

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
CURSO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS NEGOCIAÇÕES
INTERNACIONAIS

MARIA EDUARDA HENRIQUE PACHECO

ESTRATÉGIAS DE MEDIAÇÃO INTERCULTURAL APLICADAS ÀS
NEGOCIAÇÕES COMERCIAIS INTERNACIONAIS: MAXIMIZANDO GANHOS
E PROMOVENDO A CULTURA DE PAZ

JOÃO PESSOA

2024

MARIA EDUARDA HENRIQUE PACHECO

**ESTRATÉGIAS DE MEDIAÇÃO INTERCULTURAL APLICADAS ÀS
NEGOCIAÇÕES COMERCIAIS INTERNACIONAIS: MAXIMIZANDO
GANHOS E PROMOVENDO A CULTURA DE PAZ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, da Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Campus I, João Pessoa-PB, em cumprimento às exigências para obtenção do Grau de Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, da Universidade Federal da Paraíba – Campus I, João Pessoa/PB.

Orientadora: Profa. Dra. Alyanne de Freitas Chacon

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

P116e Pacheco, Maria Eduarda Henrique.

Estratégias de mediação intercultural aplicadas às negociações comerciais internacionais : maximizando ganhos e promovendo a cultura de paz / Maria Eduarda Henrique Pacheco. - João Pessoa, 2024.

28 f.

Orientadora : Alyanne de Freitas Chacon.

TCC (Graduação) - Universidade Federal da Paraíba/Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, 2023.

1. Mediação Intercultural. 2. Negociação comercial internacional. 3. Cultura de Paz. I. Chacon, Alyanne de Freitas. II. Título.

UFPB/CCHLA

CDU 339

Universidade Federal da Paraíba
Pró-Reitoria de Graduação
Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes
Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

**Estratégias de mediação intercultural aplicadas às negociações comerciais internacionais:
maximizando ganhos e promovendo a Cultura de Paz.**

Elaborado por

Maria Eduarda Henrique Pacheco

Como requisito parcial para obtenção do grau de

Bacharel em Línguas Estrangeiras aplicadas às Negociações Internacionais

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Alyanne de Freitas Chacon – Orientadora – Presidente da Banca - UFPB

Prof^a. Ma. Cláudia Caminha Lopes Rodrigues – Banca Examinadora - UFPB

Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur – Banca Examinadora - UFPB

João Pessoa, 14 de março de 2024.

FOLHA DE IDENTIFICAÇÃO

Instituição	UFPB – Universidade Federal da Paraíba
	Endereço: Prédio da reitoria – Campus I - UFPB - Cidade Universitária- Cep: 58059-900 - João Pessoa – PB (Brasil) Site: < http://www.ufpb.br >
Dirigentes Reitoria e Pró-Reitorias	Reitoria Reitor: Prof. Dr. Valdiney Veloso Gouveia Vice-reitora: Prof ^a . Dra. Liana Filguera Albuquerque Pró-Reitora de Graduação: Prof ^a . Dra. Silvana Carneiro Maciel
Dirigentes Centro e Curso	Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA) Diretor: Prof. Dr. Rodrigo Freire de Carvalho e Silva Vice-Diretor: Prof. Dr. Marcelo Sitcovsky Santos Pereira Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA-NI) Coordenador: Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur Vice-Coordenadora: Prof ^a . Dr ^a . Maria Rennally Soares da Silva
Trabalho de Conclusão de Curso	Título: Estratégias de Mediação Aplicadas às Negociações Comerciais Internacionais: maximizando ganhos e promovendo a Cultura de Paz Vínculo: Trabalho de Conclusão de Curso Professora Responsável: Prof ^a . Dr ^a . Ana Carolina Vieira Bastos – Coord. De TCC do LEA-NI
Execução	Orientadora: Prof ^a . Dr ^a . Alyanne de Freitas Chacon Aluna: Maria Eduarda Henrique Pacheco

RESUMO

O fenômeno da globalização e a cultura competitiva presente no mercado internacional influenciam as empresas a focarem em ganhos financeiros, negligenciando o capital humano e a importância da manutenção das relações. Por essa razão, temos como objetivo apresentar a contribuição da mediação intercultural para a mudança de *mindset* dos negociadores comerciais internacionais, de competição à cooperação, através da aplicação de estratégias de mediação intercultural que promovem a Cultura de Paz. Para isso, realizamos uma pesquisa bibliográfica de carácter exploratório, tendo como principais referências os autores Azevedo (2016), Folger (2008), Giménez (1997), Ury, Fisher y Patton (2018) e o site oficial das Nações Unidas (ONU). Com o intuito de identificar os efeitos da aplicação de estratégias de mediação intercultural em contextos reais de negociação comercial, analisamos o estudo de caso produzido por Ribeiro (2006) acerca da aliança estratégica entre as multinacionais Renault e Nissan. Os resultados apontam para o sucesso da aliança que devido à aplicação de técnicas como a não intervenção cultural, a criação de uma nova narrativa e a transformação da relação através do diálogo e da criação de projetos de cooperação, maximizaram seus ganhos e contribuíram para a promoção de uma cultura pacífica no meio comercial.

Palavras-chave: Mediação Intercultural; Negociação Comercial Internacional; Cultura de Paz.

ABSTRACT

The phenomenon of globalization and the competitive culture present in the international market influence companies to focus on financial gains, neglecting human capital and the importance of maintaining relationships. For this reason, we aim to present the contribution of intercultural mediation to changing the mindset of international business negotiators from competition to cooperation, through the application of intercultural mediation strategies that promote a Culture of Peace. To do this, we carried out exploratory bibliographical research, using as our main references the authors Azevedo (2016), Folger (2008), Giménez (1997), Ury, Fisher y Patton (2018) and the official website of the United Nations (UN). In order to identify the effects of applying intercultural mediation strategies in real commercial negotiation contexts, we analyzed the case study produced by Ribeiro (2006) on the strategic alliance between the multinationals Renault and Nissan. The results point to the success of the alliance which, due to the application of techniques such as non-intervention on culture, the creation of a new narrative and the transformation of the relationship through dialogue and the creation of cooperation projects, maximized its gains and contributed to the promotion of a peaceful culture in the commercial environment.

Keywords: Intercultural Mediation; International Trade Negotiation; Culture of Peace.

RESUMEN

El fenómeno de la globalización y la cultura competitiva presente en el mercado internacional influyen en las empresas para que se centren en los beneficios financieros, descuidando el capital humano y la importancia de mantener las relaciones. Por ello, pretendemos presentar la contribución de la mediación intercultural al cambio de mentalidad de los negociadores empresariales internacionales para pasar de la competencia a la cooperación, mediante la aplicación de estrategias de mediación intercultural que promuevan una Cultura de Paz. Para ello, realizamos una investigación bibliográfica exploratoria, utilizando como principales referencias a los autores Azevedo (2016), Folger (2008), Giménez (1997), Ury, Fisher y Patton (2018) y el sitio web oficial de las Naciones Unidas (ONU). Para identificar los efectos de la aplicación de estrategias de mediación intercultural en contextos reales de negociación comercial, analizamos el estudio de caso elaborado por Ribeiro (2006) sobre la alianza estratégica entre las multinacionales Renault y Nissan. Los resultados apuntan al éxito de la alianza que, gracias a la aplicación de técnicas como la no intervención cultural, la creación de una nueva narrativa y la transformación de la relación mediante el diálogo y la creación de proyectos de cooperación, maximizó sus beneficios y contribuyó a la promoción de una cultura pacífica en el ámbito comercial.

Palabras clave: Mediación intercultural; Negociación comercial internacional; Cultura de paz.

