a “interculturalidade” pode ajudar a superar barreiras linguísticas e culturais, promovendo uma

comunicação mais clara e eficaz. Ela também aponta que a “interculturalidade pode contribuir para a resolução de conflitos, ao promover o entendimento e a empatia entre as partes envolvidas.

Floriano Barboza Silva e Aline Craide (2012), abordam a “interculturalidade” a partir de uma perspectiva econômica. Eles argumentam que a “interculturalidade” pode levar ao enriquecimento financeiro, ao promover a colaboração e a inovação entre diferentes culturas. Craide e Silva destacam que, em um mercado globalizado, as empresas que adotam práticas interculturais têm uma vantagem competitiva, pois são capazes de entender e atender melhor às necessidades de clientes de diferentes origens culturais. Eles também apontam que a “interculturalidade” pode promover a criatividade e a inovação, ao reunir diferentes perspectivas e ideias.

Existem três tipos de “interculturalidade” de acordo com Catherine Walsh (2010), cada um com suas características e implicações específicas. Esses tipos são: ***interculturalidade relacional***, ***interculturalidade funcional*** e ***interculturalidade crítica***.

**Interculturalidade Relacional:** Este tipo de “interculturalidade” refere-se à convivência igualitária entre pessoas de diferentes origens culturais. A “interculturalidade” relacional promove o respeito mútuo e a valorização das diferenças culturais, incentivando a interação e o diálogo entre indivíduos de diversas culturas. A ideia central é que todas as culturas têm valor e devem ser tratadas com igualdade, sem que uma se sobreponha à outra. Esse tipo de “interculturalidade” é fundamental para a construção de sociedades inclusivas, onde a diversidade cultural é vista como uma riqueza e não como um obstáculo. A convivência igualitária permite que as pessoas aprendam umas com as outras, troquem experiências e construam um entendimento mais profundo e respeitoso das diferentes perspectivas culturais.

**Interculturalidade Funcional:** A “interculturalidade” funcional vai além da simples convivência e inclui a participação ativa de grupos marginalizados no aparato econômico, social e político. Este tipo de “interculturalidade” busca garantir que todos os grupos culturais tenham acesso igualitário às oportunidades e recursos disponíveis na sociedade. A inclusão de grupos marginalizados é vista como essencial para o desenvolvimento sustentável e equitativo. A “interculturalidade” funcional promove políticas e práticas que visam a eliminar barreiras estruturais e garantir que todos os indivíduos possam contribuir plenamente para a sociedade. Isso inclui a implementação de medidas afirmativas, a promoção da diversidade no local de trabalho e a criação de espaços de participação política para grupos historicamente excluídos.

**Interculturalidade Crítica:** A “interculturalidade” crítica promove o debate sobre desigualdades históricas e raciais entre culturas. Este tipo de aspecto reconhece que as relações entre culturas são frequentemente marcadas por assimetrias de

poder e injustiças históricas. A interculturalidade crítica busca desafiar e transformar essas desigualdades, promovendo uma análise profunda das estruturas de poder que perpetuam a discriminação e a exclusão. Este tipo de aspecto incentiva a reflexão crítica sobre as próprias práticas culturais e sociais, bem como sobre as políticas públicas que afetam diferentes grupos culturais. A modalidade crítica é, portanto, um processo de conscientização e transformação social, que visa a construir uma sociedade mais justa e equitativa.

Os princípios de igualdade cultural e enriquecimento financeiro sustentam a abordagem intercultural. A igualdade cultural implica que todas as culturas devem ser tratadas com respeito e dignidade, sem que uma seja considerada superior à outra. Esse princípio é fundamental para a construção de sociedades mais justas e inclusivas, onde todas as pessoas têm a oportunidade de contribuir e prosperar. O enriquecimento financeiro, por sua vez, destaca os benefícios econômicos da “interculturalidade”. Ao promover a colaboração e a inovação entre diferentes culturas, a “interculturalidade” pode levar ao desenvolvimento econômico e à prosperidade.

