

NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS E AS DIFERENÇAS DE CULTURA: ENTRE BRASIL-CHINA E BRASIL-ESTADOS UNIDOS

Aline Fonseca Bussler ¹
Prof. Dr. Leonardo Mèrcher ²

RESUMO

A globalização cada vez mais frequente na vida das corporações e dos indivíduos trouxe a necessidade de relacionamento e contato com culturas de todos os lugares do globo, muitas vezes de forma imediata. Os agentes que atuam no campo das negociações internacionais podem, muitas vezes, não estarem preparados para as novas exigências do mercado internacional. As duas mais importantes nações parceiras comerciais do Brasil atualmente – China e Estados Unidos da América vêm de âmbitos históricos muito distintos. O impacto cultural sobre as empresas que atuam diretamente nas negociações é extremo. O estudo mais significativo sobre culturas foi realizado e publicado por Geert Hofstede, com base nessa pesquisa, podemos identificar as influências culturais e como esses costumes são delineados. A Escola Nórdica de Uppsala foi responsável por uma investigação no processo de internacionalização de empresas nacionais. O objetivo desse trabalho é analisar e verificar quais os aspectos que mais influenciam nas negociações dos brasileiros com chineses e estadunidenses. Assim como, verificar e avaliar diferenças culturais segundo perspectivas teóricas da internacionalização. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa com embasamento documental e bibliográfico com o propósito de descrever os fenômenos que justificam o trabalho. Os resultados obtidos geram um conhecimento muito significativo para que possamos ter vantagens e estarmos um passo à frente no momento das negociações.

Palavras chave: Cultura. Hofstede. Escola Nórdica. Brasil. China. Estados Unidos.

INTRODUÇÃO

A capacidade humana de negociar sempre existiu, sendo que foi condição básica para a formação das primeiras tribos e outras formações comunitárias. O ser humano contemporâneo é o resultado de um longo processo evolutivo e a negociação faz parte dele, estando presente em nossas vidas desde nossas interações sociais da infância. A disposição para dividir espaços e recursos está permanentemente presente tanto na convivência entre pais, filhos, cônjuges, dentro do âmbito familiar como com sociedades distintas.

¹ Aluna do curso de Relações Internacionais da Uninter Centro Universitário pólo Panambi.

² Prof. Dr. Leonardo Mèrcher é vinculado aos cursos superiores de Ciência Política, Relações Internacionais, Artes Visuais, Comércio Exterior, Gestão Pública e Secretariado Executivo Trilíngue da Uninter Centro Universitário de Curitiba.

Atualmente com a globalização, o processo de aproximação entre as diversas sociedades e nações existentes em todo o mundo, fez com que a integração entre vários países se intensificasse. Cada vez mais negocia-se visando benefícios mútuos, relacionamentos, empregos, compra e venda de bens, acordos internacionais, parcerias entre empresas e *joint ventures*. Essas mudanças ocorrem em ritmo acelerado e muitos negócios se tornaram fundamentais para as economias do mundo globalizado.

Quando uma empresa decide expandir seu mercado de atuação para além das fronteiras, ela precisa estar preparada. Transitar entre a cultura de diferentes países, fazer observações e conhecer costumes, hábitos e maneiras de fazer negócios garantem melhores resultados. O profissional que consegue desenvolver habilidades de negociação e dispor de uma bagagem cultural, possui um diferencial para sua carreira, e à companhia ou estado a qual representa.

A distância cultural pode aumentar muito as dificuldades dos agentes se relacionarem e realizarem seus negócios. Nessa condição surgem vários estudos sobre essas dimensões culturais que impactam os negócios. Um dos maiores estudos empíricos já desenvolvidos sobre diferenças culturais é o de Geert Hofstede que segundo Santana, Mendes e Mariano (2014 p.3),

[...] ao ingressar no mercado estrangeiro, as empresas devem levar em conta alguns aspectos que são chamados de dimensões: Distância ao poder, Individualismo versus coletivismo, Masculinidade versus feminilidade, Aversão a incerteza e Orientação a longo prazo versus a curto prazo. Esses aspectos são válidos para todos os países e variam a intensidade de cada item de acordo com sua cultura.

Para explicar esse comportamento do por que as empresas se inserem no mercado externo, toma-se como base a teoria comportamentalista de internacionalização da Escola de Uppsala, reconhecida hoje como Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Segundo os teóricos de Uppsala, a incerteza está associada à distância psíquica. Isso expressa que, quanto maiores as diferenças entre o país da matriz e a nação de destino do investimento (com relação a nível educacional, idioma, cultura, desenvolvimento, regime político), maiores serão as dificuldades experimentadas (CULPI, 2016 p. 95).

O objetivo desse trabalho é examinar aspectos culturais dos dois maiores parceiros comerciais do Brasil, China e Estados Unidos da América

respectivamente, levando em consideração, a tamanha importância dessas economias atualmente e as grandes diferenças culturais entre o Brasil e elas. A importância desse tema reside na possibilidade de oferecer uma análise de fatores que auxiliem o Brasil em relações com outros países, assim como auxiliar agentes estrangeiros no momento de estabelecerem vínculos comerciais no país.

2 A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

Passamos do tempo em que Estados, grupos e pessoas impunham uma situação em relação à outra parte, com interesses individuais injustos. Atualmente o globo negocia, novas economias têm ganhado força e se inserido nas negociações das potências mundiais.

Os estudos sobre o tema negociação têm se intensificado no mundo todo nos últimos anos devido a crescente importância que esta atividade vem assumindo nas empresas, governo, terceiro setor e na vida das pessoas de uma forma geral, impulsionado principalmente pelo fenômeno da globalização (GARCIA, 2009 p.205).

