



## ASPECTOS CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS: CARACTERÍSTICAS DO PERFIL ALEMÃO E BRASILEIRO

Andressa Cristina Zeni Picáz

### RESUMO

O número de empresas operando a nível internacional está crescendo constantemente. A partir do momento em que as empresas decidem operar no mercado internacional, os desafios passam a ser novos e totalmente desconhecidos. Um desses desafios é lidar com as diferenças culturais, que podem influenciar os negócios de diversas formas, muito além da dificuldade em lidar com outro idioma. Estereotipar culturas ou desconsiderar tradições e valores pode destruir qualquer chance de negociação. Ao operar no mercado internacional, cabe aos negociadores conhecer o máximo possível da cultura do povo com que se objetiva fazer negócios. O objetivo deste artigo é identificar as principais diferenças no perfil do negociador alemão e brasileiro já que as culturas brasileira e alemã não são extremamente discrepantes, mas há diferenças significativas no comportamento dos negociadores desses países. Diversos autores têm se dedicado ao estudo dessas diferenças e buscam identificar até que ponto esses fatores podem afetar as negociações. Para esse estudo, utilizou-se o modelo de Hofstede para comparação entre as características do negociador alemão e brasileiro.

Palavras-chave: cultura, negociação, perfil alemão, perfil brasileiro.

### ABSTRACT

The number of companies operating internationally is growing steadily. From the moment that the companies decide to operate in the international market, the challenges become new and totally unknown. One of these challenges is dealing with cultural differences, which can affect business in many ways, far beyond the difficulty of dealing with another language. Stereotyping cultures or disregarding traditions and values can destroy any chance of trading. When operating in the international market, it is up to the negotiators to know as much as possible of the culture of the people with whom they aim to do business. The purpose of this article is to identify the main differences in the profile of the German and Brazilian negotiator since cultures are not extremely different, but there are differences in the behavior of the negotiators in these countries that should be taken into consideration. Several authors have dedicated themselves to study these differences and seek to identify the extent to which these factors can affect negotiations. For this study, the Hofstede model was used to compare the characteristics of the German and Brazilian negotiators.

Keywords: culture, negotiation, German profile, Brazilian profile.

### 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo geral identificar como as diferenças culturais podem impactar no sucesso das negociações internacionais, apontando quais são os aspectos

culturais mais relevantes a serem considerados nestas negociações, quais as principais características dos negociadores brasileiros e alemães.

Considerando os objetivos definidos para a realização do estudo, a pesquisa que se segue pode ser definida como básica uma vez que consiste na aquisição de conhecimento, sem fins de aplicabilidade imediata. Dessa forma, os objetivos serão alcançados por meio da contextualização de uma situação específica, considerando sua origem e efeitos, por meio de pesquisa bibliográfica e documental.

Com a globalização, as relações comerciais entre os países têm passado por grande crescimento. Inúmeras empresas buscam formas de escoar seus excedentes de produção sem saída no mercado local para o exterior, enquanto outras criam estratégias fortes para introduzir seus produtos em mercados internacionais e compreendem a importância de projetos sólidos para manter sua participação nesse cenário. Uma vez que não é possível que cada país produza todos os bens essenciais, seja por escassez de recursos e matérias-primas, ou por ineficiência tecnológica, os países buscam no comércio internacional uma forma de suprir suas necessidades.

Em meio a essa nova necessidade de negociar, as empresas passaram a enfrentar algumas dificuldades em relação aos aspectos culturais dos mercados em que desejam atuar. Conhecer profundamente as preferências dos consumidores e identificar a melhor forma de atendê-los é uma tarefa complicada para qualquer empresa e, quando se fala em negociações internacionais, as dificuldades aumentam, não somente por questões políticas e econômicas dos países em que se busca atuar.

A capacidade de compreender e lidar com os diferentes aspectos culturais também é de extrema importância para o sucesso ou fracasso de negociações. Torna-se necessário um extenso estudo em relação aos costumes, religião, idioma e linguagem corporal dos habitantes dos países-alvo.

A partir do momento que os clientes, fornecedores e prestadores de serviço passam a ser estrangeiros, é necessário compreender de que forma lidar com pessoas com bagagens culturais tão distintas. Saber lidar com as diferenças é uma competência extremamente valorizada em um negociador. Cabe ao negociador perceber elementos culturais como idioma, moral, concepção de passado e futuro, gestos, questões éticas, etc.

