

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Rebeca Goersch Guedes

**ANÁLISE COMPARATIVA DO PERFIL DOS  
NEGOCIADORES BRASILEIROS E CHINESES SOB UMA  
PERSPECTIVA CULTURAL**

DEZEMBRO  
2011

Rebeca Goersch Guedes

**ANÁLISE COMPARATIVA DO PERFIL DOS  
NEGOCIADORES BRASILEIROS E CHINESES SOB UMA  
PERSPECTIVA CULTURAL**

Monografia apresentada à Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> José Albuquerque Costa

Rio de Janeiro  
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Rebeca Goersch Guedes

**ANÁLISE COMPARATIVA DO PERFIL DOS  
NEGOCIADORES BRASILEIROS E CHINESES SOB UMA  
PERSPECTIVA CULTURAL**

Monografia aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Banca Examinadora:

---

Prof. José Albuquerque Costa, Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Prof. Henrique Westenberger, Universidade Federal do Rio de Janeiro

## AGRADECIMENTOS

Esta monografia vai marcar o fim de mais uma jornada. Portanto gostaria de agradecer a todas as pessoas que fizeram parte da minha vida nesses últimos quatro anos. E particularmente, algumas pessoas que me ajudaram e me motivaram a passar por mais esse obstáculo:

À minha família, pelo carinho apesar da minha ausência em determinadas épocas.

À minha irmã, Rahiana, pela sua paciência e infinitas conversas que me tranquilizaram.

Ao meu namorado, pela motivação que me deu nos momentos mais difíceis, sem ele não teria tido energia e foco para terminar a graduação.

À professora Ana Carolina Fonseca, por suas aulas que me ajudaram a gostar mais do curso de administração.

Ao professor José Albuquerque Costa e Henrique Westenberger pelo suporte na realização deste trabalho.

## **RESUMO**

A China sendo uma grande potência atualmente e um dos maiores parceiros comerciais do Brasil ainda tem um grande nicho de oportunidades a serem exploradas. Contudo, o Brasil tem que buscar estreitar o relacionamento com os negociadores chineses a fim de aumentar o valor agregado nas negociações. Para isso, o negociador brasileiro precisa compreender profundamente as principais características culturais da China para posteriormente entender o seu processo de negociação. O objetivo deste trabalho é levantar as principais semelhanças e diferenças entre a cultura brasileira e chinesa. Com um maior entendimento destes aspectos os brasileiros poderão traçar estratégias de negociação mais eficazes.

Palavras-chave: Cultura, Dimensões Culturais e Processo de Negociação.

## **LISTA DE GRÁFICOS E TABELA**

Gráfico 1 – Evolução do PIB da China.....	Pág. 07
Gráfico 2 – Saldo da Balança Comercial Brasil - China.....	Pág. 10
Tabela 1 – Semelhanças e diferenças culturais entre Brasil e China.....	Pág. 34

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....	1
1.3 PERGUNTA DO ESTUDO.....	2
1.4 OBJETIVO DO ESTUDO.....	3
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	3
<b>CAPÍTULO 2 - AMBIENTE ECONÔMICO .....</b>	<b>4</b>
2.1 HISTÓRICO SÓCIO ECONÔMICO DO BRASIL.....	4
2.2 HISTÓRICO SÓCIO ECONÔMICO DA CHINA.....	6
2.3 COMÉRCIO BILATERAL ENTRE BRASIL E CHINA.....	8
<b>CAPÍTULO 3 - CULTURA.....</b>	<b>11</b>
3.1 O CONCEITO DE CULTURA.....	11
3.2 DIMENSÕES DA CULTURA - GERRT HOFSTEDE .....	12
3.3 DIMENSÕES DA CULTURA - HALL .....	13
3.4 DIMENSÕES DA CULTURA - TROMPENAARS .....	14
<b>CAPÍTULO 4 - CULTURA BRASILEIRA .....</b>	<b>18</b>
4.1 DIMENSÕES CULTURAIS DO BRASIL.....	18
<b>CAPÍTULO 5 - CULTURA CHINESA .....</b>	<b>21</b>
5.1 DIMENSÕES CULTURAIS DA CHINA.....	21
<b>CAPÍTULO 6 - O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO NO COMÉRCIO INTERNACIONAL.....</b>	<b>26</b>
6.1 NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL.....	26
6.2 AS ETAPAS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL.....	26
6.2.1 RITMO DAS NEGOCIAÇÕES.....	26
6.2.2 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO.....	27
6.2.3 ÊNFASE NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	27
6.2.4 ASPECTOS EMOCIONAIS.....	28
6.2.5 PROCESSO DECISÓRIO.....	28
6.2.6 FATORES CONTRATUAIS E ADMINISTRATIVOS.....	28
<b>CAPÍTULO 7 - MODELO COMPORTAMENTAL DAS NEGOCIAÇÕES .....</b>	<b>30</b>
7.1 O MODELO COMPORTAMENTAL DAS NEGOCIAÇÕES BRASILEIRAS.....	30
7.2 O MODELO COMPORTAMENTAL DAS NEGOCIAÇÕES CHINESAS.....	31
<b>CAPÍTULO 8 - REFLEXÕES FINAIS .....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>37</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação da problemática

Atualmente todos os países que querem sobreviver no comércio internacional precisam negociar com a China, por ser um país com alta competitividade, além do grande mercado consumidor interno. Entretanto, uma grande dificuldade encontrada por alguns países é a diferença cultural.

A relação comercial entre o Brasil e a China é mais benéfica na perspectiva econômica para a China, já que a China importa maior volume de commodities do Brasil e exporta mais produtos industrializados. Diante deste cenário os negociadores brasileiros devem explorar mais o mercado chinês para vender maior quantidade de produtos com valor agregado. Mas antes os negociadores brasileiros devem buscar e explorar as principais semelhanças culturais que eles tenham com os chineses para evitar conflitos nas negociações e alcançar o sucesso.

## 1.2 Justificativa da escolha do tema

O comércio internacional evoluiu muito, por isso os profissionais desta área em diferentes países veem-se envolvidos em situações complicadas e desafiadoras, entre elas as políticas governamentais, as barreiras tributárias, os competidores globais, a imposição de novas regras, as diferentes legislações locais<sup>1</sup>, entre outras singularidades que devem ser estudadas para cada país com que se negocia.

Neste ambiente de negociações internacionais temos como exemplo a relação comercial entre o Brasil e a China. Apesar de a China ser o maior parceiro comercial do Brasil desde 2009, o Brasil precisa obter mais vantagens nas suas negociações a fim de exportar mais produtos industrializados em vez de commodities, como grãos de soja e minério de ferro. Entretanto, essa mudança nas relações comerciais somente será alcançada se os negociadores

---

<sup>1</sup> Fonte: <http://bibliotecadigital.fgv.br>



brasileiros adquirirem bastante conhecimento sobre a China, ou seja, conhecimento sobre, sua política, economia, tradições, costumes, cultura e aspectos sociais.

O Brasil e a China foram escolhidos, pois fazem parte dos países denominados de BRIC (sigla para Brasil, Rússia, Índia e China). Esta sigla, criada pela Goldman Sachs, em 2003<sup>2</sup>, através do seu economista Jim O'Neil refere-se aos países emergentes com grande potencial de futuro. Entretanto este status de países emergentes ficou para trás, a China e o Brasil, já estão entre as sete maiores economias do planeta, sendo assim eles foram reclassificados para “mercados de crescimento”<sup>2</sup>.

A reclassificação mencionada anteriormente é evidenciada pelo aumento do fluxo de comércio que em 2004 atingiu US\$ 9 bilhões e sete anos depois, este número disparou para US\$ 56 bilhões<sup>3</sup>. Os investimentos chineses, no ano passado, também explodiram. Além disso, os dois países enfrentam desafios semelhantes para crescer, pois ambos focam em áreas como novas indústrias e energias alternativas.

A fase de negociação e estruturação de negócios entre os dois países é talvez o aspecto mais importante do processo de vendas, principalmente por terem bases culturais tão diferentes, se for estruturada de forma inadequada pode resultar em perda de boas oportunidades de ganho de capital<sup>4</sup>.

### **1.3 Pergunta do estudo**

Quais são os principais fatores culturais da China que devem ser explorados pelos brasileiros quando forem negociar com os chineses? A partir da resposta desta pergunta será possível sugerir o cenário ideal de negociação entre os brasileiros e os chineses.

### **1.4 Objetivo do estudo**

---

<sup>2</sup> Fonte: <http://www.bbc.co.uk/>

<sup>3</sup> Fonte: <http://www.cebc.org.br>

<sup>4</sup> Fonte: <http://www.connectionsmagazine.com>

No Brasil existe um déficit de conhecimento sobre os fatores culturais no processo de negociação entre brasileiros e chineses<sup>5</sup>. Diante disso, o objetivo geral é apontar para os brasileiros as principais características culturais da China que podem ajudar a forma como os negociadores brasileiros devem se portar para conquistar o mercado chinês. A partir desta análise geral vamos identificar essas características e sugerir uma melhor estratégia de abordagem por parte dos negociadores brasileiros frente aos negociadores chineses.