A negociação pode ser entendida como o meio pela qual as pessoas buscam o entendimento e o consenso, sendo um processo que trata de um conjunto de ações conduzidas com o propósito de que, ao final, um resultado seja alcançado. (IAMIN, 2016 p. 28). Podemos denominar negociação como um simples diálogo entre dois colegas que precisam entrar em acordo, o marido e a esposa que estão discutindo sobre quem vai levar as crianças para a escola ou até uma complexa reunião com partes de diferentes países que precisam definir estratégias de venda e compra de produtos ou serviços. Isso também quer dizer que passamos boa parte da nossa vida negociando e muitas vezes nem nos damos conta disso.

Nenhuma economia hoje no mundo consegue ser autossustentável, produzir todos os produtos de que necessita. Com a intensificação da globalização, as empresas têm buscado cada vez mais expandir seus negócios além de suas fronteiras. Alguns dos principais motivos dessa busca por desafios de negociar com outros mercados e culturas são a busca por mais lucros, inovação tecnológica e preservar a competitividade. Segundo Culpi (2016 p. 60), “a internacionalização é entendida como resultado do processo de globalização. Nesse sentido, ela é um

impacto da crescente interdependência entre os Estados, devido à expansão de investimentos e do comércio internacional”.

3 COMPORTAMENTOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO – ESCOLA DE UPPSALA

Nos anos de 1970, na Escola de Uppsala, localizada na Suécia e hoje reconhecida como Escola Nórdica de Negócios Internacionais pesquisadores (Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1974; Johanson e Vahlne, 1977, 1990), focaram na investigação do processo de internacionalização de empresas nacionais e como estas, atuavam no processo de internacionalização, tornando-a um centro pioneiro na análise comportamentalista da internacionalização de empresas. Os estudiosos suecos desenvolveram um modelo de como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada quando decidiam se internacionalizar.

Para os pesquisadores, “quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação da firma, deve-se buscar novos locais para se expandir”. (HILAL; HEMAIS, 2003). Eles analisaram os padrões das empresas suecas, “as quais iniciavam suas atividades no mercado externo em países mais próximos e, gradualmente, ampliavam o escopo de expansão” (CULPI, 2016 p. 93). Visando a estratégia de expansão geográfica para garantir a ampliação, os gestores das empresas, normalmente procuram os novos mercados em localidades de estrutura semelhante à sua de origem.

De acordo com Hilal e Hemais (2003), um dos mais importantes documentos gerados pela escola foi a pesquisa de Johanson e Vahlne, na qual eles advogavam que o processo de internacionalização se dava de forma incremental, por causa das incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. As etapas normalmente iniciavam com uma abrangência suave por meio de exportações e com a experiência que iam adquirindo no setor sobre o novo mercado, aprofundavam suas relações. Hilal e Hemais (2003) também afirmam:

A seqüência de modos de operação se inicia com um envolvimento leve, geralmente representado por exportação direta, quando se tem a oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. O envolvimento se aprofunda a partir do aumento desses conhecimentos e da melhoria dos canais de informação, podendo a firma chegar a um alto

envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro. A sequência na seleção de mercados abrange a entrada sucessiva em mercados cada vez mais psicologicamente distantes, à medida que a firma ganha experiência de operações estrangeiras.

3. 1 A EVOLUÇÃO DA ESCOLA DE UPPSALA – NETWORKS

Posteriormente à Escola de Uppsala, o modelo de redes - *networks*, foi uma evolução natural do pensamento da escola Nórdica e teve o objetivo de preencher as lacunas deixadas por esta. Segundo Culpi (2016 p. 101), “as firmas se envolvem no sistema industrial, o qual é formado por operações como as de produção e distribuição. Esse sistema pode ser entendido como um tipo de rede que possui certa estabilidade e cujas empresas realizam atividades que têm impacto sobre ela”.

Ainda de acordo com a teoria de redes e Culpi (2016 p. 101), para que a empresa tenha sucesso na missão internacional, ela deve participar de uma rede eficiente. O grau de internacionalização das companhias impacta nas possibilidades de se estabelecerem em mercados estrangeiros, em função das conexões que possuem. “A teoria das *networks*, em vez de se ater aos fatos econômicos para explicar a internacionalização da firma, se concentra nos laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores que mantêm relacionamentos de negócios”. (Björkman e Forsgren, 2000, apud Hilal e Hemais, 2003)

NEGOCIANDO COM DIFERENTES CULTURAS: DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE

É fundamental entendermos sobre as diferenças culturais que tem um grande impacto nas negociações internacionais. Elas estão diretamente ligadas ao tipo de produto que determinados povos consomem, a maneira como as pessoas se comunicam, expressam suas ideias e são influenciadas na hora de tomar decisões.

São vários os autores que definem o que é cultura. Segundo Hofstede web site, a cultura é como você é criado, se desenvolve enquanto você cresce. Cultura é sobre o que nós compartilhamos com aqueles que nos rodeiam. Na ação na vida social, a cultura constitui as regras não escritas do jogo social. Essas regras não especificam detalhes, mas especificam a estrutura básica do cenário social. Eles são sobre coisas como independência, pertencimento, amor, ódio, respeito, medo e

lealdade. Elas especificam quais contrastes são importantes na vida: pequeno versus grande, limpo versus sujo, homem versus mulher.