RÉSUMÉ

Le phénomène de la mondialisation et la culture de la concurrence présente sur le marché international incitent les entreprises à se concentrer sur les gains financiers, en négligeant le capital humain et l'importance du maintien des relations. C'est pourquoi nous souhaitons présenter la contribution de la médiation interculturelle au changement d'état d'esprit des négociateurs d'affaires internationales, qui passent de la compétition à la coopération, grâce à l'application de stratégies de médiation interculturelle qui promeuvent une culture de la paix. Pour ce faire, nous avons effectué une recherche bibliographique exploratoire, en utilisant comme principales références les auteurs Azevedo (2016), Folger (2008), Giménez (1997), Ury, Fisher y Patton (2018) et le site officiel de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Afin d'identifier les effets de l'application de stratégies de médiation interculturelle dans des contextes réels de négociation commerciale, nous avons analysé l'étude de cas réalisée par Ribeiro (2006) sur l'alliance stratégique entre les multinationales Renault et Nissan. Les résultats mettent en évidence le succès de l'alliance qui, grâce à l'application de techniques telles que la non-intervention culturelle, la création d'un nouveau récit et la transformation de la relation par le dialogue et la création de projets de coopération, a maximisé ses gains et contribué à la promotion d'une culture pacifique dans l'environnement commercial.

Mots-clés : Médiation interculturelle ; Négociation commerciale internationale ; Culture de la paix

1 INTRODUÇÃO

As relações comerciais se tornam cada vez mais frequentes no cenário internacional devido ao fenômeno da globalização e da necessidade de estabelecer laços cooperativos para sobreviver à competição global. O contato entre empresas estrangeiras traz muitas oportunidades de negócios, mas também desafios bastante complexos que, quando bem geridos, trazem ganhos mútuos para as corporações e contribui com a promoção da cultura de paz no meio comercial.

O conceito de Cultura de Paz, criado pela Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), através da Declaração e Programa de Ação sobre uma Cultura de Paz no ano 1999, influenciou a forma como as instituições passaram a resolver conflitos. A busca por manter relações harmônicas, principalmente após as duas grandes guerras mundiais, refletiu-se em vários setores sociais. Temos como exemplo os métodos e soluções alternativas, como a mediação, inicialmente ligada ao Direito, que surgiu como forma de agilizar os processos jurídicos e facilitar a comunicação entre partes litigantes. As estratégias de mediação rapidamente se espalharam para outras áreas sociais através da aplicação de suas técnicas na escola, na família, no trabalho, na saúde, em comunidades culturalmente distintas, entre outros.

A presente pesquisa utilizou de um estudo exploratório de revisão bibliográfica, tendo como principais referências os autores Azevedo (2016) tratando sobre mediação e processos autocompositivos, Folger (2008) aportando conhecimento acerca da mediação transformativa, Giménez (1997) contribuindo com a discussão acerca da mediação intercultural, Ury, Fisher y Patton (2018) fornecendo aportes relacionados às negociações e o site oficial da Organização das Nações Unidas (ONU) servindo de base para o entendimento sobre a Cultura de Paz. Como objetivo geral, buscamos compreender de que forma as estratégias de mediação, sobretudo àquelas relacionadas à mediação intercultural, podem contribuir para a criação de relações comerciais harmoniosas que visem não apenas os lucros obtidos nas negociações, mas também o sucesso e o bem-estar dos negociadores.

Para alcançarmos esse objetivo geral, propusemos os seguintes objetivos específicos: i) apresentar o contexto histórico que levou à criação da Cultura de Paz e sua importância no cenário internacional; ii) analisar o conceito de mediação intercultural, identificando suas estratégias e compreendendo o papel do mediador intercultural; iii) discutir as nuances da negociação comercial internacional, abrangendo as diferenças entre as abordagens distributiva e integrativa; e iv) apresentar as estratégias de mediação intercultural presentes no estudo caso da aliança comercial estratégica feita entre as multinacionais Renault e Nissan.

Considerando a relevância das relações comerciais para as economias globais, bem como a importância de valores como o respeito à cultura do outro, a tolerância e a colaboração, as estratégias de mediação intercultural aplicadas às negociações comerciais internacionais podem maximizar ganhos financeiros e promover a Cultura de Paz no setor econômico mundial.

2 A CULTURA DE PAZ E SUA IMPORTÂNCIA NO CENÁRIO INTERNACIONAL

O século XX foi marcado por instabilidades, construções e destruições sociais, políticas, culturais e patrimoniais. Há nesse século a ocorrência dos dois grandes conflitos mundiais: a primeira e a segunda guerra mundial. O mundo parecia se acostumar às disputas por poder, território e reconhecimento. Durante muitos anos viveu-se em uma cultura de guerra que se refletia não somente através dos conflitos sociais, mas principalmente na mente dos seres humanos.

As discussões acerca da necessidade de paz no mundo começaram em diferentes instâncias, mas a responsável por apresentar este conceito a nível mundial e no que ele consiste foi a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). Através da Declaração e Programa de Ação sobre uma Cultura de Paz (1999) e do Manifesto 2000, a UNESCO influenciou os países a buscar condutas pacíficas ao considerar que “como as guerras começam nas mentes dos homens, é nas mentes dos homens que as defesas da paz devem ser construídas¹”² (UNESCO, 1991, p.2), e com isso redigiu uma série de recomendações que englobam as áreas de negócios, política, convívio social, educação e meio ambiente que servem como guias para um desenvolvimento pacífico das sociedades.

O termo Cultura de Paz foi definido pela Assembleia Geral da ONU em seu artigo 1º como “um conjunto de valores, atitudes, tradições, comportamentos e estilos de vida baseados no respeito à vida, no fim da violência e na promoção e prática da não-violência por meio da educação, diálogo e cooperação” (ONU, 1999). Dessa forma, entende-se que a Cultura de Paz é um processo de construção e de fortalecimento de valores como o respeito à vida e à

¹ No original: “Puesto que las guerras nacen en la mente de los hombres, es en la mente de los hombres donde deben elevarse los baluartes de la paz” (UNESCO, 1991, p. 2). Acesso disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000089594_spa

² Optamos por fazer uma tradução própria de todas as citações em línguas estrangeiras apresentadas nesta pesquisa, com o intuito de facilitar a compreensão dos leitores. Os textos originais se encontram disponíveis nas notas de rodapé ao longo da pesquisa.

diversidade, que será criado a partir de um esforço coletivo.³

Tendo em vista que a paz é percebida como um objetivo mundial, torna-se difícil acreditar na possibilidade de que todos os países sejam capazes de refletir a paz em suas políticas e dinâmicas sociais, fazendo-nos pensar que a paz, principalmente no atual contexto capitalista e competitivo em que nos encontramos, seja alcançada a nível global.

É importante perceber a paz como um ideal atingível e buscar inspirar-nos em países, comunidades e organizações que vivem de maneira harmônica e pacífica, apesar da diversidade cultural presente, da desigualdade de níveis de desenvolvimento econômico e dos desafios sociais, pois vivemos em um mundo globalizado e culturalmente distinto, onde se torna cada vez mais necessário os valores como a tolerância, o respeito às diferenças e a empatia. Esses valores deixaram de ser apenas importantes a nível pessoal e passaram a ser valorizados no mundo da política, da educação, da saúde e dos negócios.

A paz está frequentemente relacionada a discursos políticos e governamentais, mas dificilmente relacionada a contextos de negociações comerciais. A escassez de recursos e a constante busca por melhores negócios e destaque no mercado, fazem com que muitas empresas adotem uma postura competitiva frente a negociação. A cultura da competição é capaz de desencadear sentimentos de aversão e hostilidade, recorrendo a estereótipos negativos que escalam o conflito e comprometem a comunicação (Lima; Vaz, 2012), criando barreiras para a cooperação comercial. A Cultura de Paz deve, então, ser uma prática presente nos negócios, diluindo a ideia de utopia relacionada ao termo e tornando-a cada vez mais real no meio comercial.