Em um mundo tão competitivo, com os índices de comércio internacional crescendo a cada ano, é obrigação das empresas estarem preparadas para as negociações com o exterior. O maior problema está em criar estratégias de penetração em novos mercados pensando conforme a sua própria cultura. Muitas vezes, os negociadores se deparam com um choque cultural, pois consideram que as negociações acontecem da mesma forma em todo o planeta.

## 2 CULTURA

Atualmente as empresas buscam a participação no mercado internacional e em meio a isso surge a necessidade de gerenciar diferenças culturais. Passou-se a compreender a importância de considerar as diferenças culturais antes de planejar as estratégias de negociação e inserção dos produtos em novos mercados. Esse fator é tão importante que, para Minervini (1997), “a regra básica número um para abordar o mercado externo é o aprendizado das diferenças culturais”. Diferentes culturas têm diferentes formas de negociar, diferentes protocolos e velocidades até o fechamento dos negócios.

O conceito de cultura é algo muito amplo e mesmo em pequenas comunidades podem ser identificadas diferenças culturais consideráveis. Segundo Solomon (2002), a cultura é “a acumulação de significados, rituais, normas e tradições compartilhadas entre os membros de uma organização ou sociedade”.

A cultura tem grande influência no estilo pessoal dos negociadores. Costa (2006) define cultura como “o elemento que dá forma ao modo como as partes reagem, pensam, comportam-se e comunicam-se”. O ponto inicial mais importante a ser considerado é que não existe cultura certa ou errada, nem cultura melhor ou pior que a outra. Iniciar as negociações com sentimentos de superioridade geralmente levam ao fracasso. Além disso, é necessário evitar os estereótipos em relação às culturas quando estes são provenientes de julgamentos distorcidos.

Na visão de Thompson (1989), cultura é um conjunto de valores, hábitos, crenças, práticas, convenções e expressões características de uma sociedade específica em um período histórico. A cultura tem a característica de ser aprendida e alguns fatores podem sofrer alterações ao longo do tempo, uma vez que a sociedade é mutável.

A cultura é um fator tão importante porque tem uma característica inegociável. Não depende do esforço de nenhuma das partes, não pode ser moldada. Ela já existe e deve ser respeitada. Os aspectos culturais pautam a forma como as pessoas se cumprimentam, trocam olhares e até mesmo a forma como elas se vestem e se portam a mesa.

Pessoas vindas de diferentes países costumam ter diferentes visões sobre aspectos como uso do tempo, individualismo x coletividade e padrões de comunicação. As diferenças culturais aumentam a dificuldade na comunicação entre os negociadores, sendo um dos principais obstáculos para compreender as diferenças entre as organizações, segundo Doz (1988).

É necessário identificar e compreender as diferenças porque muitas vezes determinadas atitudes podem ser consideradas aceitáveis em algumas sociedades e totalmente ofensivas em outras. Além disso, o grau de importância muda de cultura para cultura. Fatores conside-

rados essenciais em alguns países podem ser totalmente insignificantes para outros. Esses fatores podem incluir cores, alimentos e símbolos religiosos ou sagrados.

Conforme citado anteriormente, cultura envolve comportamentos humanos e não é possível generalizar aspectos em um povo. Pode haver tendências a certo comportamento em uma sociedade específica, porém mesmo dentro de uma cultura, as pessoas não são iguais e não agem da mesma forma. Esse é o principal problema em acreditar em estereótipos. Nem todas as pessoas se encaixam em conceitos pré-estabelecidos dentro de uma mesma sociedade.

### **3 NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL**

A negociação é um fator determinante para a efetivação de uma parceria entre as partes. É nessa etapa que os envolvidos apresentam as suas propostas, pressionam, usam seus poderes de persuasão, cedem, para que, no fim, ambos saiam satisfeitos. Conforme Acuff (2004), “a negociação é o processo de comunicação de mão dupla cujo objetivo é chegar a um acordo mútuo sobre necessidades e opiniões divergentes”. Se em um ambiente próximo e conhecido as negociações já podem ser difíceis, quando se fala em negociações internacionais o grau de dificuldade aumenta muito. Além das considerações necessárias para negociar em mercado local, quando se fala em negociação internacional, é imprescindível considerar aspectos econômicos, políticos, religiosos e culturais do país-alvo.

De acordo com Karrass (1996), negociação é uma forma de alcançar objetivos. No entanto, o que diferencia esse processo é o fato de que a negociação é feita por meio de um acordo, um pacto, significando assim que o processo decisório é compartilhado.