## **1.5 Organização do trabalho**

Este estudo está dividido em nove capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução ao estudo e destaca seus objetivos e relevância.

O segundo capítulo apresenta o ambiente econômico do Brasil e da China, com uma análise do comércio bilateral entre os países.

O terceiro capítulo aborda o conceito de cultura, com uma maior ênfase nas dimensões culturais citadas por três diferentes autores: Hofstede, Hall e Trompenaars.

O quarto e quinto capítulo discutem sobre a cultura brasileira e chinesa, respectivamente.

O sexto capítulo refere-se ao processo de negociação no comércio internacional e suas principais etapas.

O sétimo capítulo apresenta o modelo comportamental das negociações brasileiras e chinesas. E, por último, o capítulo oita apresenta as últimas reflexões destacando as principais semelhanças e diferenças entre a cultura brasileira e chinesa, além de descrever possíveis dificuldades a serem encontradas nas negociações.

---

<sup>5</sup> Fonte: <http://bibliotecadigital.fgv.br>

## **2. AMBIENTE ECONÔMICO**

### **2.1. Histórico Sócio Econômico do Brasil**

Segundo Boxer (2002) o Brasil foi colônia portuguesa de 1500 até 1822, nesta época era submetido a uma política imperial mercantil. E segundo Fausto & Devoto (2005) até o final dos anos 1930 os elementos de mercado da economia brasileira basearam-se na produção de produtos primários para exportação e o país viveu um período de crescimento econômico e demográfico forte (imigração em massa da Europa). Além disso, segundo Szmrecsány (2002) a economia do Brasil foi fortemente dependente do trabalho escravizado africano até o final do século XIX (cerca de 3 milhões de escravos africanos importados no total). Após a suspensão do tráfico negreiro o trabalho assalariado tornou-se predominante caracterizando o capitalismo.

A economia capitalista do Brasil foi durante muito tempo dependente da economia dos países ricos. Mas hoje o cenário é outro, e a dependência dos países emergentes em relação às nações ricas parece estar chegando ao fim. Por causa da última crise mundial, os países mais poderosos ainda não retomaram o crescimento, e os países em desenvolvimento estão ditando o ritmo da economia global.

Em relação ao Brasil, nos últimos oito anos o Governo Lula tomou iniciativas positivas no âmbito da política externa, procurando outras regiões para negociar e contrabalançar, principalmente a influência norte-americana. O Governo Lula procurou outras regiões para estabelecer cooperação política e econômica, sendo responsável pelo o aumento dos investimentos externos no país, o que causou o fortalecimento da moeda e uma baixa no nível de desemprego<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Fonte: <http://www.ie.ufrj.br>

O PIB do Brasil alcançou R\$ 3,675 trilhões em 2010, segundo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) o PIB cresceu 7,5%<sup>7</sup> no mesmo ano pela primeira vez nesta década. Entre os países do G20 (grupo formado pelos ministros de finanças e chefes dos bancos centrais das 19 maiores economias do mundo mais a União Europeia)<sup>8</sup>.

Segundo Onaga & Vital (2011) da revista Exame o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro foi o quinto maior, ficando atrás de China, Índia, Argentina e Turquia. Este crescimento também comprova nossa capacidade produtiva. As contas do setor industrial do Brasil respondem por três quintos da produção industrial da economia latino-americana. O desenvolvimento científico e tecnológico do país é um atrativo para o investimento direto estrangeiro, que teve uma média de US\$ 30 bilhões por ano nos últimos anos, em comparação com apenas US\$ 2 bilhões/ano na década passada, evidenciando um crescimento notável, esse crescimento significativo do investimento mostra a qualidade do crescimento brasileiro. O setor agrícola, também tem sido notavelmente dinâmico: há duas décadas esse setor tem mantido o Brasil entre os países com maior produtividade em áreas relacionadas ao setor rural.

Para Onaga & Vital (2011) apesar de o Brasil ser a oitava maior economia do mundo, ele ocupa a 58ª colocação no ranking de competitividade do Fórum Econômico Mundial. Quando falamos em competitividade no mundo lembramo-nos da China um grande aliado e concorrente do Brasil no comércio mundial. Para conquistar e competir com o mercado chinês, o Brasil vai ter que explorar as diferenças culturais, além disso, terá que enfrentar outros problemas como: a infraestrutura de transporte que vai precisar de um investimento de pelo menos 2% do PIB (rede de estradas, rodovias, ferrovias, portos e aeroportos em estado precário); elevado custo trabalhista; alta carga tributária que devora quase 37% da renda e o maior custo de capital do mundo.

---

<sup>7</sup> Fonte: <http://www1.folha.uol.com.br>

<sup>8</sup> Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/G20>

Se o Brasil não solucionar esses gargalos de infraestrutura pode continuar perdendo grandes oportunidades de crescimento econômico, continuar sendo um país com foco em exportação de commodities, um mercado altamente volátil, além de não conseguir competir (preço alto) com os produtos chineses no mercado global. Porém, uma medida a ser tomada no curto prazo é a busca por maior influência junto aos negociadores da China conquistando assim uma fatia maior do seu mercado consumidor.

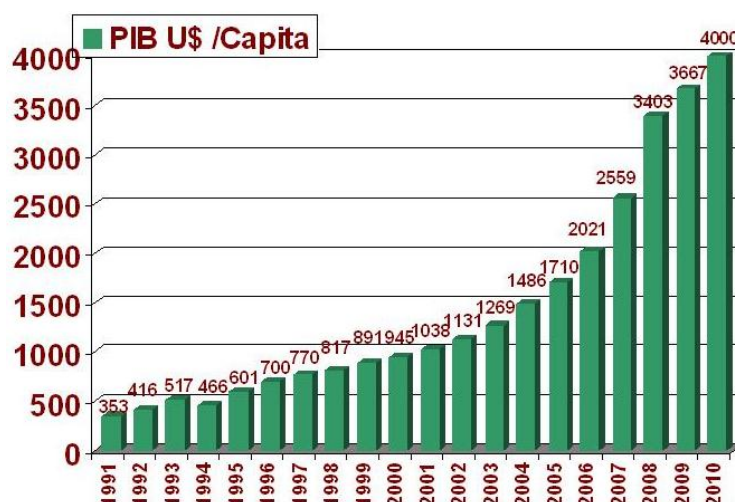
## **2.2. Histórico Sócio Econômico da China**

Segundo Martins (2011 apud TANG) a partir de 1977, isto é, depois da morte de Mao, do fim da “revolução cultural”, a economia chinesa, que seguia uma orientação burocrática altamente centralizada, tornou-se nos últimos 30 anos, uma economia mais orientada ao mercado bastante descentralizado e desburocratizado, através do processo de reforma e abertura, com um setor privado em acelerado crescimento. Segundo Ponte (2007) a característica mais forte do “socialismo de mercado chinês” é a mistura de papéis entre o partido comunista e a iniciativa privada. Praticamente todas as empresas chinesas privadas têm uma participação estatal, ainda pequena. O peso do setor público na economia ainda é muito alto. Estima-se algo entre 40% e 50% do PIB.

Segundo Tobace (2011), repórter da BBC Brasil, com a economia crescendo a China passou a ser a segunda economia mundial ultrapassando a economia do Japão. Há uma década, a China era a sétima economia mundial, mas o grande desenvolvimento do país asiático permitiu que desde 2001 crescesse 261%, enquanto o Japão avançou apenas 5%, dados retirados do Banco Mundial (BM). Também de acordo com dados oficiais, o Produto Interno Bruto (PIB) do Japão em 2010 ficou em US\$ 5,474 trilhões, ou seja, abaixo do acumulado no ano da China de US\$ 5,878 trilhões. Os principais motivos para essa reviravolta foram a queda nas exportações e no consumo interno, desencadeada pela recessão

de 2008-2009, prejudicando o desempenho do Japão, por outro lado a China teve um excelente desempenho no setor manufatureiro.

Para Tobace (2011) além desse feito em relação à economia do Japão, a economia chinesa já é maior do que o valor somado das outras quatro economias do grupo BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). O Produto Interno Bruto (PIB) chinês foi de US\$ 5,878 trilhões, portanto maior do que os US\$ 5,503 referentes à soma das economias de Brasil (US\$ 2,029 trilhões), Rússia (US\$ 1,465), Índia (US\$ 1,645) e África do Sul (US\$ 364 bilhões).



**Gráfico 1: Evolução do PIB da China**

Fonte: FMI

Outra estatística que comprova a consolidação da China como superpotência pode ser verificada através do total de investimentos estrangeiros diretos na China. Desde 1978 a China recebeu mais de US\$ 900 bilhões em investimento estrangeiro direto, o que explica em parte o grande crescimento do PIB na China. Das 200 maiores exportadoras chinesas em 2009, 153 eram empresas com participação estrangeira<sup>9</sup>. Um tipo desses investimentos estrangeiros são os ligados aos produtos de consumo, a Wal-Mart, B & Q, Carrefour, e a IKEA e até mesmo marcas de luxo estrangeiras, como Rolex, Dior, Gucci, Channel, Giorgio

<sup>9</sup> Fonte: <http://www.ccibc.com.br>

Armani. Em 2015, a China será o segundo maior mercado do mundo para bens de luxo. Os consumidores chineses não estão poupando tanto dinheiro quanto as gerações mais velhas.