A “interculturalidade” é necessária em tempos de migração massiva e pluralidade cultural. Ela fortalece as relações internacionais e o comércio global, permitindo que empresas enfrentem os desafios da globalização de maneira mais eficaz.

## **Conclusão**

A pesquisa sobre o impacto da cultura e do discurso nas negociações internacionais revela que, na era da globalização, a compreensão e a adaptação às diferenças culturais são fundamentais para o sucesso das empresas multinacionais. O estudo destaca que as negociações internacionais vão além das transações comerciais, envolvendo complexas interações culturais que podem influenciar significativamente os resultados das negociações.

A pesquisa aplicada, com seu foco na resolução prática de problemas, permite que as corporações desenvolvam estratégias eficazes para superar barreiras culturais e obter vantagens competitivas. A abordagem exploratória, ao aprofundar o entendimento das particularidades culturais, ajuda a identificar e superar desafios específicos, enquanto o levantamento de dados bibliográficos e o uso de ferramentas digitais ampliam o embasamento teórico e prático necessário para uma atuação global bem-sucedida.

A combinação de análises qualitativas e quantitativas oferece uma visão abrangente e detalhada do impacto cultural, integrando insights profundos com dados estatísticos para uma compreensão mais completa do fenômeno. Este enfoque metodológico é crucial para desenvolver soluções que permitam às empresas não apenas adaptar-se, mas também prosperar em mercados internacionais diversificados.

O conceito de interculturalidade emerge como uma solução promissora para os desafios culturais contemporâneos. Ao promover a igualdade cultural e reconhecer o valor das contribuições de diferentes culturas, a interculturalidade facilita a construção de sociedades e ambientes de negócios mais justos e inclusivos. A adoção de práticas interculturais não só melhora a comunicação e a colaboração, mas também contribui para a inovação e o crescimento econômico, destacando a importância de integrar diferentes perspectivas culturais para enfrentar os desafios da globalização.

Portanto, compreender e aplicar os princípios de interculturalidade é essencial para as empresas que buscam sucesso e sustentabilidade no cenário global. A capacidade de negociar e interagir eficazmente com diferentes culturas não só fortalece as relações comerciais, mas também promove um ambiente de negócios mais equitativo e inovador. Em última análise, a integração bem-sucedida das diferenças culturais pode ser a chave para uma atuação internacional mais harmoniosa e bem-sucedida.

## REFERÊNCIAS

ABRÃO, Karime; REIS, Ewerton. **A influência da inteligência cultural na negociação internacional**. Convibra Conference, 2017. Disponível em: <[https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2017\\_35\\_14303.pdf](https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2017_35_14303.pdf)> Acesso em: 6 set. 2024.

COELHO JÚNIOR, Pedro Jaime de. **Interculturalidade no Contexto Brasileiro: Políticas Públicas e Igualdade Cultural**. São Paulo: Edusp, 2016.

CRAIDE, Aline. **Interculturalidade como Meio de Comunicação Eficaz entre Culturas**. São Paulo: Editora Cultura, 2011.

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Thousand Oaks: Sage, 2014.

FLEURY, M. T. L.; WERLANG, S. R. C. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens**. Fundação Getúlio Vargas, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FORNET-BETANCOURT, Raúl. **Interculturalidad y Filosofía en América Latina**. Aachen: Verlag Mainz, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2001.

OLIVEIRA, A. **Pesquisa exploratória: métodos, tipos e objetivos de abordagem**. StudyBay, 2024.

PROVANO, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, B. S.; LIMA, J. C. **Pesquisa aplicada: inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

SILVA, Floriano Barboza; CRAIDE, Aline. **A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 6, n. 1, p. 105-123, 2012. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742844008.pdf>> Acesso em: 8 set. 2024.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WALSH, Catherine. **Interculturalidade Crítica e Educação Intercultural**. In: WALSH, Catherine; MIGNOLO, Walter. **Construyendo Interculturalidad Crítica**. Quito: Ediciones Abya-Yala, 2010. p. 75-96.