Para Martinelli (2008), o processo de negociação é complexo uma vez que envolve o comportamento humano e, portanto, diversos fatores devem ser considerados, como valores, objetivos e maneira de pensar. Como esses aspectos são questões comportamentais, são subjetivos e imprevisíveis. Entender e assimilar essas diferenças pode favorecer a aproximação entre as partes ao passo que não considerá-las nas negociações pode promover exatamente o efeito contrário e criar atritos.

Ainda, conforme Martinelli (2008), as negociações não se tratam apenas do momento em que as partes estão juntas em uma sala de reunião tentando chegar a um acordo onde todos saiam satisfeitos. Deve haver uma preparação anterior a este momento, com um estudo sobre as características dos países com os quais se está buscando negociar. É essencial estar atento ao que acontece em todo o planeta, já que hoje, com o mundo conectado, as interferências podem vir de todos os cantos.

Alguns princípios de negociação serão sempre semelhantes como compra, venda, estabelecimento de parcerias. Martinelli (2004) destaca, ainda que, para uma negociação eficaz, é universal ter conhecimento claro do que está sendo negociado, comunicar-se com clareza e objetividade e manter o foco de alcançar, ao fim da negociação, um ganho para ambos os lados, o que pode auxiliar em negociações futuras. Além disso, sempre será essencial portar-se com respeito e boa educação, porém mesmo esses aspectos podem ser percebidos de diferentes formas.

Em relação a isso, Thompson (2009) pontua que há algumas formas de obter sucesso em negociações com diferentes culturas, tais como: demonstrar empatia e interesse na cultura anfitriã, demonstrar abertura a pontos de vista diferentes, mostrar flexibilidade cultural e capacidade de estabelecer relacionamentos interculturais, ser respeitoso em relação à outra cultura, ter paciência, ser tolerante, etc.

Nas negociações internacionais, as diferenças culturais podem ser percebidas nos interesses das partes, estratégias de negociação, linguagem corporal e rituais. Alguns países, como os latinos, possuem um grau de formalidade menor do que se espera de países nórdicos, por exemplo. São diferenças culturais.

Mesmo que um negociador seja fluente no idioma do país em que está negociando, isso não garante que a comunicação será clara e eficiente. O modo como esse negociador se porta é tão importante quanto a sua fluência no idioma estrangeiro. Costumes e crenças não devem ser ignorados, bem como a maneira com que a outra parte se comporta socialmente. Os gestos, intensidade das interações, grau de formalidade, tudo deve ser estudado previamente. A falta de conhecimento da cultura do outro pode acabar com relações comerciais. Devido a todos esses aspectos, negociar internacionalmente traz mais riscos do que negociar no mercado local.

Nas negociações internacionais, pode-se perceber que negociadores vindos de diferentes países possuem maneiras diversas de conduzir as negociações. Em alguns países, é importante que o negociador estrangeiro apresente mais opções e projetos, demonstrando flexibilidade e intenção de adaptação aos interesses dos novos clientes. Entretanto, em algumas culturas, os negociadores são mais práticos e objetivos, visam otimizar o tempo e veem a apresentação de várias opções como desvio de foco. Além disso, os negociadores podem possuir características mais amigáveis ou mais contidas.

Dependendo do país, há um grau de exigência muito grande quanto à utilização do tempo e prazos. Em algumas empresas, por motivos culturais, as negociações são claras, com profissionais com grau de autonomia para tomar decisões rápidas. Já em outras, as negociações se estendem por mais tempo e vão passando por diversos graus de hierarquia dentro das corporações até a decisão final. Ou seja, há diferenças na centralização do poder de tomada de

decisões. Em relação à comunicação, é possível comunicar-se de forma não-verbal, através de expressões faciais, gestos e olhares e todos esses fatores sofrem influências culturais (ACUFF, 2004).

#### **4 O PERFIL BRASILEIRO**

Quando falamos em negociações internacionais, é necessário compreender as diferenças culturais e a forma de negociar de cada país. Apesar de a cultura brasileira não ser extremamente diferente da cultura alemã em termos de valores, crenças e religião, como nos países do Oriente Médio ou asiáticos, ainda assim é necessário considerar alguns aspectos para obter sucesso nas negociações no mercado alemão.

Em termos gerais, os estrangeiros geralmente veem os brasileiros como amigáveis, calorosos e diplomáticos, porém isso não significa que nas negociações os brasileiros tenham essas mesmas características.