Apesar do cenário econômico positivo, a China é um país complexo, com 22% da população mundial, subdividida em 53 etnias, 31 províncias e 80 línguas, o que torna as diferenças regionais gritantes. Atualmente essa potência mistura características do comunismo e do capitalismo. Portanto, ela adota baixos salários, partido único, ausência de direitos civis e de reivindicação, juntamente com a busca pela produtividade, meritocracia, capital abundante, atração de estrangeiros e investimento em capital humano. Mesmo com toda essa complexidade, a China tem algumas vantagens em relação aos outros países, pois tem o maior mercado interno do mundo e o maior mercado externo, os Estados Unidos<sup>10</sup>.

### **2.3. Comércio bilateral entre Brasil e China**

A China é o maior parceiro comercial do Brasil desde 2009, com o comércio bilateral superando os US\$ 56 bilhões em 2010, ano em que o país asiático também se tornou o maior investidor no Brasil e o segundo maior importador dos produtos brasileiros.

Em 2001, o valor do comércio entre China e Brasil atingiu US\$ 3,69 bilhões, ou seja, 211 vezes o valor em 1974, quando as relações diplomáticas entre os dois países foram estabelecidas. Desse total, as importações chinesas do Brasil foram de US\$ 2,35 bilhões e as exportações ao Brasil somaram US\$ 1,35 bilhão.

Em 2010, este valor bateu o recorde e chegou a US\$ 62,55 bilhões. Desse valor, as exportações chinesas foram de US\$ 24,46 bilhões e as importações, de US\$ 38,09 bilhões. Sem dúvida, o crescente intercâmbio econômico estreitou a relação entre a China e o Brasil. As exportações do agronegócio brasileiro para a China, principal parceiro comercial do Brasil, passaram de US\$ 8,8 bilhões para US\$ 11,1 bilhões nos últimos 12 meses, um aumento de 25,5%.

---

<sup>10</sup> Fonte: <http://bibliotecadigital.fgv.br>

Os investimentos chineses no Brasil concentram-se geograficamente nos estados mais desenvolvidos no leste e sudeste do país e setorialmente em mineração e energia. No ranking de fontes de investimento externo direto no Brasil, a China subiu do 20º classificado em 2009 para o 1º em 2010, o que provoca em certo ponto polêmicas e preocupações por parte da sociedade brasileira. Com o salto em 2010, o Brasil passa a ser o terceiro destino de investimentos diretos chineses quando se considera o valor acumulado nos cinco anos entre 2006 e 2010. Austrália e Estados Unidos continuam sendo os principais alvos dos recursos financeiros da China.

Analisando-se a balança comercial Brasil – China, observamos que na maior parte do tempo o Brasil alcançou saldos comerciais positivos com a China (vide gráfico 2). Segundo Abdenur (2011 apud TANG) no período de 1985 a junho de 2007 o Brasil obteve um expressivo saldo acumulado de US\$ 10,2 bilhões. Além disso, ele destacou os altos saltos do volume negociado entre os países, visto que alcançou a casa dos US\$ 1 bilhão em 1993, passando para US\$ 2 bilhões em 1995 e que com um crescimento anual vertiginoso desde então, chegou a US\$ 4 bilhões em 2002 e a US\$ 16,4 bilhões em 2006. Entretanto, a balança comercial bilateral reverteu em 2007, e tornou-se favorável à China em US\$ 200 milhões em relação ao total acumulado.





**Gráfico 2: Saldo da Balança Comercial Brasil-China**

Fonte: MDIC

Fazendo uma análise a partir da década de 1980 identificamos que as principais mercadorias exportadas do Brasil para a China foram produtos manufaturados e os importados foram basicamente petróleo bruto e seus derivados. Em 1985, a China colocou-se como o nosso quarto maior fornecedor de petróleo.

Contudo, ao longo dos anos este quadro foi se alterando, tanto em função da crescente necessidade chinesa de consumo de energia, setor em que se tornou deficitária, como pela melhoria da sua economia, que cada vez mais se industrializava. Em contrapartida, a indústria nacional brasileira sofreu uma contração. Como resultado, nos últimos anos o Brasil tornou-se um importador de equipamentos industrializados e exportador de commodities, como grãos de soja e minério de ferro.

### 3. CULTURA

#### 3.1. O Conceito de Cultura

Segundo Thompson (1989):

Cultura é um variado conjunto de costumes, valores, hábitos, crenças, práticas, convenções e expressões que são características de uma sociedade específica ou de um período histórico. É o modo de vida de um povo, que é traduzida nas formas de agir, sentir e pensar de um grupo de pessoas.

Segundo Tanure (2009):

O conceito de cultura nacional é de um conjunto de valores compartilhados por um grupo de pessoas dentro das fronteiras nacionais através de comportamento, símbolos e rituais.

Para iniciarmos uma análise comportamental precisamos identificar primeiramente a influência da cultura na sociedade, pois temos conhecimento da importância dela no comportamento das pessoas.

Segundo Hofstede (2001), as variáveis ou dimensões culturais que diferenciam os países estão ligadas a questão do gênero (principalmente feminino), a incerteza e risco (em especial a confiança), a distância do poder (influencia o processo de tomada de decisão) e individualismo (interesses pessoais ou da coletividade). Essas variáveis que determinam o direcionamento do processo de negociação entre duas nações distintas.

Visando uma boa negociação, ambos os lados envolvidos devem considerar os aspectos culturais, por exemplo: procurar a melhor abordagem para ganhar a confiança do outro, ficar atento ao tempo a ser despendido na negociação, verificar se há necessidade de utilização de intermediários ou facilitadores (advogados, intérpretes, entre outros) e principalmente procurar entender como funciona o processo de tomada de decisão naquela cultura.

A partir de um melhor entendimento das culturas envolvidas ambas as partes saem ganhando, todavia a negociação acontece de forma mais dinâmica e rápida, podendo proporcionar um retorno financeiro antes do planejado, e até mesmo ganho de competitividade no mercado.

### 3.2. Dimensões da Cultura – Gert Hofstede

Um dos autores mais conhecidos no estudo das diferenças culturais entre os países é o Geert Hofstede e com base nas suas dimensões culturais foi conduzida uma pesquisa entre os empregados da empresa IBM entre os anos de 1963 e 1973 em mais de 70 países. Através desta pesquisa, Hofstede mostrou como a cultura afeta decisões e comportamentos dentro do ambiente de trabalho. Como resultado desta pesquisa, Hofstede chegou a cinco diferentes dimensões que resumem as diferentes perspectivas de valor entre as culturas: distância social, individualismo x coletivismo, masculino x feminino, aversão ao risco e orientação de longo prazo. Abaixo segue breve explicação sobre cada uma destas dimensões:

1. Distância social – como membros menos poderosos de uma sociedade ou organização aceitam que o poder seja distribuído de uma forma desigual. Países com baixo grau de distância social tendem a repudiar distribuições desiguais de poder. Áustria, Dinamarca e Noruega podem ser enquadradas neste grupo de países. Por outro lado, países com alto grau de distância social aceitam a distribuição desigual de poder. Na China, por exemplo, as relações de poder são paternalistas e o tratamento dado a pessoas hierarquicamente superiores é extremamente formal, em alguns casos carregados de certo grau de submissão. Já no Brasil, a distância hierárquica transcende as relações de trabalho e invade outras esferas. O antropólogo DaMatta (1997) retrata isso muito bem ao estudar a famosa frase “Você sabe com quem está falando?” e os diferentes contextos nos quais ela é proferida.
2. Individualismo x Coletivismo – individualismo se refere até que ponto uma pessoa pensa somente em si ou pensa de forma coletiva quando toma as suas decisões. Países latinos americanos como Brasil são considerados países coletivistas enquanto que a sociedade dos Estados Unidos é considerada como extremamente individualista.

3. Masculino x Feminino – países que pertencem a uma cultura masculina prezam valores como competitividade, assertividade, ambição e bens materiais, como símbolo de status. Por outro lado, países com culturas femininas prezam os relacionamentos interpessoais assim como qualidade de vida. Hofstede considera Japão o país “mais masculino” e Suécia o “mais feminino”.
4. Aversão ao risco – reflete o quanto membros de uma sociedade conseguem lidar com a incerteza. Países que possuem alto grau de aversão ao risco tendem a preferir regras claras e bem definidas e não gostam de ser expostos a novas situações.
5. Orientação de longo prazo x curto prazo – avalia as sociedades que se preocupam mais com fatos futuros do que com o passado e o presente. Em sociedades com preocupação no futuro, as relações são priorizadas de acordo com o status e há uma preocupação com a repercussão de seus atos. Em sociedades focadas no presente, valores como respeito por tradições, reciprocidade e amabilidade são prezados. Dinamarca e Austrália são países com orientações focadas no presente.