Gestores de empresas ou órgãos que precisam negociar com uma cultura diferente da sua, devem entender o jeito como os agentes dos outros países se comportam, precisam obter informações sobre costumes, leis básicas do comércio e procedimentos protocolares, pois o nível cultural é fundamental para diminuir o conceito de distância psíquica da Escola Nórdica de internacionalização empresarial e cabe ao negociador dominá-lo. Costa e Santos (2011 p. 112) enfatizam que:

“Quando uma empresa decide exportar ou estabelecer uma planta industrial em outro país deve levar em consideração as variáveis que também estão presentes no mercado doméstico ou local. No entanto, tratando-se de outros países é necessário levar em conta o público-alvo a ser atingido, as necessidades que se deseja atender e a tecnologia que a empresa dispõe para atender estas necessidades com produtos atrativos, baratos e eficientes”.

Por conseguinte, entende-se que o que é considerado correto, justo, normal, bonito, errado, rude, e assim por diante em uma cultura, pode não ser considerado da mesma forma em outra. Tendo isso como referência, Hofstede auxiliado por outros pesquisadores identificou seis dimensões que diferenciariam culturas, são questões básicas com as quais a sociedade precisa se posicionar para se organizar. Cada uma delas foi expressa em uma escala que varia aproximadamente de 0 a 100. São elas (Hofstede, 2011, p. 8. Tradução nossa):

- Distância do poder - relacionado às diferentes soluções para os problemas básicos de desigualdade humana. Todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras. Esta dimensão define o quanto a sociedade aceita a distribuição desigual de poder (SANTANA, MENDES, MARIANO, 2014 p. 4);
- Aversão à incerteza - relacionado ao nível de estresse em uma sociedade diante de futuro desconhecido. Nesse contexto, países com alto grau de aversão a incerteza mantém um forte código de crenças e comportamentos (SANTANA, MENDES, MARIANO, 2014 p. 4);
- Individualismo *versus* coletivismo - relacionado com a integração de indivíduos em grupos primários Essa dimensão se reflete na autoimagem das pessoas definidas como o “eu” e o “nós” (SANTANA, MENDES, MARIANO, 2014 p. 4);

- Masculinidade *versus* feminilidade - relacionado à divisão de papéis emocionais entre mulheres e homens. O lado da masculinidade representa uma predominância na sociedade pelos valores acenados historicamente aos homens como agressividade, ambição, desejo de poder, entre outros. A feminilidade é uma preferência para a cooperação, modéstia, cuidar dos mais frágeis e qualidade de vida (SANTANA, MENDES, MARIANO, 2014 p. 4);
- Orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo - relacionado à escolha do foco para os esforços das pessoas: o futuro ou o presente e o passado. Sociedades com uma orientação de curto prazo geralmente têm uma forte preocupação em estabelecer uma verdade absoluta e apresentam grande respeito pelas tradições. Em sociedades com uma orientação a longo prazo, as pessoas acreditam que a verdade depende muito da situação, do contexto e do tempo, além de mostrar maior capacidade de adaptação as novas situações (SANTANA, MENDES, MARIANO, 2014 p.4);
- Indulgência *versus* Restrição - relacionada à gratificação *versus* controle de desejos humanos relacionados a aproveitar a vida.

Para entendermos a gestão em países de culturas distintas, devemos ter conhecimento e empatia do cenário local. Por exemplo, enquanto algumas sociedades são altamente hierarquizadas (distância de poder) e individualistas, outras podem ser mais imparciais e altamente coletivistas. Em alguns países, incertezas e riscos podem ser bem tolerados, porém com outras culturas isso não ocorra da mesma forma. Quando tratamos sobre negócios, uma questão fundamental sobre cultura é a cultura organizacional. De acordo com Hofstede (apud Nyegray, 2016 p. 71), “ela é mais superficial do que as culturas nacionais, uma vez que reside em práticas empresariais e é adquirida por meio da socialização de membros recém-chegados a determinada empresa”.

Percebemos assim que as culturas e os hábitos de um país influenciam a cultura das empresas ali instaladas, tornando muitas adaptações difíceis de serem executadas. Segundo Nyegray (2016 p. 72), “instituições partem de seu país de origem utilizando a própria cultura como base e às vezes, tentam imprimir a um país hospedeiro com hábitos diferentes o mesmo padrão de comportamento de sua matriz”.

4.1 A CULTURA DOS BRASILEIROS NAS NEGOCIAÇÕES

Com mais de 208 milhões de habitantes, a cultura brasileira é um produto dinâmico dos vários povos que constituem a demografia do país. A cultura do Brasil foi sendo moldada, desde a origem, por influências predominantemente estrangeiras e mercantilistas. Atualmente, segundo Caleiro (2018) em uma reportagem da revista Exame, o Brasil está na 60ª posição no Anuário de Competitividade Mundial (World Competitiveness Yearbook – WCY).

No estilo brasileiro de negociações internacionais, predominam a informalidade e a improvisação, características conhecidas como parte de nossa cultura e pela expressão “jeitinho brasileiro”. Nas palavras de Culpi (2016 p. 128), pode-se afirmar que os brasileiros não costumam se preparar tanto para as negociações com outras nações, improvisando ações e deixando alterações de agenda para última hora. Contudo, a nação brasileira é rica de um conjunto nacional de cultura, em que as tradições conservadas da Europa, se vêm juntando, senão originalidades absolutas, combinações novas, de valores e de técnicas, o que torna o Homem brasileiro um dos mais modernos e criativos (FLORIANI, 2002, p.37).

O contato pessoal é de importância relevante para fortalecer a credibilidade e a confiança. Isso ocorre porque a relação pessoal está intimamente ligada à relação profissional no Brasil. O foco está na pessoa com quem se está negociando, e não propriamente na organização. Culpi (apud Costa, 2006, p. 57).