3A MEDIAÇÃO INTERCULTURAL COMO RECURSO PACIFICADOR

A mediação intercultural, assim como os demais tipos de mediação, é definida por um conjunto de características que a enquadram como um método alternativo autocompositivo⁴. Dentre as principais características podemos citar as seguintes: 1- voluntariedade das partes

³ Além da definição de “paz”, apresentada pela ONU, inserida no termo ‘Cultura de Paz’, é possível encontrar outras definições. Galtung (1969), por exemplo, explica que ademais o entendimento tradicional de paz como a ausência de violência, há também o significado de paz como a ausência de violência estrutural. Esse conceito de paz é chamado de paz positiva, em contraste com a paz negativa, que é a ausência de violência pessoal. Para um entendimento mais aprofundado recomenda-se a leitura do artigo *Violence, Peace and Peace Reserch* do mesmo autor, disponível em: <https://www.jstor.org/stable/422690?origin=JSTOR-pdf>

⁴ Definição de método autocompositivo: Nos métodos autocompositivos, diferente da justiça tradicional, a diferença entre vencedores e perdedores fica em segundo plano, pois, as soluções pelo conflito são construídas pelas próprias partes, adquirido responsabilidade nos acordos firmados. (Lima, 2018, p.14)

envolvidas, 2- ter como objetivo ajudar na resolução do conflito, 3- não obrigatoriedade pelas partes de aceitar a solução proposta pelo mediador, 4- ter o mediador como uma pessoa de confiança, 5- respeito ao princípio da neutralidade por parte do mediador, 6- coparticipação dos envolvidos e 7- inexistência de perdedores e ganhadores (Giménez, 1997).

A principal diferença entre a mediação intercultural e os demais tipos de mediação é a presença da multiculturalidade⁵ envolvida no processo. Segundo o autor Carlos Giménez:

Entendemos a Mediação Intercultural - ou mediação social em contextos multiétnicos ou multiculturais - como uma modalidade de intervenção de terceiros, em e sobre situações sociais de multiculturalidade significativa, orientada para a obtenção do reconhecimento do Outro e a aproximação das partes, a comunicação e a compreensão mútua, a aprendizagem e o desenvolvimento da convivência, a regulação de conflitos e a adaptação institucional, entre atores sociais ou institucionais etnoculturalmente diferenciados. (Giménez, 1997, p. 142)⁶

Devido a sua característica pluriétnica, a mediação intercultural precisa dar uma ênfase maior aos envolvidos no processo autocompositivo e identificar os fatores culturais que influenciam o processo, buscando incentivar nas partes o reconhecimento e a compreensão do outro, através da comunicação efetiva e empática, ajudando-as a superar preconceitos, estereótipos e receios (Giménez, 1997). Além disso, a mediação intercultural busca instigar a cooperação ao invés da competição entre as partes, prevenindo e ressignificando possíveis conflitos.

Comumente, a mediação intercultural é empregada em situações sociais onde o fator cultural se torna decisivo para solucionar ou prevenir um conflito. É possível identificar a importância da mediação intercultural ao analisarmos a Declaração e Programa de Ação sobre uma Cultura de Paz (1999) que em seus parágrafos quarto e sétimo reconhece que a paz é promovida quando há um diálogo cooperativo que busca eliminar a discriminação e a intolerância. Esse tipo de diálogo pode ser alcançado quando as partes tomam consciência de sua importância para a continuidade de uma relação baseada no respeito, na tolerância e na empatia.

O uso do recurso da mediação intercultural pode ser benéfico não apenas para a

⁵ Definição de multiculturalidade: Segundo Giménez (1997), compreende-se por multiculturalidade as situações sociais nas quais estão envolvidos indivíduos, grupos ou instituições culturalmente diferenciados entre si, abarcando contrastes de etnia, religião, língua e nacionalidade.

⁶ No original: *Entendemos la Mediación Intercultural —o mediación social en contextos pluriétnicos o multiculturales— como una modalidad de intervención de terceras partes, en y sobre situaciones sociales de multiculturalidad significativa, orientada hacia la consecución del reconocimiento del Otro y el acercamiento de las partes, la comunicación y comprensión mutua, el aprendizaje y desarrollo de la convivencia, la regulación de conflictos y la adecuación institucional, entre actores sociales o institucionales etnoculturalmente diferenciados.* (Giménez, 1997, p. 142)

resolução do impasse em questão, como também para auxiliar em conflitos futuros, visto que ela atua quase de maneira terapêutica buscando uma transformação “de dentro para fora” e identificando as possíveis causas que originaram o conflito. Através desse reconhecimento é possível evitar futuras exclusões decorrentes da diferença cultural e instigar a empatia e o respeito pela singularidade do outro (Ramos, 2014).

A seguir, podemos observar quais são as principais estratégias utilizadas na mediação, sobretudo na mediação intercultural, e de que forma elas podem proporcionar diálogos mais saudáveis e contribuir para a promoção da Cultura de Paz.

3.1 Principais estratégias de mediação intercultural

Tendo em vista a multidisciplinaridade presente na mediação, é possível identificar a aplicação de diferentes correntes de pensamento que buscam contribuir com o objetivo principal da mediação intercultural que consiste na “superação enraizada da cultura adversarial dando lugar à cultura de paz” (Souza Netto; Leal; Garcel, 2020, p. 338) trazendo uma resolução pacífica e cooperativa para o conflito.

Dentre as principais correntes, é possível citar o Modelo Transformativo, de Bush e Folger e o Modelo Circular Narrativo, de Sara Coob (Nascimento, 2019). Cada uma dessas correntes apresenta estratégias de resolução de conflitos que são aplicadas na mediação como forma de engrandecer a caixa de ferramentas a ser utilizada pelo mediador e pelas partes envolvidas.

A mediação intercultural, em si, apresenta estratégias que são orgânicas ao seu processo como a escuta ativa, o caráter transformador de *mindset* (de competição à cooperação) a alteridade que consiste na transformação do conflito através da percepção da diferença com outro, e o esforço coletivo na busca por um acordo de sensibilidade também denominado autocomposição (Warat, 2002). Ademais, outras estratégias presentes nas correntes de pensamento apresentadas acima se aliam e contribuem com o sucesso da mediação, sendo útil não apenas neste método autocompositivo, como também na negociação e na conciliação.

Iniciando com o Modelo Transformativo, de Bush e Folger (2008), temos a mediação como transformadora das relações entre as partes envolvidas através das estratégias de protagonismo, autonomia e reconhecimento [empatia] do outro (Nascimento, 2019). A mediação transformativa se concentra na transformação de *mindset* dos mediandos. Ela “confia no poder da interação humana para liberar o potencial das pessoas para a revalorização

e o reconhecimento”⁷ (Folger, 2008, p. 16). O reconhecimento e a (re)valorização do outro é obtido através do entendimento sobre aquilo que os separa e pela validação mútua. “Na mediação intercultural, essa categoria assume um significado especial, pois é essencial que cada parte seja capaz de reconhecer a diferença e a singularidade da outra, ou seja, seus sinais de identidade”.⁸ (Ramos, 2014, p. 72).

A estratégia transformativa presente na mediação intercultural convida as partes a perceberem o conflito através do ponto de vista do outro. É o agir de maneira empática sem a necessidade de desvinculação da sua própria cultura e valores, compreendendo que é na escuta ativa e na validação das diferenças que reside a transformação das relações e o desfecho satisfatório para ambos.