### **3.3. Dimensões da Cultura – Hall**

Hall conduziu alguns estudos com foco em diversidade de comportamentos que permitem a categorização de países e seus habitantes em duas esferas diferentes, o alto contexto cultural (coletivista) e o baixo contexto cultural (individualista).

Em países de alto contexto cultural, existem muitos fatores implícitos nas regras que permeiam a vida naquela sociedade. Normalmente as pessoas que não pertencem a esta sociedade encontram dificuldades em entender totalmente a sua dinâmica. Estes países normalmente possuem um alto grau de tradição e experimentam poucas mudanças sociais ao longo dos tempos. Além disso, nestas sociedades as relações interpessoais são mais próximas e duradouras. Por isso, muitas vezes a comunicação não é feita de forma totalmente explícita uma vez que as pessoas se conhecem tão bem que entendem o que é dito além das palavras.

Estes países consideram muito importante o contexto por trás das palavras. Sendo as palavras tão importantes quanto à forma como são ditas. O Brasil e a China fazem parte deste grupo.

Este ponto de similaridade entre os dois países pode ser ponto de possível atrito nas relações entre negociadores dos mesmos, uma vez que as mensagens não são explícitas e somente alguém que esteja inserido na dinâmica da sociedade chinesa e brasileira pode entender totalmente a mensagem que se quer transmitir. Como tornar a comunicação entre negociadores chineses e brasileiros mais explícita e clara é um ponto a ser tratado e considerado dentro de um cenário de negociação entre estes países.

Por outro lado, países com baixo contexto cultural não dão interpretações a palavras além de seu significado. Quase nada fica subentendido. Normalmente temas são debatidos até a sua exaustão de modo que não restem dúvidas ou margem para interpretações erradas. Pessoas oriundas deste grupo de países cultivam relações, porém sem desejar intimidade ou proximidade, por isso é necessário que a comunicação seja a mais explícita possível. Os Estados Unidos fazem parte deste contexto cultural.

### **3.4. Dimensões da Cultura – Trompenaars**

O estudo de Trompenaar (1993) estendeu-se a 28 países, envolvendo 15 mil gestores, e tendo permitido a identificação de sete dimensões: universalismo x particularismo; individualismo x coletivismo; neutralidade x afetividade; relacionamento específico x difuso; realização pessoal x atribuição; atitude face ao tempo: tempo sequencial x tempo sincronizado e atitudes perante o ambiente (controle interno x externo). Abaixo segue breve explicação sobre cada uma destas dimensões:

1. O universalismo consiste na valorização das regras, das leis e dos contratos e na sua aplicação em qualquer lugar e sem modificações. As culturas universalistas dão demasiada importância às regras formais em todos os domínios dos negócios, e os

- contratos só têm valor se forem escritos e assinados. Inversamente, o particularismo baseia-se no andamento das relações, dos sistemas pessoais e da confiança entre as pessoas, e na crença de que são as circunstâncias que determinam o modo como as leis, as regras e os contratos devem ser interpretados e aplicados. As culturas particularistas conferem enorme valor às relações pessoais mesmo no domínio dos negócios: a confiança nas pessoas sobrepõe-se às regras formais e aos contratos legais.
2. O individualismo focaliza as pessoas como indivíduos, enquanto o coletivismo concebe as pessoas como membros de grupos sociais. A gestão de pessoas nas culturas coletivistas baseia-se mais em planos de recompensa, solução grupal de problemas, tomada de decisão consensual e formação de grupos de trabalho autónomos. Em contrapartida, nas culturas individualistas a gestão de pessoas incide mais na remuneração por desempenho, na tomada de decisão individual e no desenho de postos de trabalho individuais, de tipo tradicional.
  3. Atitude neutra versus atitude emotiva. Nos países em que os relacionamentos primam pela neutralidade, a afetividade é reservada à família e aos amigos, e as emoções não são expressas abertamente nem interferem com a atividade. Em contrapartida, nos países em que os relacionamentos pressupõem a afetividade, as emoções são expressas aberta e naturalmente, os contatos físicos são mais livres e mais expressivos, e implicam uma linguagem corporal mais rica.
  4. Relacionamento específico versus difuso. Quando predomina o relacionamento específico, as pessoas são diretas, abertas, extrovertidas, frontais, separando o trabalho da vida privada. Os indivíduos separam claramente a vasta esfera de relacionamento público da pequena esfera das relações privadas. As pessoas tentam ser eficientes, aprender coisas novas e minimizam o uso de títulos ou as habilidades que são irrelevantes para a situação. Em contrapartida, numa cultura de relacionamento difuso,

as pessoas são mais fechadas, mais introvertidas, menos frontais, evitam a confrontação direta e misturam a vida privada com a vida no trabalho. O relacionamento difuso leva a que os espaços públicos e privados sejam similares em tamanho, e os indivíduos defendem o seu espaço público cuidadosamente, pois entrar no espaço público significa o mesmo que entrar no espaço privado. As pessoas respeitam e valorizam os títulos, as diferenças de idade e os laços sociais de cada indivíduo.

5. Conquista de status versus atribuição de status. Esta dimensão cultural está direta ligada à legitimação do poder. Nas culturas de realização pessoal, as pessoas baseiam o seu status nas suas próprias competências e méritos profissionais, procurando por isso obter bons resultados no exercício das suas funções profissionais. Por isso, nas culturas de realização, o espírito empreendedor é muito valorizado. Ao invés, nas culturas de atribuição, o status está diretamente ligado à identidade do indivíduo, e cada pessoa é vista em função do status que lhe é conferido pela idade, pelas ligações sociais, pela escolaridade, etc., e os funcionários são respeitados em função do número de anos ao serviço da empresa.
6. Atitude face ao tempo: tempo sequencial versus tempo sincronizado. Nas culturas de visão sequencial, o tempo é encarado como uma série de eventos passados, em que cada ocorrência tem o seu tempo próprio. Nas de visão sincronizada (ou circular), o passado, o presente e o futuro inter-relacionam-se de modo que as ideias acerca do futuro e as memórias do passado moldam as ações do presente. Por exemplo, para os norte-americanos o que importa é o desempenho atual dos indivíduos e o que planejam fazer no futuro. Em contrapartida, os franceses têm um grande sentido do passado.
7. Atitudes perante o ambiente (controlo interno versus externo). Nas culturas de controlo interno, presume-se que é possível controlar o ambiente externo e a natureza.

Daí decorre, por exemplo, que os negociadores não desistem enquanto não convencem os interlocutores. Nas culturas de controlo externo (Japão, por exemplo), as pessoas assumem uma atitude de grande respeito pela natureza, presumem que o homem é parte dela e deve ter em conta as suas leis. Daí decorre, por exemplo, a propensão para aprender com os erros e críticas dos outros e a tendência dos gestores a acolherem a opinião dos colaboradores e a convidá-los a participar nas decisões. Outro exemplo: para um ocidental, um walkman é um meio de ouvir música sem ser incomodado por ninguém; para um japonês, constitui um meio de ouvir música sem importunar terceiros.

Em relação à dimensão distância do poder para Trompenaars (1994) as relações de poder podem ser diferentes, dependendo da maneira que este foi conferido à pessoa, podendo ter sido por mérito, de forma racional, ou simplesmente atribuída a alguma tradição. Neste caso, torna-se interessante observar os espaços de poder que vieram tanto da conquista quanto da atribuição. Ou seja, o poder pode atuar de forma “específica” ou “difusa”; as formas mais difusas, segundo Trompenaars (1994), tendem a ser mais exacerbadas, saindo do âmbito das relações e refletindo-se também no ambiente. Já as demonstrações mais específicas, segundo o autor, tendem a ser mais contidas, dificultando a identificação de quem detém o poder em determinado ambiente.

Trompenaars (1994) nomeou como universalismo x particularismo a dimensão nomeada por Hofstede como coletivismo x individualismo, onde o segundo conceito significa exageradamente “não roube dos amigos”, já o primeiro, “não roube de uma forma geral”.

Outra característica desta dimensão, segundo Trompenaars (1994), é que nas culturas coletivistas, as tomadas de decisões de uma forma geral são mais demoradas, mas uma vez definidas, são mais bem aceitas do que nas culturas individualistas.



## 4. CULTURA BRASILEIRA

### 4.1. Dimensões Culturais do Brasil

A cultura brasileira é um produto dinâmico dos vários povos que constituem a demografia do país. A característica difusa da cultura brasileira foi sendo moldada desde sua origem, por mais de três séculos, por influências predominantemente estrangeiras e mercantilistas. Como resultado da intensa miscigenação de povos, com intensidades distintas nas diversas regiões, surgiu uma realidade cultural peculiar, que sintetiza as várias culturas que formaram o país. Para iniciarmos uma análise comparativa da cultura brasileira versus as dimensões culturais existentes devemos dar uma breve estudada na base histórica da época da colonização. Visto que, a mesma impactou bastante a nossa formação cultural no passado até os dias de hoje.