Costa e Santos (2011 p. 141) citam alguns pontos sobre as características de como os brasileiros negociam:

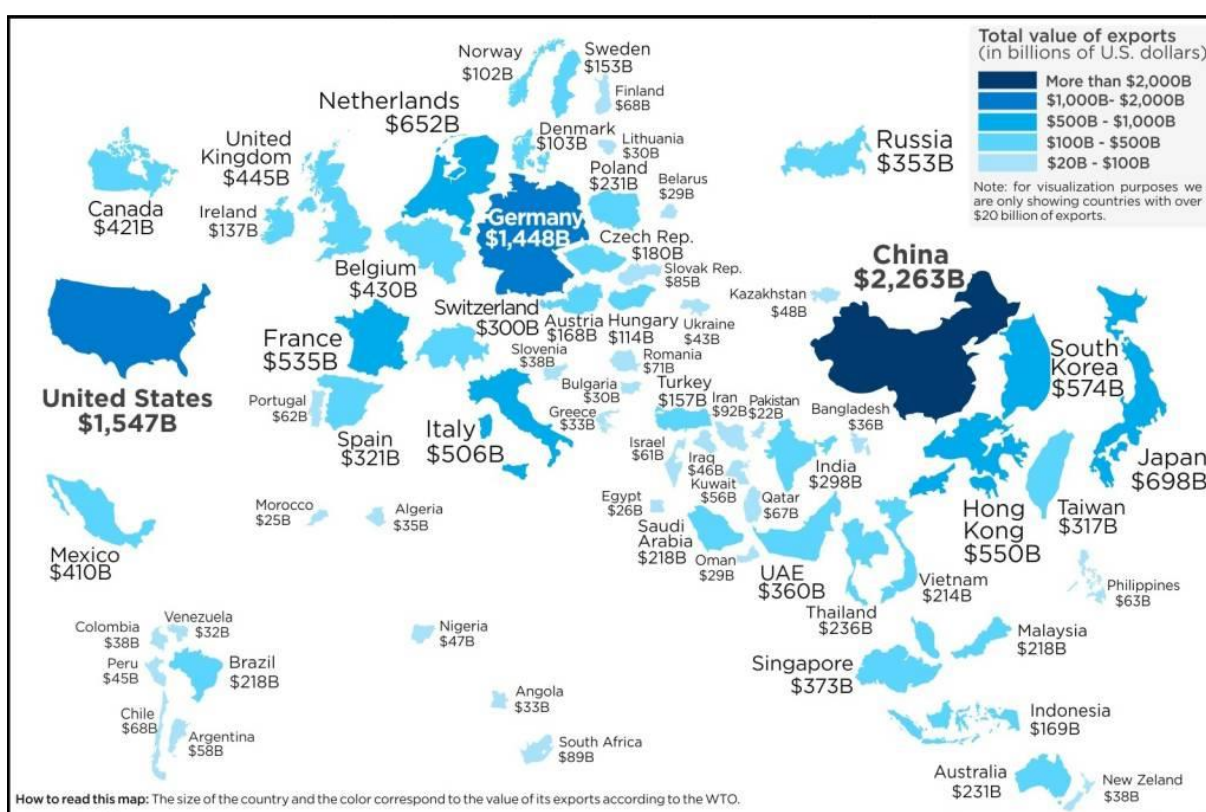
- ✓ Deixam que os assuntos se desenvolvam e evitam detalhes;
- ✓ São mais relaxados e menos influentes pelos prazos;
- ✓ Têm aversão ao risco;
- ✓ São persuadidos por argumentos com base no senso comum.

4.2 A CULTURA DOS CHINESES NAS NEGOCIAÇÕES

Desde 1978, após Deng Xiaoping iniciar seu plano de reforma econômica na China, pautado no fim do atraso e estagnação do país em relação ao mundo, a China chegou à posição de maior país emergente do mundo. O plano de Xiaoping

foi tão bem sucedido que um estudo lançado pela Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) mostra que, desde então, o Produto Interno Bruto da China se multiplicou por 15 vezes em termos reais, crescendo a uma taxa média de quase 10% ao ano – superando, nesse período, qualquer outro país. Segundo Acioly (2011), o comércio exterior foi o principal fator para esse crescimento, tanto pela importação quanto pela exportação. As profundas modificações no perfil do comércio exterior da China não tiveram impacto somente em nível interno. As mudanças também se deram em termos de parceiros comerciais e se desenvolviam à medida que aumentavam as exportações.

Ocupando o lugar de maior destaque no cenário mundial de comércio, a China é a principal parceira comercial do Brasil atualmente. De acordo com dados da OMC (Organização Mundial do Comércio) “a China exportou US\$ 2,263 trilhões no ano passado” (CALEIRO, 2018).



A China esta em processo de construção de uma língua nacional a partir do mandarim, porém, existem vários dialetos falados em diversos cantões chineses, sendo este um desafio para os diretores de empresas que estão ou pretendem ir para a China (SANTOS, COSTA, 2011 p.127). Aproximadamente 10 milhões de chineses de um total de 1.3 bilhões falam inglês.