A segunda corrente de pensamento presente na mediação intercultural é o modelo circular narrativo, de Sara Coob. A mediação circular narrativa se assemelha à mediação transformativa no que diz respeito à transformação através da comunicação. Entretanto, o modelo circular narrativo se concentra na narração de histórias com o propósito de integrar as pessoas, configurando ou reconfigurando os significados da interação. O efeito produzido por esse modelo é um acordo construído pela desestabilização da narrativa inicial e a construção de uma nova (Nascimento, 2019).

As narrativas trazidas pelas partes podem divergir grandemente, em especial quando falamos sobre uma relação intercultural. Portanto, o mediador intercultural deve analisar não apenas a narrativa apresentada, mas também o contexto sociopolítico e ideológico presentes nas culturas dos envolvidos que se refletem nas suas narrativas (Giménez, 1997). A partir da identificação dos pontos de influência, é possível selecionar as melhores estratégias para lidar com os mediandos.

O conhecimento sobre as estratégias de mediação intercultural são fatores-chave que podem determinar o sucesso de uma interação intercultural, pois

Dentro de qualquer sistema cultural, quando duas pessoas estão em diálogo, considero que não estão duas, mas quatro. E este número tem a ver, não com as pessoas na sua dimensão física, material, mas com as pessoas na sua dimensão interpretativa, enquanto seres portadores de esquemas de percepção do mundo social que são diferenciados devido à estruturação mental em valores e normas condicionadores da ação, maioritariamente incorporados nos processos de socialização nos diferentes grupos de pertença. (Casa-nova, 2015, p. 61-62)

⁷ No original: “*La mediación transformativa confía en el poder de la interacción humana para libertar el potencial de las personas para la revalorización y el reconocimiento*”. (Folger, 2008, p.16)

⁸ No original: “*En la mediación intercultural, esta categoría cobra una especial significación, puesto que resulta esencial que cada parte sea capaz de reconocer la diferencia y singularidad de la otra, es decir sus signos de identidad*”. (Ramos, 2014, p.72)

Dessa forma, compreende-se que o desafio será ainda maior quando os envolvidos no processo pertencem a sistemas culturais distintos, sendo, então, essencial que o mediador identifique as premissas trazidas pelas partes e que permeiam o diálogo intercultural, de forma a selecionar as melhores estratégias e sugerir a melhor alternativa para uma solução satisfatória.

3.2 Papel do mediador intercultural

Uma das principais características que diferencia a mediação de outras modalidades autocompositivas é a presença de um terceiro neutro denominado mediador. O autor Luis Warat (2000) define o mediador como “um ponto de apoio para renascer, falar de si mesmo, refletir e impulsionar mecanismos interiores que as situem [as partes] em uma posição ativa diante dos seus problemas”⁹ (Warat, 2002, p.5). Dessa forma, é possível perceber que o mediador não se constitui como a figura central da mediação, mas sim os próprios mediandos, visto que a sua presença serve apenas para estimular as partes a encontrarem uma solução benéfica ao impasse.

Durante o processo de mediação intercultural, o mediador intercultural deverá ser capaz de diagnosticar o interesse das partes, identificar as necessidades explícitas e implícitas, guiar o diálogo distanciando-o de argumentos contraproducentes, desconstruir narrativas pessoais das partes que se mostrem permeadas por estereótipos e preconceitos, auxiliando na criação de uma nova narrativa, e resumir aquilo que foi dito por cada uma, de forma que elas possam refletir sobre suas visões (Folger, 2008).

Assim como todo ofício possui suas potencialidades e limitações, também é possível perceber de que forma e até que ponto o mediador intercultural pode contribuir na mediação, e quando é necessário atentar-se aos limites da função evitando prejuízo ao processo. Os princípios norteadores da conduta do mediador são os responsáveis por estabelecer esses limites e potencialidades, sendo eles: o princípio da neutralidade e imparcialidade de intervenção, o princípio da consciência relativa ao processo – entendimento sobre o funcionamento do processo por parte do mediador e das partes, enfatizando o carácter autocompositivo do processo, o princípio do consensualismo processual, o princípio da confidencialidade, o princípio do empoderamento das partes, entre outros (Azevedo, 2016).

Dentre os princípios mencionados, três deles são de essencial importância: a

⁹ No original: “[...] un punto de apoyo para renacer, hablarse de sí mismo, reflexionar e impulsionar mecanismos interiores que los situen en una posición activa delante de sus problemas.” (Warat, 2002, p.5)

neutralidade e imparcialidade, a confidencialidade e o empoderamento [protagonismo]. Eles se constituem como habilidades-chave que o mediador deve possuir para assegurar que o processo seja construído pelas partes e que durante o seu desenvolvimento elas se sintam seguras para expressar suas necessidades. Azevedo (2016) também destaca a importância de o mediador intercultural não possuir vinculações étnicas ou sociais com as partes envolvidas, assegurando, dessa forma, o princípio da neutralidade.

O funcionamento do processo de mediação intercultural pode variar a depender do objetivo das partes. É possível que o mediador realize entrevistas individuais e coletivas, buscando identificar o ponto de vista de cada um, ou que separe o processo em várias reuniões, em que cada uma tratará de uma pauta importante para resolução do conflito. Independentemente da estratégia de organização adotada no processo, “o mediador há de ser capaz de gerir de modo positivo as diferenças culturais, raciais, linguísticas [...] para evitar que sejam causa de exclusão, promovendo a empatia equidistante em respeito à singularidade do outro”¹⁰(Ramos, 2014, p. 72).

Entende-se, dessa forma, que o mediador intercultural se apresenta como uma terceira pessoa imparcial que através de estratégias de mediação consegue chegar a soluções autocompositivas satisfatórias. Essas estratégias, inclusive a presença do próprio mediador intercultural, podem ser aplicadas nas negociações comerciais internacionais, ajudando as partes a identificar seus interesses, a compreender melhor a cultura do outro, a detectar o nível de autoridade e os limites de cada negociador, a incentivar a criatividade na busca por soluções benéficas que promovam a paz no meio comercial, e a compreender os benefícios da mudança de *mindset*, de competição à cooperação.

4 NEGOCIAÇÃO COMERCIAL INTERNACIONAL

Os métodos autocompositivos, como mencionados anteriormente, são processos que envolvem a participação conjunta das partes na criação de uma solução para o conflito. Assim como a mediação intercultural, a negociação também faz parte da autocomposição. Qual seria então a principal diferença entre esses métodos?

A principal diferença entre a mediação e a negociação reside na presença de uma terceira pessoa neutra (mediador) e nos objetivos de cada método autocompositivo. “A

¹⁰ No original: “*El mediador ha de ser capaz de gestionar de modo positivo esas diferencias culturales, raciales, linguisticas..., etc, para evitar que sean causa de exclusión, promoviendo la empatia equidistante en el respeto a la singularidade del outro.*” (Ramos, 2014, p.72)

mediação trabalhará com os interesses de ambas as partes, transformando um processo adversarial em um processo cooperativo” (Lima; Vaz, 2012, p. 22) e apesar de ter o acordo como um objetivo, não atribui a ele o sucesso do processo. O seu foco reside na melhoria da relação entre as partes. Os autores indicam ainda que o principal objetivo da mediação é permitir “[...] que as partes se percebam como pessoas com propósitos e objetivos diferentes” (p. 21), buscando a transformação da relação, o que pode gerar um acordo como resultado.

A negociação, por outro lado, “é um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta” (Ury; Fisher; Patton, 2018, p. 50). Portanto, o foco principal da negociação é estabelecer um diálogo voltado a obtenção de um acordo ao final do processo. Através do acordo um conjunto de regras é estabelecido para guiar as ações envolta do objeto negociado. Negociações são feitas a todo momento e em diversos setores sociais e econômicos. Podemos negociar com nossa família para onde viajar nas férias, sobre qual carro comprar, sobre adotar um cão ou um gato, entre tantos outros exemplos. Neste capítulo, concentramo-nos em uma área da negociação denominada negociação comercial internacional.