Segundo Tanure (2009):

A história colonial brasileira teve uma estrutura social profundamente hierarquizada, devido a diferentes fatores históricos como: a convocação da nobreza (colonos) a colonizar o Brasil, recebendo terras, bens e privilégios hereditários (MAXWELL, 2003; PAGE, 1995). Os governadores e vice-reis enviados por Portugal vinham da aristocracia e viviam como alta nobreza nos trópicos, sem intenção de relacionar-se com os habitantes nativos, a menos que por busca de prazer (RIBEIRO, 1996) ou como fonte de mão de obra (MAXWELL, 2003). Assim, a estrutura hierárquica e a cultura brasileiras tiveram início na era dos Engenhos (HOLANDA, 1984) e assim se mantiveram.

Considerando a citação acima da Tanure somado ao estudo do histórico sócio econômico do Brasil presente no capítulo dois já é possível correlacionarmos à influência do passado na formação do perfil do cidadão brasileiro do presente.

Segundo Tanure & Prates (1996):

O “cidadão” brasileiro se diferencia pelas suas relações pessoais, e pela hierarquia e não por sua especialização. Caso o indivíduo não tenha relações e passe a viver isolado, o mesmo é considerado um marginal em relação aos outros membros da comunidade. Outra característica marcante no Brasil em relação ao coletivismo é que o grupo e “pertença” são mais valorizados do que o indivíduo propriamente dito, ou seja, o grupo é uma forte referência. Essa atitude, na qual a referência para a decisão é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema no qual a questão está inserida é presente no Brasil, sendo chamado de personalismo.

Segundo Barbosa (2009):

O brasileiro se considera criativo, flexível e aberto. E, num certo sentido, ele é percebido assim pelos estrangeiros de modo geral, o que lhe dá muito orgulho e satisfação, quase um

sentimento de superioridade. Entretanto, o que para nós está na base desta nossa “criatividade e flexibilidade” não é uma solução encontrada a partir de uma maturação, um aprofundamento dos problemas encontrados e suas conseqüências. Ao contrário, o que sustenta é o caráter de urgência, oriundo da nossa falta de planejamento de médio e longo prazo e da falta de processos bem definidos.

A partir de uma análise das dimensões de Hofstede e as características culturais do Brasil mencionadas anteriormente chegamos às seguintes conclusões: na distância do poder - as organizações brasileiras são altamente hierarquizadas, demonstrando que os negociadores poucas vezes podem tomar decisões sozinhos; já em relação a aversão à incerteza - a tendência maior é considerar o brasileiro avesso ao risco e a situações incertas; no individualismo versus coletivismo - segundo DaMatta (1983), uma característica marcante da sociedade brasileira é a “sociedade relacional”, em que as relações entre as pessoas são um meio para conseguir vantagens que pelo viés tradicional ou legal não seriam conseguidos; masculinidade versus feminilidade – apesar da diferença não ser tão significativa, o Brasil tende para a masculinidade; na orientação para curto prazo versus orientação para longo prazo – segundo Hofstede os brasileiros são orientados para o longo prazo, entretanto esta dimensão não condiz totalmente com o comportamento dos brasileiros que tomam suas decisões sempre com “caráter de urgência”, conforme citado anteriormente, mas por outro lado temos atitudes orientadas para o longo prazo não somos tão consumistas quanto os americanos, poupamos parte da nossa renda pensando no futuro, devido ao passado de instabilidade econômica.

Segundo Sobral, Almeida & Carvalhal (2007):

A leitura das características da cultura brasileira sugere certo grau de ambiguidade. O elevado coletivismo e o equilíbrio entre os valores masculinos e femininos sugerem uma forte preocupação em construir e manter relações. Entretanto, as grandes disparidades econômicas e de poder (elevada distância hierárquica) e a enorme quantidade de procedimentos e de regras burocráticas (elevado grau de aversão ao risco), sustentadas para preservar as diferenças estruturais em riqueza e poder, fazem com que os brasileiros revelem um alto grau de desconfiança perante os indivíduos que não pertencem aos seus grupos sociais.

Com relação à dimensão estudada por Hall, o Brasil também se diferencia de outros contextos culturais. A cultura brasileira é uma cultura de alto contexto, ou seja, a

comunicação não é explícita e direta, sendo interpretada a partir de um conjunto de pistas, nomeadamente a comunicação não-verbal, o status e o contexto social (Volkema, 1997).

Segundo Tanure (2009):

O compositor brasileiro Antônio Carlos Jobim costumava dizer que “o Brasil não é para iniciantes”, apontando a complexidade que há em entender sua cultura e sua realidade. Mais recentemente, historiadores de outros países concordaram com essa representação (ex.: MAXWELL, 2003), por conta das dificuldades que os estrangeiros enfrentam frente a uma nação de dimensões continentais com diversas facetas internas e externas que não convergiram (e talvez jamais venham a convergir) numa autoimagem consistente; e por seu contexto em constante mutação (ex.: SKIDMORE, 1999), com efeitos de longo prazo sobre o caráter nacional e suas diversas representações (PAGE, 1995).

Para complementar as análises anteriores vamos comparar a cultura brasileira com algumas dimensões estudadas por Trompenaars. Segundo sua primeira dimensão, diferentemente da China o Brasil é um país universalista, visto que se preocupa com as regras formais e contratos assinados. Segundo Trompenaars (1993) na escala entre o individualismo e coletivismo o Brasil é um pouco mais individualista, com características mais empreendedoras.

Para a terceira dimensão que aborda o envolvimento nas relações no Brasil as emoções são expressas abertamente e possui maior linguagem corporal, sendo estes pontos da atitude emotiva.

Na legitimação do poder e status a quarta dimensão o brasileiro busca um relacionamento mais específico, ou seja, mais direto e com confronto.

## 5. CULTURA CHINESA

### 5.1. Dimensões Culturais da China

Segundo Bulhões; Tang e Duzert (2003) a história registrada da China começa com o reino Fuxi, no ano 2852 a.C. Nesses quase 5 mil anos de história escrita, a China sempre teve governos centralizados e fortes. O principal acontecimento para o desenvolvimento da China foi a cisão sino-soviética nos tumultuados anos 60, pois com o fim da aliança com URSS, a China buscou inserir-se no sistema internacional e , para isso, procurou aproximar-se do principal protagonista: os Estados Unidos. Pode-se dizer que foi a partir de 1978 com a política de “portas abertas”, a China passou a ter contato direto com diferentes conceitos, tecnologias, culturas, estilos de vida e obteve um crescimento significativo, através da adoção do sistema econômico híbrido denominado pelos próprios chineses como *economia socialista do mercado*.

Nesse sistema, teoricamente, a centralização governamental organiza e controla a economia, no intuito de promover o desenvolvimento econômico.

Segundo Britto; Brunhara; Oliveira Britto (2003), para o grande crescimento das últimas décadas, a China adotou a política das quatro grandes modernizações (da indústria, da agricultura, da ciência - tecnologia e das forças armadas). Foram criadas as ZEEs - Zonas Econômicas Especiais, com o objetivo de atrair investimentos estrangeiros em troca de mão de obra barata. Com essa política a China ficou mais exposta ao mercado internacional o que favoreceu o crescimento da sua economia como podemos ver hoje e uma explosão de produtos chineses no mundo, além disso, passou a transferir e partilhar informações e aprendizado cultural. A “era das reformas”, com início de 1978 por Deng Xiaoping já completou três décadas. O processo de reformas libertou e mostrou o quanto os chineses têm um lado empreendedor, característica que foi por muito tempo aprisionado pelo igualitarismo

comunista e por uma economia dirigida de forma ineficiente. A partir de então, 400 milhões de pessoas saíram da pobreza.

Dada a imensidão da China, seria impossível definir um perfil cultural único para os chineses, e mais ainda, tendo em conta a fase de transição de uma economia planificada a uma economia "mista" de mercado, esta modernização impactou o lado social e o comportamento dos chineses nos últimos 30 anos.

Atualmente, a cultura tradicional chinesa é formada por três sistemas de valores: o confucionismo (busca de um caminho superior “tao” como forma de viver bem e em equilíbrio entre as vontades da terra e as do céu), taoísmo (culto aos ancestrais) e o budismo (religião e filosofia não teísta baseada nos ensinamentos de Buda). Mas segundo o Luo (2000), o Guanxi (conexões e contatos pessoais afim de obter apoio em uma sociedade incerta e insegura) é provavelmente o valor mais debatido na literatura chinesa. "Sem a utilização da redes de guanxi, nada de significativo pode acontecer" (Redding, 1990, p. 232).

Apesar do rápido desenvolvimento da China e a crescente abertura do mercado, a falta de transparência institucional e confiança é generalizada. Um termo chinês que começou a ficar popular foi o qianguize ("regras ocultas do jogo"), o que significa suborno. Esta corrupção pode ser vista como um exemplo do lado escuro da Guanxi.

Os grandes projetos estão cada vez mais submetidos à licitação internacional e a livre concorrência, embora ainda existam, ofertas “debaixo da mesa”. O mercado chinês difere da maioria dos outros mercados, devido ao papel ativo que o governo chinês tem nas execuções dos processos de negócios. Por isso, as empresas multinacionais têm que criar unidades especiais para lidar com as relações com o governo. No governo da China, as leis são tradicionalmente vistas como algo feito para ser contornada.