Santos e Costa (2011 p.129) também resumem os pontos mais importante na hora de negociar com chineses:

- ✓ A política na China é denominada pelo partido comunista chinês, que também interfere nos assuntos ligados a negócios. Sendo necessário conhecer de antemão as normas a serem seguidas pelas multinacionais.
- ✓ O quadro administrativo comercial chinês é baseado nas grandes corporações estatais e é com elas que os executivos precisam se entender para encetar as negociações.
- ✓ Algumas das formas de ter acesso aos canais de negociação é a participação em missões oficiais realizadas pelo governo brasileiro, ou em feiras e exposições comerciais que se realizam em cidades como Pequim e Cantão.
- ✓ Os chineses estão acostumados a negociar em grupo, e é esperado que seus parceiros comerciais façam a mesma coisa. É importante que cada um dos membros saiba o que está acontecendo e possa dar detalhes da negociação. Cópias traduzidas para o mandarim demonstram seriedade e preparação.
- ✓ O fato de estar em um país com mais de um bilhão de habitantes provoca sensações de falta de privacidade, inquietação, trânsito intenso, pedestres em todos os lados.
- ✓ Os chineses são um povo cortês e amistoso. Além disso, a honestidade é tida como uma das maiores virtudes, e é o que eles também esperam dos visitantes.
- ✓ Outra característica básica é a paciência. Agir contrário a isso denotará fraqueza de espírito. É comum que os negociadores participem de diversos encontros e longas reuniões antes de fecharem algum negócio com os chineses.

4.3 A CULTURA DOS ESTADUNIDENSES NAS NEGOCIAÇÕES

O desenvolvimento dos Estados Unidos se deu a partir da segunda metade do século XIX e no início de 1900 já ocupava o posto do país mais industrializado do mundo. Após a primeira e a segunda guerra mundial, o país começou a se firmar como uma superpotência mundial. Em seguida no período da “Guerra Fria”, entre 1945 e 1989, o desenvolvimento de tecnologias destinadas à guerra para fazer frente ao bloco soviético fez com que os EUA atingissem um alto nível de desenvolvimento científico e tecnológico. Outro fato significativo foi a transformação do dólar estadunidense em moeda de troca internacional (COSTA, SANTOS, 2011 p. 140).

Os Estados Unidos também se consolidaram como referência mundial no que diz respeito a *marketing*, venda, consumo, inovações tecnológicas, ciência, tecnologia, patentes de produtos e processos e lançamento de novidades. Segundo Salomão (2017), no ranking mundial das maiores empresas, está a americana Walmart, que é a maior companhia do mundo em termos de faturamento, e presente em vários países do mundo.

É inquestionável a influência que os americanos possuem no mundo, principalmente referente às variadas áreas de negócios e comércio. Portanto na hora de negociar com os EUA, as empresas brasileiras e seus executivos devem levar em consideração a tradição e a cultura norte-americanas. De acordo com Costa e Santos (2011 p. 141), os americanos negociam da seguinte forma:

- ✓ Nas reuniões analisam um assunto de cada vez, mas de forma rápida;
- ✓ São rigorosos com cronogramas e prazos estipulados com o negociador;
- ✓ Avaliam as propostas que possam soar como risco, e de modo que seja possível estar atento ao que pode ou não ser aceitável;
- ✓ Focam a proposta de negócio baseada em estatísticas, fatos e números para convencer das vantagens de se realizar negócio com a sua empresa.

A esfera empresarial americana constitui-se de uma sociedade empresarial aberta e transparente, onde o elevado grau de profissionalismo facilita o contato e a condução dos negócios. As negociações ocorrem de maneira acelerada, pois a preocupação maior é garantir resultados rápidos e eficazes, geralmente esperando obter lucros a curto prazo. Conforme Culpi (2016 p. 129).

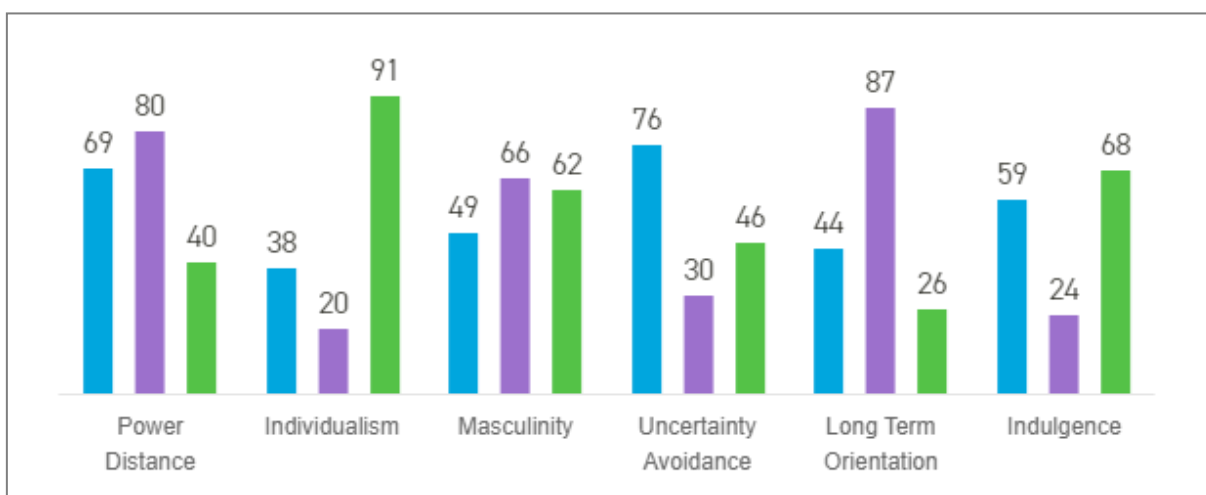
É válido destacar, que um dos elementos reconhecidos por essa cultura é o individualismo, pois o êxito individual é visto como um combustível para o

sucesso da empresa e do país, o que expande a competitividade e produz resultados benéficos para as firmas. Os investidores, no geral, não enfrentam muitos obstáculos nos Estados Unidos. Com relação à comunicação, costuma ter uma negociação aberta e clara, mas observa-se uma distância física nas negociações, com pouco ou sem contato físico.