A negociação comercial internacional está relacionada a compra e venda de bens e serviços, parcerias comerciais, acordos contratuais, entre outros. Esse tipo de negociação pode ser feito entre pessoas, empresas, organizações e governos pertencentes a países culturalmente distintos. O fator cultural é um elemento de grande importância nesse processo, visto que o acordo, objetivo principal da negociação, será construído através da comunicação.

A cultura e a comunicação são inseparáveis, pois a cultura não apenas dita quem fala com quem, sobre o quê e como a comunicação se processa. De fato, todo o nosso repertório de comportamentos comunicativos depende em grande parte da cultura em que fomos criados. A cultura, portanto, é a base da comunicação. E, quando as culturas variam, as práticas de comunicação também variam. (Zhou; Zhang, 2008, p. 103)¹¹

Além da complexidade comunicacional, a diferença cultural também pode afetar a percepção das partes com relação ao outro, como os estereótipos, a memória histórica e as experiências pessoais (Faure, 2004).

O processo da negociação comercial internacional pode ser bastante dinâmico e complexo. Como forma de não negligenciar etapas importantes para o sucesso do método,

¹¹ No original: *Culture and communication are inseparable because culture not only dictates who talks with whom, about what, and how the communication proceeds. In fact, our entire repertory of communicative behaviors is dependent largely on the culture in which we have been raised. Culture, consequently, is the foundation of communication. And, when cultures vary, communication practices also vary.* (Zhou; Zhang, 2008, p.103)

quatro princípios foram indicados pelos autores e negociadores Fisher, Ury e Patton (2018) no livro *Como chegar ao Sim*, sendo eles: 1- Separar as pessoas do problema, 2- Focar nos interesses e não em posições, 3- Criar opções e avaliar o MAANA (Melhor Alternativa a Negociação de um Acordo) e 4- utilizar critérios objetivos.

O primeiro princípio consiste em “ser afável com as pessoas e áspero com o problema” (Ury; Fisher; Patton, 2018, p.30), de forma a evitar discussões que não levem a um acordo. Apesar de simplicidade teórica desse princípio, é bastante difícil não se deixar levar pela emoção e pelo poder que cada negociador possui na negociação. Imaginemos que os negociadores X e Y estão negociando o preço de venda de um carro e que o valor pedido por X (dono do carro) está muito acima do preço da tabela FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas)¹². Nesse caso, o negociador Y poderia pensar que o negociador X está sendo egoísta e buscando obter benefícios em detrimento dele. Se o negociador Y tomar como verdade esse pensamento e julgar com palavras o negociador X, provavelmente o mesmo se ofenderá e será difícil contornar a situação. Entretanto, se o negociador Y conseguir separar o negociador X do problema, buscando compreender o porquê do preço absurdo e demonstrando ter conhecimento da tabela FIPE, será mais fácil chegar a um acordo.

O segundo princípio consiste em “superar as barreiras que se formam quando a negociação se fixa exclusivamente nas posições manifestadas pelas partes” (Azevedo, 2016, p. 75). Posições são os desejos expressos pelas partes. Os interesses são os reais motivos por trás das posições. Se usamos o exemplo da negociação anterior, podemos dizer que o negociador X estabeleceu como posição a de que ele não venderá o carro por menos de R\$64.000,00, e o negociador Y estabeleceu que só comprará o carro se o preço for \$60.000,00. Por trás dessas posições existem os interesses. O negociador X não quer vender por um preço menor, porque necessita do dinheiro para pagar um tratamento médico para sua filha, por exemplo. Enquanto, o negociador Y não quer pagar mais do que R\$60.000,00 para não comprometer os investimentos voltados à sua previdência privada.

O dilema do segundo princípio reside na capacidade dos negociadores de guiarem a comunicação de forma a identificar os reais interesses, buscando soluções intermediárias que sejam benéficas a ambos. Em negociações comerciais internacionais esse processo pode ser ainda mais complexo, visto que a comunicação pode ser comprometida por diferenças

¹² A tabela FIPE “expressa preços médios de veículos anunciados pelos vendedores, no mercado nacional, servindo apenas como um parâmetro para negociações ou avaliações. Os preços efetivamente praticados variam em função da região, conservação, cor, acessórios ou qualquer outro fator que possa influenciar as condições de oferta e procura por um veículo específico”. Definição disponível em: <https://veiculos.fipe.org.br/>.

linguísticas, de valores, de costumes e de prioridades. Dessa forma, recorrer às estratégias da mediação circular narrativa e a mediação transformativa podem ajudar a identificar esses elementos cruciais, visto que ambas têm seu foco principal no capital humano.

No terceiro princípio, o foco é criação de opções e na identificação da melhor alternativa para as partes. Antes de iniciar a negociação, os negociadores precisam saber o quão dependentes eles são do sucesso daquela negociação. Além disso, eles necessitam criar múltiplas opções para aumentar as chances de sucesso. Para gerar opções criativas, é preciso evitar julgamentos, buscar benefícios mútuos e facilitar a decisão do outro (Ury, Fisher, Patton, 2018). Considerando o exemplo acima, se o negociador X não conseguir diminuir o preço do carro, ele pode juntamente com o negociador Y criar opções como o parcelamento do valor, ou arcar com os custos e impostos gerados pela transferência do veículo naquele ano, ou permutar um bem por outro de valor similar e receber o restante do valor nos meses seguintes, entre outras alternativas.

O quarto e último princípio está relacionado aos critérios objetivos. Além da importância de ser criativo e buscar um acordo benéfico para ambos, é necessário recorrer aos critérios objetivos que permeiam o objeto negociado sempre que for preciso. Exemplos desses critérios seriam, por exemplo: “tabelas de preço de veículos usados, valores médios de metro quadrado construído, ou índices de correção monetária” (Azevedo, 2016, p.75). No exemplo dado, o negociador poderia recorrer à tabela FIPE indicando o seu conhecimento sobre o valor monetário do carro, de forma a fortalecer o seu argumento sobre o preço estipulado, evitando ameaças ou manipulação por parte do negociador X.

Uma negociação comercial baseada em princípios requer atenção e cuidado com o objeto de valor e também com o capital humano. Devido a sua complexidade, se faz necessário adquirir conhecimento cultural, pois a cultura, os valores, a forma de negociar, a percepção do tempo e o grau de importância dado ao objeto da negociação podem variar¹³. Portanto, ter conhecimento sobre as técnicas de mediação intercultural, que consideram as pessoas como prioridade, é essencial para esse tipo de negociação, principalmente em seus estágios iniciais.

Como forma de compreender um pouco mais sobre as formas de negociar, exploramos, a seguir, duas abordagens distintas: a negociação distributiva e a negociação integrativa. Analisamos os seus impactos e de que forma podem aliar-se às estratégias de mediação intercultural de forma a maximizar os ganhos.

¹³ Para uma melhor compreensão sobre a influência cultural nas relações multiculturais, especialmente, no que diz respeito ao modo de negociar, recomenda-se a leitura de HOFSTEDE, G. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Psychology and Culture*. 2011, p. 3-26

4.1 Negociação distributiva vs. Negociação Integrativa

A negociação é um processo comunicativo entre duas ou mais pessoas que possuem necessidades e interesses diferentes e buscam chegar a um acordo mútuo (Floriani; Primon; Feder, 2016). Dessa forma, os indivíduos iniciam um processo de negociação que se desenvolve com base no conflito que permeia o objeto de interesse. O conflito ou impasse deve ser identificado, compreendido e gerido de maneira adequada para que a negociação alcance o resultado pretendido [acordo], retificando, assim, a importância do segundo princípio (focar em interesses e não em posições) explicado na seção anterior.