Outro ponto complicador para as negociações é a flexibilidade da língua chinesa (característica do alto contexto cultural – Hall), por causa das diferentes interpretações que podem ser geradas dificulta o fechamento das negociações.

Após um breve estudo sobre o passado histórico fica claro que a característica cultural mais importante da China é a presença da alta distância do poder, comprovado com o respeito pela idade e hierarquia. Todo mundo tem uma posição definida na sociedade altamente estruturada. Nas palavras de Confúcio (em *Analectos*, de Chan, 1963, p. 39): "Deixe o governante ser um governante, o ministro ser ministro, o pai ser um pai, e o filho ser um filho". A idade é reverenciada porque está associada com a sabedoria, sendo assim os chineses tendem a ter certo desprezo pelo entusiasmo dos jovens, considerados imaturos.

Agora considerando a dimensão visão de curto e longo prazo citada por Hofstede, tradicionalmente, na sociedade agrária chinesa, o tempo é percebido como um recurso ilimitado, como o ar que pessoas respiram. Hoje, uma mudança na perspectiva temporal está ocorrendo e uma visão de curto prazo tende a prevalecer em muitos aspectos. Vale lembrar que o valor para o acionista é considerado no curto prazo. Na negociação de empresas, por exemplo, já não leva 3-4 anos para assinar um contrato de joint venture. Um dos grandes problemas que os investidores estrangeiros enfrentam quando operam na China é a falta de “planejamento estratégico” o que demonstra orientação para o curto prazo e a sua incapacidade de fazer previsões.

Para entendermos o funcionamento desta cultura, é fundamental também pensarmos no princípio de *Yin Yang*, pois ele explica muito conceitos e práticas chinesas que parecem inconsistentes para os ocidentais. O *Yin* representa a energia feminina, a lua, a passividade, a água, a escuridão, e a feminilidade, ao passo que *Yang* representa a energia masculina, o sol, o fogo, a luz, e a masculinidade. Este princípio explica que não haveria nenhum amor sem ódio,

luz sem escuridão e nenhum macho sem fêmea, ou seja, os opostos proporcionam o equilíbrio e a harmonia.

Em relação à expressão da emoção, ela é cuidadosamente controlada, devido ao risco de perturbar a harmonia do grupo e hierarquias. Segundo Fang (1999), face (prestígio, orgulho e dignidade) também é uma das principais razões por trás dos mal-entendidos nas relações comerciais entre diferentes países e culturas. Hoje, a atitude tradicional de ser modesto, falando sobre si mesmo com humildade é desafiada. A atitude de auto-contenção recuou até certo ponto, especialmente nas grandes metrópoles. Quanto mais desenvolvida a economia, mais forte o desejo de auto-expressão (Inglehart e Welzel, 2005), neste caso os chineses estão cada vez mais buscando a auto-expressão, principalmente através das mídias digitais existentes.

Depois de todo esse contexto é possível relacionarmos as características chinesas com as dimensões estudadas por Trompenaars. Em relação a sua primeira dimensão a China é um país que dá valor as relações pessoais, onde as mesmas se sobrepõem as regras formais, características do particularismo.

Segundo Trompenaars (1993) na escala entre o coletivismo e individualismo a China está mais direcionada para o coletivismo, apresentando um espírito mais solidário.

Após verificarmos a terceira dimensão aplicada por Trompenaars, na qual fala sobre o envolvimento nas relações, a China assim como o Brasil é mais afetiva, entretanto os chineses não expõem tanto suas emoções. Mas estão mudando aos poucos conforme mencionado anteriormente.

Na legitimação do poder e status a quarta dimensão o chinês procura um relacionamento mais difuso, ou seja, relacionamento mais indireto, fechado, evitando o confronto.

Em relação à realização pessoal versus atribuição na China o status é baseado na atribuição, ou seja, na posição ocupada pela pessoa, a idade, escolaridade, entre outras características.



## **6. O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO NO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

### **6.1. Negociação Internacional**

A negociação internacional é muito mais do que simplesmente fazer negócios, é planejamento, construção de relacionamento, troca de informações, persuasão, conhecimento sobre as culturas e facilidade de adaptação do comportamento quando inserido nelas e fechamento de acordos.

De acordo com Acuff (2004, p. 28):

Negociação é o processo de comunicação de mão dupla cujo objetivo é chegar a um acordo mútuo sobre necessidades e opiniões divergentes. Negociar significa persuadir, ao invés de usar força bruta. Além do mais, negociar quer dizer que o outro lado sentir-se-á satisfeito com o resultado da negociação.

Considerando a questão cultural, na negociação internacional, o negociador leva todos os elementos culturais para fora de seu país, tornando isso sua estrutura de apoio, porque independentemente do que se está negociando, sempre deverá haver uma interação entre as pessoas. Mesmo assim, existem grandes problemas não só devido às diferenças de idiomas, mas principalmente ao choque cultural, o conflito de valores e até a discriminação.

### **6.2. As etapas do processo de negociação internacional**

De acordo com Acuff (2004) um processo de negociação internacional é composto de ritmo, estratégias de negociação, relações interpessoais, aspectos emocionais, processo decisório e, fatores contratuais e administrativos.

#### **6.2.1 Ritmo das negociações**

Buscar informações sobre o ritmo de negociação de cada país torna-se um aspecto importante, pois varia muito conforme a cultura. Alguns países levam em consideração toda a formalidade, tornando a negociação lenta, outros preferem ir direto ao assunto.

## 6.2.2 Estratégias de negociação

Cada negociação é uma situação única que requer estratégia específica e tática. A estratégia de negociação deve ser planejada com base nas metas que se pretende atingir durante todo o processo, estas também variam de país para país, assim como as concessões a serem abordadas.

Segundo Martinelli, et al. (2004, p. 145):

Um negociador bem preparado para o ambiente global é aquele que agrada a outra parte, consolida parcerias, que ao fazer negócios nos Estados Unidos, por exemplo, elogiará o país, sempre em inglês, fará comentários sobre algum jogo de basquete; quando vier ao Brasil, fará elogios à seleção de futebol, pedirá uma “caipirinha” no restaurante e, quando chegar ao Uruguai, estará tomando um chimarrão. Tal executivo deve adaptar-se a qualquer realidade, entendê-la e buscar o melhor proveito dessa situação.

Logo, pode-se concluir que para ser um bom negociador diante do cenário atual globalizado é preciso conhecer as principais características do país (cultural, econômica, política e histórica) onde se pretende fechar um negócio.

## 6.2.3 Ênfase nas relações interpessoais

Em uma negociação, seja ela nacional ou internacional o grau de confiança é essencial, a sua relação pessoal com a outra parte é extremamente importante quando trata do fortalecimento contínuo da negociação. Porém, em uma negociação internacional não é uma tarefa nada fácil, pois além de estar negociando com alguém que não se conhece, está se negociando com uma cultura diferente.

Nesse contexto, Martinelli e Almeida (1997, p. 115) descrevem que:

Um bom relacionamento deve ser recíproco. Duas pessoas poderão lidar com suas diferenças de maneira mais habilidosa se ambas forem racionais, compreenderem perfeitamente as diferenças de percepção de cada uma, se comunicarem de maneira efetiva, se ambas forem confiantes e seguras, se uma nunca tentar coagir a outra, e se cada uma sempre aceitar a outra, como alguém que lhe interessa, e suas opiniões, como algo que deve ser levado em conta.

Sendo assim, a negociação somente apresentará um resultado melhor para ambas as partes, se estas aperfeiçoarem suas habilidades de trabalhar em conjunto.

#### **6.2.4 Aspectos emocionais**

Quando se está negociando, além de obter todas as informações possíveis, ou melhor, possuir todo o conhecimento da questão a ser abordada, é preciso manter um controle sobre as emoções, o que pode dificultar o processo de negociação.

Segundo Zajdsznajder (1985, p. 53):

Mais claramente visíveis são as alterações de comportamento decorrentes das vivências de insegurança. Num plano mais imediato, aparecem duas atitudes que acabam por destruir a interação da negociação: a submissão e a agressividade. De fato, estas duas atitudes aparecem em parêntese. Em geral, a agressividade vem seguida do temor e da tendência à submissão que o acompanha, e em relação ao qual só resta acrescentar mais agressividade. O mesmo pode ser dito da própria situação em que uma parte, agindo agressivamente, gera temor e a tendência à submissão da outra parte, que reage com agressividade, para superar tais sentimentos.

A partir disso, pode-se concluir que as reações podem interferir no resultado da negociação, bem como interromper o processo sem ter alcançado o objetivo final, ou seja, o acordo entre as partes.

#### **6.2.5 Processo decisório**

O processo de decisão também varia conforme a cultura. Sendo fundamental ter conhecimento sobre como a outra parte toma suas decisões.

Segundo Martinelli, et al. (2004, p. 40):

[...] O processo de negociação é extremamente complexo, visto que envolve pessoas e o comportamento humano. Trata-se não apenas de estabelecer as diferenças entre as pessoas, no que se refere a valores, objetivos, maneiras de pensar e de se conduzir numa negociação, mas também de estruturar um quadro de pensamento e tomada de decisão para as diferentes partes envolvidas no processo.