A mentalidade americana valoriza a sinceridade. Dizer o que se pensa sem rodeios e encarar os assuntos de frente, são fatores fundamentais no mundo corporativo americano.

4.4 AS SEIS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE

Retomando os estudos de Hofstede (2017), segue abaixo a Comparação País de acordo com as seis dimensões culturais entre **Brasil**, **China** e **Estados Unidos**:



Fonte: Hofstede Insights, Brazil, China and USA cultural dimensions, 2017.

Distância do poder – Brasil

Com uma pontuação de 69, o Brasil reflete uma sociedade que acredita que a hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis. A distribuição diferente do poder justifica o fato de que os que detêm o poder têm mais benefícios que os menos poderosos. Nas empresas, há um chefe que assume total responsabilidade. Os símbolos de status do poder são muito importantes para indicar a posição social e “comunicar” o respeito que pode ser mostrado.

Distância do poder – China

Com 80 pontos a China está no ranking mais alto. Uma sociedade que acredita que as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis. O relacionamento subordinado - superior tende a ser polarizado e não há defesa contra o abuso de poder pelos superiores. São otimistas quanto à capacidade de liderança e iniciativa das pessoas. As pessoas não devem ter aspirações além de sua posição.

Distância do poder – Estados Unidos

O fato de que todos são únicos implica que somos todos desiguais. Um dos aspectos mais salientes da desigualdade é o grau de poder que cada pessoa exerce ou pode exercer sobre outras pessoas; pode ser definido como o grau em que uma pessoa é capaz de influenciar as ideias e o comportamento de outras pessoas.

Aversão à incerteza – Brasil

Com 76 o Brasil pontua alto – o país mostra uma forte necessidade de regras e elaboram sistemas legais para estruturar a vida. A necessidade do indivíduo de obedecer a essas leis, no entanto, é fraca. Se as regras, no entanto, não puderem ser mantidas, regras adicionais serão ditadas. No Brasil, como em todas as sociedades de alta incerteza, burocracia, leis e regras são muito importantes para tornar o mundo um lugar mais seguro para se viver. Os brasileiros precisam ter momentos bons e relaxantes em seu cotidiano, conversando com colegas, desfrutando de uma longa refeição com convidados e amigos. Devido à sua alta pontuação nessa dimensão, as emoções são facilmente mostradas em sua linguagem corporal.

Aversão à incerteza – China

A China tem uma pontuação baixa (30) na Aversão à incerteza. A verdade pode ser relativa, embora nos círculos sociais imediatos haja preocupação com a verdade (mas não necessariamente leis) sejam abundantes. Não obstante, a adesão às leis e regras podem ser flexíveis para se adequar à situação real e o pragmatismo

é um fato da vida. Os chineses estão confortáveis com a ambiguidade; a língua chinesa é cheia de significados ambíguos que podem ser difíceis de serem seguidos pelos ocidentais. Os chineses são adaptáveis e empreendedores. A maioria das empresas chinesas tendem a ser de pequeno a médio porte e de propriedade familiar.

Aversão à incerteza – Estados Unidos

Na aversão à incerteza os EUA pontua abaixo da média (46). Esse padrão expressa que há um grau razoável de aceitação de novas ideias, produtos inovadores e disposição para experimentar algo novo ou diferente, seja relacionado à tecnologia, práticas de negócios ou alimentos. Os americanos tendem a ser mais tolerantes com ideias ou opiniões de todos e permitem a liberdade de expressão. Ao mesmo tempo, os americanos não exigem muitas regras e são menos expressivos emocionalmente do que as culturas de maior pontuação.

Individualismo – Brasil

O Brasil tem uma pontuação de 38, o que significa que as pessoas desde o nascimento são integradas em grupos fortes e coesos (representados pela família extensa; incluindo tios, tias, avós e primos) que continuam protegendo seus membros em troca de lealdade. Esse também é um aspecto importante no ambiente de trabalho, onde, por exemplo, espera-se que um membro mais velho e poderoso de uma família “ajude” um sobrinho mais novo a ser contratado para um emprego em sua própria empresa. Nos negócios, é importante construir relacionamentos confiáveis e duradouros: uma reunião geralmente começa com conversas gerais para se conhecer antes de se fazer negócios. O estilo de comunicação preferido é rico em contexto, de modo que as pessoas falem abundantemente e escrevam de maneira elaborada.

Individualismo – China

Com a pontuação de 20, a China é uma cultura altamente coletivista, onde as pessoas agem no interesse do grupo e não necessariamente de si

mesmas. Considerações em grupo afetam a contratações e promoções. O comprometimento dos funcionários com a organização (mas não necessariamente com as pessoas da organização) é baixo. Enquanto as relações com os colegas são cooperativas para os grupos, elas são frias ou mesmo hostis aos grupos externos. Os relacionamentos pessoais prevalecem sob as tarefas e a empresa.