A forma como é conduzida uma negociação pode ser dividida, em linhas gerais, em negociação distributiva e negociação integrativa. Há cenários onde a competição e o foco no objeto de interesse é maior, como é o caso das negociações de caráter comercial, sendo essas classificadas como distributivas. Por outro lado, há em outros campos como o da política, onde a cooperação e a manutenção das relações são mais importantes, prevalecendo negociações de caráter integrativo.

O negociador comercial internacional frequentemente utiliza da abordagem distributiva, pois é o método que está acostumado a usar no cotidiano, principalmente em situação de negociações pontuais, nas quais o relacionamento ou reputação das partes não é considerado importante. Azevedo (2016) indica algumas técnicas utilizadas na abordagem distributiva, como: 1. Ancoragem – um negociador fixa a âncora [preço de compra ou venda inicialmente proposto] conferindo-lhe uma vantagem e o outro negociador deverá se limitar a esse critério; 2. Contra-ancoragem – o negociado que foi “atacado”, “contra-ataca” com uma contraproposta que serve como âncora psicológica, reduzindo as possibilidades de barganha; 3. Movimentos de concessão – o negociador que possui maior dependência da negociação deverá ceder ao negociador mais “forte” se quiser chegar a um acordo.

A negociação distributiva consiste em maximizar a obtenção de ganhos. Entretanto, o resultado dessa busca implica na vantagem de uma parte e na desvantagem de outra, configurando uma dinâmica ganha-perde. A lógica que predomina é a da escassez, o que alimenta a competição e desvia o foco do capital humano, buscando apenas a obtenção, em maior grau, do objeto de interesse. A barganha posicional, focada nas posições e não nos interesses, utilizada na negociação distributiva, “tensiona e, por vezes, destrói o relacionamento entre as partes” (Ury, Fisher, Patton, 2018, p.24). A dinâmica da abordagem distributiva se distancia da cultura de paz, visto que os negociadores se tratam como oponentes, negligenciando os interesses adjacentes um do outro.

A negociação integrativa, por outro lado, possui outro enfoque. Segundo Azevedo (2016):

O objetivo neste tipo de negociação consiste em fazer que as partes compreendam os interesses de ambos, para então gerar opções e escolher uma solução que gere ganhos mútuos. Os ganhos mútuos surgem a partir da noção de que as partes podem oferecer umas às outras vantagens que até então não foram consideradas. (Azevedo, 2016, p. 81)

O ambiente cooperativo criado por essa abordagem faz com que os negociadores se comprometam em sugerir opções onde todos ganham. Essa abordagem é muito comum no campo político internacional, visto que alianças políticas são importantes para manter o sistema e, portanto, existe mais abertura por parte dos negociadores. Entretanto, é possível e praticável o uso dessa abordagem em negociações comerciais, apesar da narrativa preconceituosa de que tal abordagem “enfraquece” o negociador.

Considerando a importância dada ao capital humano, apesar do principal interesse residir no acordo, a negociação integrativa é mais aberta ao uso de técnicas que a ajudem a criar valor e a compartilhar informações de maneira efetiva. As estratégias de mediação intercultural podem ajudar, visto que sua função principal é “romper os monólogos, a comunicação unidirecional sem escuta ativa da mensagem do outro interlocutor [...] e chegar à fase de acordo com a melhor perspectiva possível” (Ramos, 2014, p. 70).

Portanto, ao se deparar com situações onde a abordagem distributiva prevalece, como é o caso do meio comercial, o negociador comercial internacional que possui conhecimento sobre as estratégias de mediação intercultural pode usar a técnica circular-narrativa para transformar a narrativa inicial de competição em cooperação. Essa transição pode ser feita através do diálogo transformativo, outra técnica utilizada na mediação intercultural abordada anteriormente, que é capaz de trazer à mesa os interesses e motivações reais dos negociadores, transformando o receio de perder em vitória para ambos. As combinações da abordagem integrativa com as estratégias de mediação intercultural são capazes de promover soluções efetivas, equitativas e duradouras, como prevê a Assembleia Geral da ONU (1999).

5ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA ENTRE AS EMPRESAS RENAULT E NISSAN

A globalização tem instigado mudanças nos mais diversos setores sociais. No tocante à negociação comercial internacional, transições ocorrem a todo momento e rapidamente. Segundo Klotzle (2002), esse fenômeno global tem exigido que as empresas se posicionem

estrategicamente no mercado, que sejam capazes de reduzir seus custos ao passo que melhora a qualidade dos seus produtos, que qualifiquem regularmente seus funcionários adaptando-os às necessidades do mercado, e que se atentem a todo momento a buscar novas tecnologias que promovam um diferencial para o produto. Todas essas exigências fazem com que muitas empresas não sobrevivam à competição por capital.

Exploramos neste capítulo a aliança estratégica adotada pelas multinacionais Renault e Nissan como forma de sobreviver e se destacar no mercado automobilístico, analisando o processo de negociação e as estratégias adotadas pelos negociadores trazidas no estudo de caso dessas multinacionais produzido por Ribeiro (2006).

As multinacionais Renault (francesa) e Nissan (japonesa) optaram em março de 1999 por formar uma aliança estratégica que as fortalecessem diante do mercado automobilístico internacional. A Renault estava habituada às demandas dos mercados do ocidente e a Nissan já estava atuando eficazmente há anos no mercado oriental, conquistando o respeito de seus concorrentes. Entretanto, a partir de 1997, a Nissan começou a enfrentar desafios relacionados às preferências do mercado e por não conseguir se adequar a elas, começou a acumular dívidas e precisou buscar formas de lidar com a situação.

A Renault apesar de estar bem-posicionada no mercado automobilístico, estava interessada em atingir novos clientes no oriente e na América do Norte. O negociador designado para guiar o diálogo com a Nissan foi Carlos Goshn, descendente de libanês, nascido no Brasil e cidadão francês (Ribeiro, 2006). A escolha de um cidadão de origem multicultural foi bastante inteligente, considerando que a exposição a outras culturas auxilia no desenvolvimento de competências culturais que “além de proporcionar uma melhor negociação e mais criatividade na busca por soluções, poderá também contribuir para construir uma comunicação positiva em ambientes multiculturais de negociação” (Ayerbe; Bojikian, 2011, p. 81).

Ribeiro (2006) em seu estudo de caso sobre a aliança estratégica entre a Renault e a Nissan indica que o principal motivo que levou a cooperação comercial foi a tentativa de salvar a Nissan evitando a falência da empresa. Entretanto, como exposto acima, a Renault também possuía interesse no mercado oriental. Dessa forma, segundo a mesma autora, as multinacionais intercambiaram suas habilidades, potencialidades e *know-how*. O Sistema de Produção Renault foi baseado nas competências em matérias de processo de produção provenientes da Nissan, e a multinacional japonesa se beneficiou ao incorporar as estratégias de melhoramento dos postos de trabalho e de custos adquiridas da Renault.

Quando a notícia da aliança entre as grandes multinacionais se espalhou, foi recebida

com receio pelos funcionários, pelos analistas e pela mídia, que não estavam convencidos que seria uma boa ideia unir o estilo de negociar [francês] da Renault e o tradicionalismo da cultura japonesa (Ribeiro, 2006). Ademais, a narrativa construída pela mídia desfavorecia a Nissan colocando-a em uma posição altamente inferior em relação a Renault, devido a sua crise financeira. Sendo assim, o maior desafio para o negociador internacional francês foi o de transformar essa narrativa e assegurar aos negociadores japoneses que a aliança não se tratava de um resgate, mas de um interesse de cooperação em benefício mútuo.