Segundo o pensamento de Acuff (2004, p. 61), “é de vital importância conhecer como o seu interlocutor toma decisões para determinar a forma de abordagem apropriada para convencer o outro lado”.

#### **6.2.6 Fatores contratuais e administrativos**

Os contratos internacionais expressam as obrigações e deveres dos negociadores, fatores pré-estabelecidos durante a negociação.

Segundo Martinelli (2004):

As negociações internacionais normalmente se materializam na forma de contratos internacionais. A compreensão do processo de celebração dos contratos internacionais por parte dos negociadores globais é essencial para o sucesso das negociações em âmbito internacional.

Contudo, os fatores contratuais e administrativos, assim, como as negociações variam de região a região, pois, alguns países apresentam certa complexidade burocrática na formação do contrato.

Segundo Acuff (2004), é importante lembrar que cada país possui um sistema de jurisprudência diferente, ou seja, as leis que podem favorecer um lado da negociação no Brasil podem ser o oposto na China, por exemplo.

## 7. O MODELO COMPORTAMENTAL DAS NEGOCIAÇÕES

### 7.1. O modelo comportamental das negociações brasileiras

Segundo Weiss (1996):

A cultura influencia as negociações, uma vez que condiciona a forma como os negociadores conceitualizam os processos, os fins procurados, os meios utilizados e as expectativas acerca do comportamento da outra parte. A abordagem adotada parte do pressuposto que é possível identificar dimensões do processo de negociação onde diferenças culturais podem aflorar.

Em relação às seis dimensões do processo de negociação propostas (ritmo, estratégias de negociação, relações interpessoais, aspectos emocionais, processo decisório e, fatores contratuais e administrativos) por Acuff (2004) e com base em um estudo realizado pela Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Filipe Sobral, Eugênio Carvalhal e Felipe Almeida) os negociadores brasileiros se encaixam nas dimensões da seguinte forma.

A natureza e a estratégia da negociação - está relacionada com a forma como os indivíduos percebem o processo de negociação. A maioria dos executivos brasileiros (70%) declara que aborda as negociações como um processo colaborativo e de partilha, no qual ambas as partes podem ganhar algo. Os participantes também se dividiram quanto ao objetivo principal de uma negociação: 54% defendem que uma negociação deve focar, em primeiro lugar, a construção de um bom relacionamento entre as partes o restante acredita no fechamento do contrato. Esta aparente ambiguidade pode ser explicada à luz do equilíbrio entre os valores masculinos e femininos da cultura brasileira (Hofstede, 1991). Por um lado, valorizam-se as relações interpessoais e a pertencimento a grupos e redes, mas, por outro, também se valoriza a assertividade, a competição, o sucesso e o poder material.

Em relação ao ritmo, planejamento e preparação da negociação - os resultados mostram um equilíbrio entre aqueles que defendem que a estratégia da negociação deve resultar de mecanismos sistemáticos de planejamento (51%), e os que acreditam que a estratégia de negociação deve emergir naturalmente da interação entre os negociadores (49%).

Este resultado revela uma das principais fragilidades do estilo de negociação brasileiro que possui uma visão imediatista. A preparação e o planejamento são considerados indispensáveis para o sucesso de uma negociação (Lewicki et al., 2004).

O papel do indivíduo no processo de tomada de decisão nas negociações - para os executivos brasileiros o negociador deve estar subordinado aos interesses do grupo com quem partilha as responsabilidades (67%) e que as decisões devem ser tomadas por consenso ou maioria (67%). Ou seja, os negociadores brasileiros sentem que o grupo e as relações entre os seus membros são mais importantes que as aspirações individuais.

Ao consideramos a dimensão fatores contratuais e administrativos - no que diz respeito à propensão para correr riscos por parte dos negociadores brasileiros, 55% declara ser conservador na sua abordagem à negociação, defendendo regras e mecanismos de controlo. (55%).

Nas relações interpessoais – a abordagem utilizada na comunicação pelos executivos brasileiros é de uma forma indireta (59%), ou seja, por um estilo mais subjetivo, onde a comunicação não verbal é relevante, mas neste caso não quer dizer que os brasileiros são quietos.

## **7.2. O modelo comportamental das negociações chinesas**

Em relação às seis dimensões do processo de negociação propostas (ritmo, estratégias de negociação, relações interpessoais, aspectos emocionais, processo decisório e, fatores contratuais e administrativos) por Acuff (2004) foram levantados os principais pontos fortes nos negociadores chineses.

Para os chineses, no processo de negociação e nas relações interpessoais é levado em consideração o desenvolvimento das relações de amizade e ampla cooperação com todos os países do terceiro mundo. Estando presente principalmente nos mercados: da economia,

comércio, ciência e tecnologia, onde através da cooperação busca obter vantagens e promover desenvolvimento conjunto, baseando-se na igualdade e no benefício recíproco.

As organizações na China são bastante hierarquizadas, por isso é atribuído grande importância ao status das pessoas que possuem o poder nas organizações (HENDON, 1996). Isto ratifica a primeira dimensão estudada por Hofstede (1991), onde a China é classificada, como sendo um país onde existe uma alta distância do poder, ocorrendo, portanto, um “degrau” entre os poucos que possuem o poder e os demais membros da sociedade. Os chineses normalmente não delegam suas tarefas e nenhuma decisão é tomada sem o consentimento e conhecimento de todos os níveis hierárquicos acima de quem está desempenhando determinada tarefa. Essas características ligadas à tomada de decisão dos chineses desaceleram o processo de fechamento do negócio (ritmo).

Os chineses não vêem o visitante como uma única peça no jogo da negociação, mas sim, pela organização a qual ele pertence. Se o visitante não estiver em nível elevado na organização que pertence, isto pode ser visto pelos chineses como falta de interesse na realização do negócio.

Apesar da classificação como sendo um país mais masculino segundo o estudo de Hofstede (1991), a diferença é muito pequena entre os índices de masculinidade versus feminilidade. Fato comprovado pelo aumento no número de mulheres que ocupam cargos de chefias nas organizações chinesas. Ao contrário de outras culturas asiáticas, os chineses não têm preconceitos em negociar com mulheres estrangeiras, estas, portanto não serão colocadas em posição desvantajosa perante a negociação.

Em relação ao processo decisório, os chineses são profundos observadores e questionadores. Eles gastam um tempo considerável fazendo perguntas detalhadas sobre finanças, mercado, manufatura e questões estruturais relevantes para a negociação. Contudo, no relacionamento interpessoal eles evitam confrontos em debates, ou seja, não são

argumentativos, extrovertidos ou persuasivos e preferem ficar quietos quando estão certos (HENDON, 1996).

Quando consideramos os aspectos emocionais dos chineses levamos em consideração a baixa aversão à incerteza. Sendo a principal característica das culturas com baixo nível de aversão a incerteza é a não demonstração da emoção ou sentimentos de stress (HOFSTEDE, 1991).

Os chineses são peculiares em relação ao tempo. Isto se coloca de uma forma bastante clara quando analisamos a quinta dimensão de Hofstede, a orientação de longo- prazo. Apesar deles não planejarem muito o futuro dos negócios, eles, freqüentemente, gostam de passar dias, semanas para criar uma amizade, antes de discutir sobre negócios. Eles procuram consultar todas as partes envolvidas no negócio obtendo informações, antes de tomar qualquer decisão<sup>11</sup>. Todas as partes são envolvidas e é preciso haver organização necessária para poder continuar. Por isso um contrato de negociação pode levar um tempo mais prolongado do que levaria numa cultura ocidental, por exemplo. A calma e a paciência são características indispensáveis para um negociador que deseja iniciar um processo de negociação com um chinês (DOBLINSKI, 1997; HENDON, 1996).

---

<sup>11</sup> Fonte: <http://www.ifbae.com.br>



## 8. REFLEXÕES FINAIS

Conforme verificado nos estudos relativos às características culturais do Brasil e da China e o perfil comportamental dos negociadores de seus respectivos países, concluímos que para qualquer negociação internacional ter sucesso, conforme disse Minervini (1991, p. 339), “a regra básica número um para abordar o mercado externo é o aprendizado das diferenças culturais”.

Sendo assim, o estudo se propôs a verificar os modelos culturais de negociação, buscando as principais semelhanças e diferenças entre os modelos para minimizar a falta de conhecimento das diferenças culturais entre os dois países, conforme Brett (2000) também afirmou. Hendon (1996, p.17) afirmou que “...quanto maior as diferenças culturais entre dois países, maiores serão as barreiras de comunicação e início de desentendimentos entre eles”.