Individualismo – Estados Unidos

Uma das culturas mais individualistas (91) do mundo reflete a premissa americana de “liberdade e justiça para todos”. Isto é evidenciado por uma ênfase explícita na igualdade de direitos em todos os aspectos da sociedade e do governo americano. Dentro das organizações americanas, a hierarquia é estabelecida por conveniência, os superiores são acessíveis e os gerentes contam com funcionários e equipes individuais por sua especialidade. Tanto os gerentes quanto os funcionários esperam ser consultados e as informações são compartilhadas com frequência. Ao mesmo tempo, a comunicação é informal, direta e participativa até certo ponto. A expectativa é de que as pessoas cuidem de si mesmas e de suas famílias e não devam confiar demais nas autoridades para obter apoio. Há também um alto grau de mobilidade geográfica nos Estados Unidos. Os americanos são os melhores colaboradores do mundo; no entanto, muitas vezes é difícil especialmente entre os homens, para desenvolver amizades profundas. Os americanos estão acostumados a fazer negócios ou interagir com pessoas que não conhecem bem. Consequentemente, os americanos não têm vergonha de se aproximar de suas contrapartes para obter ou buscar informações. No mundo dos negócios, espera-se que os funcionários sejam autossuficientes e demonstrem iniciativa. Além disso, vemos que a contratação, a promoção e as decisões são baseadas no mérito ou na evidência do que a pessoa fez ou pode fazer.

Masculinidade *versus* feminilidade – Brasil

A questão fundamental aqui é o que motiva as pessoas, querendo ser o melhor (masculino) ou gostando do que você faz (feminino). O Brasil tem uma pontuação (49), muito intermediária nessa dimensão.

Masculinidade *versus* feminilidade – China

Com pontuação 66, a China é uma sociedade masculina – orientada e impulsionada para o sucesso. A necessidade de garantir o sucesso pode ser exemplificada pelo fato de muitos chineses sacrificarem as prioridades da família e do lazer para trabalhar. Pessoas de serviço (como cabeleireiras) prestam serviços até muito tarde da noite. O tempo de lazer não é tão importante. Os trabalhadores agrícolas migrados deixarão suas famílias para trás em lugares distantes, a fim de obter melhores condições de trabalho e salários nas cidades. Outro exemplo é que os estudantes chineses se importam muito com as notas e classificação dos exames, pois esse é o principal critério para se obter sucesso ou não.

Masculinidade *versus* feminilidade – Estados Unidos

A pontuação 62 dos EUA em masculinidade é alta, e isso pode ser visto nos padrões comportamentais típicos americanos. Sendo explicado pela combinação de uma unidade de masculinidade alta com o impulso mais individualista do mundo. Em outras palavras, os americanos, por assim dizer, mostram sua unidade masculina individualmente. Isso representa que, o comportamento na escola, no trabalho e no lazer baseia-se nos valores compartilhados que as pessoas devem “esforçar-se para ser o melhor que podem ser” e que “o vencedor leva tudo”. Como resultado, os americanos tendem a exibir e falar livremente sobre seus “sucessos” e conquistas na vida. Ser bem-sucedido, por si só, não é o grande motivador da sociedade americana, mas ser capaz de mostrar sucesso. Muitos sistemas de avaliação americanos baseiam-se em metas precisas, pelas quais os funcionários americanos podem mostrar o desempenho de um trabalho. Existe uma mentalidade de “poder fazer” que cria muito dinamismo na sociedade, pois acredita-se que há sempre a possibilidade de fazer as coisas de uma maneira melhor. Tipicamente, os americanos “vivem para trabalhar” para poderem obter benefícios monetários e recompensas e como consequência, alcançar um status mais elevado com base em quão bom podem ser.

Orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo – Brasil

Esta dimensão descreve como cada sociedade tem que manter algumas ligações com o seu próprio passado, ao mesmo tempo em que lida com os desafios do presente e do futuro. Com uma pontuação de 44, o Brasil é intermediário nessa dimensão.

Orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo – China

A China pontua 87 nesta dimensão, o que significa que é uma cultura muito pragmática. Nas sociedades com uma orientação pragmática, as pessoas acreditam que a verdade depende muito da situação, do contexto e do tempo. Eles mostram uma capacidade de adaptar as tradições facilmente a condições modificadas, uma forte propensão para poupar e investir, simplicidade e perseverança na obtenção de resultados.

Orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo – Estados Unidos

Os Estados Unidos obtêm uma pontuação normativa de 26 nesta dimensão. Isso significa que os americanos são propensos a analisar novas informações para verificar se é verdade. Assim, a cultura não torna a maioria dos norte-americanos pragmática, mas isso não deve ser confundido com o fato de que os americanos são muito práticos, refletindo-se na mentalidade “posso fazer” mencionada acima. A polarização mencionada acima é, por assim dizer, fortalecida pelo fato de muitos americanos terem ideias muito fortes sobre o que é “bom” e “mal”. Isso diz respeito a questões como aborto, uso de drogas, eutanásia, armas ou o tamanho e os direitos do governo versus os Estados e contra os cidadãos. As empresas americanas medem seu desempenho a curto prazo, com demonstrações de lucros e perdas sendo emitidas trimestralmente. Isso também leva as pessoas a buscar resultados rápidos dentro do local de trabalho.

Indulgência *versus* Restrição – Brasil

A alta pontuação do Brasil, de 59 pontos, a marca como uma sociedade indulgente. Essas sociedades demonstram disposição para realizar seus impulsos e desejos com relação a aproveitar a vida e se divertir. Possuem uma atitude positiva

e tendem ao otimismo. Além disso, colocam um maior grau de importância no tempo de lazer, agem como bem entenderem e gastam dinheiro como desejarem.

Indulgência *versus* Restrição – China

A China é uma sociedade restrita, como pode ser visto em sua baixa pontuação de 24 nesta dimensão. Sociedades com baixa pontuação nessa dimensão tendem ao cinismo e ao pessimismo. Além disso, em contraste com as sociedades indulgentes, as sociedades restritas não enfatizam muito o tempo de lazer e controlam a satisfação de seus desejos. As pessoas com essa orientação têm a percepção de que suas ações são restringidas por normas sociais e acham que se permitir algo está errado.