Tendo em vista a posição de fragilidade em que a Nissan se encontrava, foi essencial a postura do negociador Carlos Goshn, que deixou claro o respeito pela cultura da Nissan e o interesse em formar a aliança, acreditando que através do diálogo e do alinhamento de estratégias, ambas poderiam se beneficiar, apesar da diferença cultural (Ribeiro, 2006). A autora informa ainda que com base nos depoimentos dados pelos dirigentes, observou-se que não houve estímulo ao sentimento de “vencedores” e “perdedores”. Imperou, sobretudo, a noção de cooperação e complementariedade.

Seguramente, durante o processo de negociação foram identificadas características gerenciais conflituosas e que necessitavam de cautela para serem alinhadas, como por exemplo a regra do consenso e a cultura da transferência¹⁴, mencionadas por Ribeiro (2006), utilizadas pela Nissan que tornavam o processo decisório lento e improdutivo. Além de propor soluções para essas divergências, o negociador francês teve de fazê-lo com cautela, buscando aprender sobre o Japão e a cultura japonesa e evitando decisões e comunicação baseada em estereótipos, visto que “quanto maior a quantidade de informações sobre os aspectos culturais adquirida [...] menores as chances de cometermos erros” (Florian; Feder, 2016, p. 69).

Além de se preocuparem com a quebra de estereótipos, os negociadores buscaram construir a aliança sobre um solo fértil que possui a transparência das informações, o respeito à identidade de ambas as empresas e a boa gestão do ambiente multicultural como principais pilares, incentivando a cooperação. Ryoki Makino, funcionário da Nissan, em seu depoimento a Ribeiro (2006, p. 77), reforça a fortaleza da aliança ao dizer: “[...] Claro que temos problemas pelo encontro das culturas. Mas nós temos que lidar e gerenciar estes problemas [...] os choques até existem, é normal. Mas nada que afete o sucesso da aliança, da parceria”. Compreende-se, dessa forma, que a cooperação é o melhor meio de maximizar ganhos em uma

¹⁴ Ribeiro (2006) indica que a regra do consenso se tratava do hábito dos profissionais japoneses de realizarem reuniões para chegar a um consenso sobre um determinado assunto antes de se dirigirem a seus superiores, porque, caso houvesse alguma falha na decisão ninguém seria penalizado individualmente. Enquanto a cultura da transferência foi definida pela mesma autora, como a transferência da responsabilidade sobre os erros cometidos para outros departamentos, tornando-se difícil identificar a origem dos erros.

negociação comercial internacional.

O compromisso com a cooperação não se resumiu aos diálogos que concretizaram a aliança estratégica, ele também se refletiu na criação de programas como o *Alliance Business Way* e *Team-Working Seminars* que favoreceram o compartilhamento de informações, o crescimento pessoal e profissional dos funcionários e o aprendizado de competências culturais que facilitaram a convivência multicultural. O esforço exercido na manutenção das relações levou as multinacionais a maximizarem seus ganhos atingindo 9,3% em participação no mercado automobilístico a nível mundial em 2003 (Ribeiro, 2006).

O sucesso da aliança entre as multinacionais Renault e Nissan se deu pela escolha de estratégias adotadas. Ao optar pela busca do ganho mútuo, pela negociação integrativa e pelas técnicas de mediação intercultural, os negociadores foram capazes de criar um ambiente de confiança onde as informações foram compartilhadas sem receio, aumentando a possibilidade de opções para resolução de conflitos.

O negociador francês foi capaz de mostrar seu interesse em não ser visto como o salvador da Nissan, mas como um admirador interessado “nas habilidades que a Nissan tinha na engenharia e tecnologia e a sua forte presença nos mercados asiático e América do Norte” (Ribeiro, 2006, p. 76). Ao observar a capacidade de transformação de uma narrativa de competição, na qual a Nissan é a perdedora, em uma narrativa de cooperação – identifica-se aqui a estratégia de mediação circular narrativa e mediação transformativa aliadas à compreensão cultural – onde ambos se encontram para maximizar seus ganhos e sobreviver a um mercado globalizado. Além da postura cooperativa, é possível identificar o respeito que existe entre as culturas, ao indicarem que ambas não tinham interesse de intervir uma sobre a outra, mas de compartilharem seus pontos fortes mantendo um ambiente pacífico.

Torna-se claro, portanto, a importância de escolher estratégias cooperativas, evitando atitudes hostis que ameacem a saúde da empresa e as relações humanas. A postura dos negociadores foi surpreendente do ponto de vista comercial, visto que para muitos a cooperação é vista como uma estratégia fraca, na qual o negociador mais dependente da negociação está fadado a receber a menor porcentagem de ganhos. Contudo, observamos que os resultados indicaram o oposto, ambas as empresas conseguiram atingir seus objetivos financeiros mantendo uma relação pacífica apesar da diferença cultural e da cultura competitiva que permeia o mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fenômeno da globalização tem sido responsável por aproximar, acelerar e desafiar o mercado internacional. As empresas precisam se tornar cada vez mais eficientes, tecnológicas e criativas se quiserem sobreviver ao cenário competitivo atual. A cultura que nos permeia incentiva atitudes pouco cooperativas e a busca pelo ganho e acúmulo financeiro. A princípio, se olharmos para o objetivo das empresas compreendemos o porquê do foco exaustivo no capital financeiro, visto que é a uma das suas principais formas de sobrevivência. Entretanto, é possível transformar os meios de aquisição de capital e obter maiores ganhos através da valorização do capital humano, da cooperação e da pacificidade.

Considerando o contexto de guerras e a perpetuação da cultura competitiva que, de maneira natural, se enraizava na sociedade global e destruía as relações humanas, a ONU se dedicou no ano de 1999 e nos anos seguintes à criação de uma Declaração e Programa de Ação sobre uma Cultura de Paz e do Manifesto em Defesa da Paz. A declaração e o Manifesto surgem como uma tentativa de influenciar os países a buscarem soluções pacíficas para seus conflitos e atuar, diariamente, como cidadãos capazes de cooperar, tolerar e dialogar com as diferenças.

A mediação, que antes mesmo dos documentos em favor da paz acima mencionados, já funcionava como uma alternativa pacífica para solução de conflitos, conta com a figura de um terceiro neutro (mediador) que possui a função principal de guiar o diálogo em busca de uma solução favorável a ambas as partes. Devido ao seu caráter cooperativo e promotor da paz, a utilização desse método deixou de ser exclusiva ao campo do Direito e se espalhou para as áreas da educação, da saúde, da política, da cultura e dos negócios.

O presente trabalho apresentou a importância da mediação intercultural que consiste no uso das técnicas da mediação aplicadas a contextos multiculturais de forma a evitar diálogos improdutivos permeados por estereótipos e pelo desrespeito à cultura do outro. Como principais ferramentas para evitar conflitos decorrentes do encontro multicultural, vimos, além das estratégias orgânicas ao processo de mediação intercultural, as estratégias de mediação circular narrativa e de mediação transformativa que, ao serem combinadas, produzem um efeito transformador no diálogo, visto que a primeira se dedica à criação de uma nova narrativa que produza efeitos positivos e a segunda se centra na função da comunicação como fator de transformação das relações. O uso dessas estratégias ajuda na transição da competição para a cooperação em situações complexas, como o meio comercial multicultural.