Com o estudo levantado neste trabalho foi possível destacar as características mais relevantes de ambos os países e destacá-las em um quadro, conforme segue abaixo:

	<b>Brasil</b>	<b>China</b>
<b>Emoção</b>	- grande demonstração de emoção e sentimentos de stress - são impulsivos - querem resolver os problemas "cara-a-cara"	- a emoção não é demonstrada em público - são calmos em suas atitudes - preferem evitar conflitos
<b>Comunicação</b>	- comunicação indireta	- comunicação indireta
<b>Forma de negociar</b>	- interesse voltado para o lucro rápido - gostam de arriscar	- interesses voltados para a confiabilidade a longo prazo - dificilmente arriscam
<b>Relações Pessoais</b>	- necessidade de relacionamento pessoal	- necessidade por relações pessoais, embora estas não sejam demonstradas em público
<b>Culturas de alto e baixo contexto</b>	- as negociações são voltadas para dados e informações obtidas	- a palavra é a garantia, dando menos valor ao que está no papel
<b>Decisões</b>	- tomada de decisão é rápida	- as decisões requerem um tempo prolongado
<b>Sistema de hierarquia</b>	- organizações hierarquizadas	- organizações hierarquizadas

**Tabela 1: Semelhanças e diferenças culturais entre Brasil e China**

Com base neste quadro podemos citar as principais características semelhantes entre o Brasil e a China são: a necessidade de relações pessoais, segundo Hendon (1996) o contato cara a cara exerce um papel importante nas negociações com um chinês, ou seja, essa característica cultural é favorável para os negociadores brasileiros; a comunicação indireta (alto contexto cultural), ou seja, contexto por trás das palavras (as palavras são tão importantes quanto à forma como são ditas) e hierarquização das organizações.

Considerando a hierarquia das organizações (distância do poder), o povo chinês se caracteriza como alto índice de distância do poder, assim como o Brasil, sendo que o negociador chinês dá bastante importância ao *status* da pessoa com quem vai negociar, conforme analisamos na dimensão de Trompenaars conquista versus atribuição de status. Portanto, a empresa deve observar o cargo e a idade do negociador que vai representar sua empresa.

Entendeu-se também que a China é um país com baixa aversão a incerteza e o Brasil com alta aversão a incerteza. Por exemplo, na China os contratos muitas vezes são apenas verbais, pois a confiança é gerada pelo relacionamento. Ou seja, os chineses necessitam sentir-se seguros em relação ao seu parceiro comercial antes de fechar um negócio e, conseqüentemente, levam um tempo maior para finalizar a negociação. Diferentemente do chineses os negociadores brasileiros preferem registrar as negociações com contratos, colocar tudo no papel para evitar o risco apesar de gostarem de arriscar em outros quesitos. E apesar dos negociadores brasileiros valorizarem o relacionamento pessoal, eles querem construí-lo de forma rápida.

Com base no estudo entendemos que a China tem um ambiente difícil a ser analisado antes da negociação inicial. E devemos dar atenção especial aos aspectos ligados à honestidade e confiança (SHI; WRIGHT, 2003). Pois, esta confiança é construída no longo prazo e neste caso os negociadores brasileiros deverão ter mais paciência, pois muitas vezes

estão mais preocupados e ansiosos em vender seus produtos rapidamente do que entender a real necessidade dos chineses.

Deste modo, podemos afirmar que além do conhecimento sobre o ambiente político e econômico da China é imprescindível que tenhamos um abrangente conhecimento sobre seu ambiente cultural e o perfil comportamental de seus negociadores, visto que com os mesmos as negociações são mais longas e profundas. Ou seja, devemos investir tempo e dinheiro para conhecer melhor tanto a cultura da empresa quanto a cultura de seu país.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACUFF, F. L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004.

BOXER, Charles R. **O Império Marítimo Português**. São Paulo: Companhia da Letras, 2002, p.100.

BRETT, J. M. **Negotiating globally: how to negotiate deals, resolve disputes and make decisions across cultural boundaries**. New York: John Willey, 2001.

BRITTO, Ricardo Pitelli; BRUNHARA, Aldo Jose; BRITTO, Elaine Mandotti de Oliveira. **China e Brasil, parceiros ou concorrentes no comercio internacional?** [s.l.; s. e.], 2004.

CASTRO, Antônio. Carta Brasil – China. Edição 1. 2011. Disponível em:  
<<http://www.cebc.org.br/sites/500/521/00001560.pdf>> Acesso em: 11 jun. 2011.

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, Malandros e Heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. 6 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DINIZ, Eli. **Democracia e Desenvolvimento: a relevância da dimensão político-institucional**. Disponível em:  
<[http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/elidiniz\\_democracia\\_e\\_desenvolvimento.pdf](http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/elidiniz_democracia_e_desenvolvimento.pdf)>. Acesso em 07 jun. 2011.

DOBLINSKI, S. **Negócio Fechado**. Rio de Janeiro: Campos, p. 235, 1997.

FAUSTO, Boris e DEVOTO, Fernando J. **Brasil e Argentina: Um ensaio de história comparada (1850-2002)**. 2. ed. São Paulo: Editoria 34, 2005, p.26, 37 e 48.

HENDON, Donald H.; HENDON, Rebecca A.; HERB, Paul. **Cross-cultural business negotiations**. Londres: Praeger Publishers, 1996.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. UK:McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations**. 2.ed. Londres: Sage Publications, 2001.

LEVER, Jeff. **Selling Your Business: The Negotiation Process**. 2006. Disponível em: <<http://www.connections magazine.com/articles/6/056.html>> Acesso em: 02 jun. 2011.

MARTINELLI, D. P.; et al. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004

MARTINELLI D. P. ; ALMEIDA, A. P. de. **Negociação: Como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINERVINI, N. **O exportador: como iniciar e conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de exportação**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

ONAGA, M.; VITAL, N, **A busca por um Brasil competitivo**. *Revista Exame*, São Paulo, v. 3. n. 9, p. 32-45, 09/03/2011.

O'NEILL, Jim. **Brics já deixaram de ser emergentes**. Disponível em : <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2011/03/110331\\_bric\\_press\\_pu.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2011/03/110331_bric_press_pu.shtml)> Acesso em: 12 jun. 2011.

PONTE, Yana. **Uma perspectiva chinesa sobre os fatores culturais a serem considerados pelo brasileiro no processo de negociação com o chinês**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3716/ACF29A.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 mai.2011.

RODRIGUES, Lorena. **Brasil já é a 7ª maior economia do mundo**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/883828-brasil-ja-e-a-7-maior-economia-do-mundo-diz-mantega.shtml>>. Acesso em 07 jun. 2011.

RODRIGUES, J. N. **Passaporte Para a China**. Revista Macau 4ª ed. Uma Economia de Charneira. Porta Aberta Para China. Caderno integrado. Dez. 1995.

SHI, X.; WRIGHT, P. C. **E-commercializing business operations, communications of the ACM**. V.46 n. 2, 83-87, 2003.

SILVA, Mozart Foschete. **Relações Econômicas Internacionais**. São Paulo: Aduaneiras, 1999.

SOBRAL, F.; CARVALHAL, E.; ALMEIDA, F. **O estilo brasileiro de negociar**. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbg/v6n2/v6n2a05.pdf>>. Acesso em 03 jun. 2011.

SZMRECSÁNY, Tamás e LAPA, José Roberto do Amaral. **História Econômica da Independência e do Império**. 2. ed. São Paulo: USP, 2002, p.282.

TANG, Charles. **Visão China**. Disponível em: <<http://www.ccibc.com.br/download/VISAODACHINA07.pdf>> Acesso em 09 jun. 2011.

TANG, Charles; BULHÕES, Fernando; YANN, Duzert. **Negociando com a china: Estratégia e Oportunidades – Uma perspectiva Histórico-Cultural**. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. Propad – Programa de Pos-Graduação e Administração – Universidade Federal de Pernambuco, v. 1, n. 2, jul./dez., 2003.

TANURE B.; PRATES M.; **Estilo Brasileiro de Administrar**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

TANURE B.; VELOSO L.; BARBOSA L.; MULLER L.; FREITAS M.; CALDAS M.; JAIME P.; D'IRIBARNE P. **Cultura e Diferença nas Organizações – reflexões sobre nós e os outros**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna**. São Paulo: Vozes, 1989.

TOBACE, Ewerthon. **China passa Japão e é 2ª maior economia mundial**. Disponível em: <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2011/02/110214\\_china\\_japao\\_economia\\_rw.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2011/02/110214_china_japao_economia_rw.shtml)>. Acesso em 12 jun. 2011.

VOLKEMA, R. **Perceptual differences in appropriateness and likelihood of use of negotiation behaviors: A cross-cultural analysis**. *The International Executive*. v. 39 n. 3, p. 335-350, 1997.

ZAJDSZNAJDER, L. **Teoria e Prática da Negociação**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1985.

**Brasil e China: A influência cultural no processo de negociação interorganizacional**

Disponível em: <<http://www.ifbae.com.br/congresso4/pdf/B169.pdf>> Acesso em 28 jun. 2011.

**Capitalismo.** Disponível em:

<[http://www.usp.br/fau/docentes/deprojeto/c\\_deak/CD/4verb/capitalism/index.html](http://www.usp.br/fau/docentes/deprojeto/c_deak/CD/4verb/capitalism/index.html)> Acesso em: 28 jun. 2011.

**Economia do Brasil.** Disponível em:

<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Economia\\_do\\_Brasil#cite\\_note-BG-15](http://pt.wikipedia.org/wiki/Economia_do_Brasil#cite_note-BG-15)> Acesso em: 28 jun. 2011.

**G20.** Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/G20>> Acesso: 05 nov.2011.