Indulgência *versus* Restrição – Estados Unidos

Os Estados Unidos pontuam como uma sociedade indulgente (68). Isso, em combinação com uma pontuação normativa, é refletido pelas seguintes atitudes e comportamentos contraditórios: trabalhe duro e jogue duro. Os estados travaram uma guerra contra as drogas e ainda estão muito ocupados ao fazê-lo, mas a dependência de drogas nos Estados Unidos é maior do que em muitos outros países ricos. É uma sociedade puritana, mas mesmo alguns tele-evangelistas conhecidos, parecem ser imorais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As características referentes às três nações pesquisadas diferem muito de um país para o outro, propondo que há mais de uma maneira de atingir os objetivos almejados. É imprescindível obter conhecimento da cultura de um país quando se pretende ingressar no mercado local, visto que é a partir das variáveis culturais, econômicas e sociais que se consolida no mercado estrangeiro. Não existe um método único e correto de negociação, mas é possível identificar os aspectos locais e assim adaptar a cultura organizacional da empresa de uma forma que não agrida a cultura do país anfitrião. A aplicação do método de Hofstede é útil para ajudar a

compreensão dos fatores de origem cultural, como também entender os aspectos comportamentais dos indivíduos no processo de comercialização.

As analogias dos dados apresentados nesta pesquisa demonstram que uma das características marcantes do povo brasileiro é o desprezo às normas, sendo burlados pela flexibilidade típica do brasileiro, ou seja, o “jeitinho”, usado como o genuíno processo de uma pessoa atingir os seus objetivos. Seguindo dos chineses, para estes, o sucesso é resultado de uma diferenciação que sobrepõe a coletividade em detrimento ao individualismo típico do Ocidente. No seu nível mais abrangente, a hierarquia se manifesta nos preceitos éticos como disciplina, lealdade e diligência, que servem de força motriz para o desenvolvimento econômico e social. E enfim, os americanos que possuem uma mentalidade que valoriza a sinceridade e a transparência no mundo corporativo. São sensíveis em relação aos aspectos legais, por estas serem rígidas e abrangentes. Com uma cultura bastante individualista referente às outras nações, os americanos valorizam a obtenção de lucros e resultados a curto prazo.

Concluindo esta análise, muitas empresas brasileiras podem não estar preparadas para se relacionar com o mercado internacional. O que vai diferenciar essa oportunidade é o planejamento para internacionalizar-se. A preparação da empresa é algo mais complexa, são necessários profissionais que saibam negociar respeitando os códigos locais de cada interlocutor. Muito convém ao negociador internacional estar a par das informações relativas à cultura e aos valores dessas etnias como forma de diferenciação e vantagem no competitivo mundo dos negócios. A observância e o cumprimento das regras e costumes sociais em oportunidades de negociações e resolução de conflitos variados geram empatia entre as partes e benefício nos negócios.

REFERÊNCIAS

- ACIOLY, Luciana. **Estudo avaliou a evolução do comércio exterior chinês**. Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, 2011. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=9148. Acesso em: 04 de outubro de 2018.
- CALEIRO, João Pedro. **Veja em um mapa quem são os maiores exportadores mundiais**. São Paulo: Exame – Abril, 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/veja-em-um-mapa-quem-sao-os-maiores-exportadores-mundiais/>. Acesso em: 07 de outubro de 2018.
- CALEIRO, João Pedro. **Brasil tem primeira melhora em ranking de competitividade desde 2010**. São Paulo: Exame – Abril, 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/brasil-tem-primeira-melhora-em-ranking-de-competitividade-desde-2010/>. Acesso em 08 de outubro de 2018.
- COSTA, Armando João Dalla. SANTOS, Elson Rodrigo de Souza. **Estratégias e negócios da empresas diante da Internacionalização**. Curitiba: Ibpex, 2011.
- CULPI, Ludmila Andrzejewski. **Empresas Transnacionais: uma visão internacionalista**. Curitiba: InterSaberes, 2016.
- FLORIANI, Dinorá Eliete. **A cultura nacional e as negociações internacionais: um comparativo entre executivos brasileiros e italianos**. Jaraguá do Sul, 2002. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4282/000349477.pdf>. Acesso em: 09 de outubro de 2018.
- GARCIA, Luzia. **Manual Prático de Comercio Exterior**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2009.
- HILAL, Adriana. HEMAIS, Carlos A. **O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras**. Rev. adm. contemp. vol.7 no.1 Curitiba, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000100006. Acesso em: 06 de outubro de 2018.
- HOFSTEDE, Geert. **Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context**. Universities of Maastricht and Tilburg, The Netherlands, 2011. Disponível em:

<https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1014&context=orpc>. Acesso em: 06 de outubro de 2018.

HOFSTEDE, Geert. **Comparação País**. Hofstede Insights, Finlândia, 2017. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,china,the-usa/>. Acesso em: 08 de outubro de 2018.

HOFSTEDE, Geert. Geert Hofstede: What is Culture?, Gelderland – Holanda. Disponível em: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/definition-culture/>. Acesso em: 04 de outubro de 2018.

IAMIN, Gustavo Paiva. **Negociação**: conceitos fundamentais e negócios internacionais. Curitiba: InterSaber, 2016.

NYEGRAY, João Alfredo Lopes. **Projetos internacionais**: estratégias para a expansão empresarial. Curitiba: InterSaber, 2016.

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. **Estudo das dimensões culturais de Hofstede**: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

SALOMÃO, Karin. **As 25 maiores empresas do mundo, segundo a Fortune**. São Paulo: Revista Exame, 2018.