Na análise da aliança estratégica entre as multinacionais Renault e Nissan, observamos

a efetividade da escuta ativa, do elemento da alteridade (enxergar o outro como diferente e reconhecer nele a nossa própria diferença), da criação de uma nova narrativa e da transformação através da comunicação. Foi possível constatar que a postura pacífica dos negociadores, mesmo diante da situação desvantajosa em que a Nissan se encontrava, configurou-se como fator decisivo para o sucesso da aliança. As multinacionais conseguiram não só maximizar seus ganhos, como também servir de exemplo para outras empresas, ao demonstrar que a cooperação é uma forte estratégia de negociação.

Percebe-se, portanto, que as estratégias de mediação intercultural aplicadas às negociações comerciais internacionais são capazes de maximizar ganhos a nível financeiro e pessoal. Elas são capazes de estimular nos negociadores a curiosidade sobre o outro e sua cultura, ao passo em que os fazem compreender a importância do respeito, da não intervenção cultural, da criação de narrativas favoráveis a si e aos seus negócios e da transformação das relações através do diálogo. Dessa forma, tornam-se tangíveis os benefícios de optar por ações que promovam a cultura de paz.

A presente pesquisa logrou compreender a importância da aplicação de estratégias que contribuem com uma melhor atuação do profissional de negociação, sobretudo, do profissional de Línguas Estrangeiras aplicadas às Negociações Internacionais. Os profissionais LEA-NI podem utilizar das estratégias de mediação intercultural para maximizar seus ganhos nas negociações comerciais interculturais e assegurar o compromisso com a manutenção das relações humanas e com a paz.

É de igual importância enfatizar que esta pesquisa não buscou esgotar as possibilidades de melhoria das relações de negócios e da busca pela paz no meio comercial internacional. Há muitas vertentes de pesquisa que podem se dedicar à aplicação de outras estratégias nas negociações comerciais internacionais, como as técnicas de Programação Neurolinguística (PNL), por exemplo, que se associadas à mediação circular-narrativa ou à mediação transformativa podem promover um diálogo mais produtivo, visto que tais técnicas consideram os efeitos do comportamento humano e do recebimento de informações pelo cérebro. Uma vez que o negociador possui conhecimento sobre essas e demais técnicas que visem a compreensão humana, as chances de maximização de ganhos e de promoção da Cultura de Paz se expandem.

REFERÊNCIAS

- AYERBE, L. F;BOJIKIAN, N.M.P. **Negociações econômicas internacionais: Abordagens, atores e perspectivas desde o Brasil.** Editora UNESP. São Paulo. 2011.
- AZEVEDO, A. G. **Manual de Mediação Judicial.** 6. ed. Brasília: Conselho Nacional de Justiça. Brasília. 2016.
- CASA-NOVA, M. J. **A mediação intercultural e a construção de diálogos entre diferentes: notas soltas para reflexão.** Actas do Seminário Mediação Socioeducativa: Contextos e Actores. Braga, Minho: Universidade do Minho. 2015. Disponível em: https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/EPIPSE/contributos_de_maria_jose_casa_nova.pdf f. Acesso em: 30 de dezembro de 2023.
- COMITÊ PAZ, Comitê Paulista para a Década da Cultura de Paz. **Manifesto 2000.** Disponível em http://www.comitepaz.org.br/o_manifesto.htm. Acesso em 22 de dezembro de 2023.
- FAURE, Guy-Olivier. ***Approcher la dimension interculturelle en négociation Internationale.***ed. Lavoisier. 2004. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-6-page-187.htm>. Acesso em: 18 de janeiro de 2024.
- FLORIAN, J.R; PRIMON, D; FEDER, J. **NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL: características e diferenças culturais nas negociações internacionais.** Administração. Revista Maiêutica, Indaial, v.4, n. 1. 2016. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/228916042.pdf>. Acesso em: 17 de janeiro de 2024.
- FOLGER, J.P. ***La Mediación transformativa: preservación del potencial único de la mediación.*** Revista de mediación. Año 1. Nº 2. 2008. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4135884>. Acesso em: 15 de janeiro de 2024.
- GALTUNG, J. ***Violence, Peace and Peace Research.*** Journal of Peace Research, vol. 6, No. 3.1969. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/422690?origin=JSTOR-pdf>. Acesso em: 17 março de 2024.
- GIMÉNEZ, C. ***La naturaleza de la mediación intercultural.*** Migraciones 2. 1997. Disponível em: <https://www.colegiocentral.es/wp-content/uploads/2017/12/Carlos-Gimenez-La-Naturaleza-De-La-Mediación-Intercultural.pdf>. Acesso em: 04 de janeiro de 2024.
- KLOTZLE, M. C. **Alianças estratégicas: conceito e teoria.** RAC, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/tnfqTNzWgJ6syb7DG6xmD9d/>. Acesso em: 18 de janeiro de 2024.
- LIMA, A. Q. O. **Reflexões técnicas sobre a aplicação de métodos autocompositivos de solução de conflitos por meio do Ministério Público.** Revista Eletrônica Jurídico-Institucional, ano 8, n12. Rio Grande do Norte. 2018. Disponível em: https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibl

i_servicos_produtos/bibli_informativo/bibli_inf_2006/Rev-Eletronica-Jur-Inst-MP-RN_n.12.01.pdf. Acesso em: 20 de janeiro de 2024.

LIMA, Fernanda; VAZ, Vânia. **Mediação: o caminho para a disseminação de uma cultura de paz**. Belo Horizonte. 2012, p. 18-28. Disponível em: https://www.mpmg.mp.br/data/files/00/93/C2/BD/E744A7109CEB34A7760849A8/MPMGJuridico_Mediacao.pdf. Acesso em: 02 de janeiro de 2024.

NASCIMENTO, Isabela Moreira Antunes. **Mediação circular-narrativa e Teoria da identidade narrativa: Aportes para uma intersecção prática**. Universidade Católica de Petrópolis, Rio de Janeiro. 2019. Disponível em: <https://periodicos.rdl.org.br/anacidil/article/view/504>. Acesso em: 22 de dezembro de 2023.

ONU (1999). **Declaração e Programa de Ação sobre uma Cultura de Paz**. Assembleia Geral. 1999. Disponível em: <https://cpnn-world.org/resolutions/resA-53-243A.html> . Acesso em 22 de dezembro de 2023.

RAMOS, C.H. *Modelos aplicables en mediación intercultural*. Barataria. Revista Castellano-Monchega de Ciencias Sociales. nº17. 2014. Disponível em: <https://revistabarataria.es/web/index.php/rb/article/view/56>. Acesso em: 07 de janeiro de 2024.

RIBEIRO, Tatiana Vianna A. **Gestão de ambientes multiculturais em alianças estratégicas: o caso Renault-Nissan**. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/106587>. Acesso em: 18 de janeiro de 2024.

SOUZA NETTO, J. L.; LEAL, J. M. P; GARCEL, A. **Solução promissora à resolução de conflitos: utilização das técnicas de Harvard e da Teoria dos Jogos na Mediação**. Congresso Brasileiro de Direito Empresarial e Cidadania. Vol.05, nº36. Curitiba.2020.

UNESCO. *Pedagogía de la Paz*. Discurso del Sr. Federico Mayor. Salamanca. 1991.p. 2-8. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000089594_spa. Acesso em: 14 de janeiro de 2024.

URY, William; FISHER, Roger; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**. 1ª ed. Editora Sextante. 2018.

WARAT, Luis Alberto. *Mediación, el derecho fuera de las normas: para una teoría no normativa del conflicto*. Scientia Iuris, [s. l.], v. 4, 2002. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/iuris/article/view/11202>. Acesso em: 04 de janeiro de 2024.

ZHOU.H; ZHANG. T. *The Significance of Cross-cultural Communication in International Business Negotiation*. International Journal of Business and Management. 2008. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/bb6a/f3734a2cf143b82156ecec31a085e7a0c450.pdf>. Acesso em: 29 de dezembro de 2024.