De acordo com as observações de Anson (2013), os brasileiros não se consideram parte da América Latina e isso tem relação com o fato da colonização do país por Portugal e não pela Espanha. Em comparação com mercados mais longínquos, o Brasil e o restante da América Latina têm muitas similaridades, porém também grandes diferenças, iniciando pelo idioma. Os brasileiros geralmente ficam incomodados quando os parceiros estrangeiros iniciam as conversas em espanhol, demonstrando total desconhecimento do idioma oficial do país. No entanto, caso o negociador estrangeiro saiba falar espanhol e queira conduzir a reunião nesse idioma, pode questionar se os brasileiros estão de acordo.

O negociador brasileiro geralmente prefere estabelecer uma relação antes de fazer negócios e procura estar confortável nas relações, conhecendo quem está buscando parcerias comerciais. É importante evitar tópicos pelos quais o Brasil é estereotipado como Carnaval, samba, mulheres e pobreza.

A questão da pontualidade varia entre as regiões e as negociações geralmente são lentas e burocráticas. Outra característica do perfil brasileiro para negociar, conforme Anson (2013), é que o brasileiro é ambíguo e não tão objetivo como em outras culturas, como a alemã. Dificilmente o negociador brasileiro dirá não, já que possui a característica de ser diplomático e evitar o confronto. O não geralmente é dito em termos como talvez, possivelmente no futuro, etc.

Em relação ao pós-reuniões de negócios, é esperado que ao fazer negociações com brasileiros, o estrangeiro não saia imediatamente, mas participe de conversas informais e pos-

sivelmente uma socialização além do escritório, como almoços e jantares, onde não haverá a formalidade das reuniões. Sobre esse aspecto, Barnett (2013) considera que:

Ao que se refere às relações, os brasileiros não fazem distinção entre as relações pessoais e de negócios. Na verdade, eles são críticos em relação a quem faz essa distinção. Eventos sociais, mesmo que em contextos de negócios, são importantes para os brasileiros. Eles ficam confortáveis em fazer negócios em um ambiente social. As negociações que acontecem fora da mesa de reuniões aumentam o nível de conforto (2013, tradução nossa).

Construir relações duradouras e de confiança são extremamente importantes para a maioria dos brasileiros, que geralmente acham essencial estabelecer laços antes de fechar negócios. Para Katz (2006), as relações de negócios no Brasil acontecem geralmente entre pessoas e não empresas. Mesmo que um negociador estrangeiro tenha estabelecido uma relação forte com o empresário brasileiro, isso não quer dizer que a relação se estenda ao restante dos colaboradores da empresa. Desse modo, é importante manter o mesmo negociador uma vez que a relação esteja criada. A mudança de um negociador ao longo do processo pode fazer com que toda a relação tenha que ser construída novamente.

Em relação à hierarquia, Katz (2006) indica que os tomadores de decisões são geralmente executivos do alto-escalão que irão considerar os benefícios para a empresa ao fechar os negócios. A característica do gerente brasileiro é a de raramente delegar autoridade.

Além disso, os negociadores brasileiros geralmente não aplicam regras universais e estáticas para as negociações, mas são flexíveis e consideram caso a caso. Experiências passadas são levadas em consideração e as decisões não são tomadas apenas com base em dados e informações técnicas.

## **5 O PERFIL ALEMÃO**

Historicamente, a reunificação da parte oriental da Alemanha introduziu novos aspectos referentes às práticas comerciais, uma vez que a Alemanha Oriental acabou adotando alguns valores da época do controle soviético. Apesar disso, a influência que prevalece nas negociações é a adotada pela parte ocidental do país. Mesmo com as diferenças entre as regiões, a cultura alemã ainda pode ser considerada relativamente homogênea.

As reuniões de negócios na Alemanha são levadas a sério e com alto grau de formalidade. Os negociadores alemães trabalham com dados precisos e detalhes. É importante que o negociador estrangeiro forneça dados sólidos e exemplos, uma vez que os alemães consideram o pensamento analítico e explicações racionais e concisas. Desse modo, o negociador estrangeiro deve apresentar gráficos e estatísticas para reforçar seus argumentos durante ao processo de negociação (Business Culture, 2014).

Ao se referir ao perfil do negociador alemão, Minervini (1997) aponta que em geral, não se pensa em curto prazo, uma vez que os alemães preferem estabelecer relações mais duradouras. O autor aponta, ainda que, mesmo dentro de um determinado país há diferenças de comportamento. Nesse caso, os alemães do norte são muito diferentes dos alemães do sul. Em relação aos níveis hierárquicos envolvidos nas negociações, Acuff (2004) cita que os alemães buscam sempre negociar com líderes, negociadores com poder decisório para fechar os negócios.

A hierarquia é bem definida nas organizações alemãs e há clara distinção e responsabilidades entre os departamentos. Na visão alemã, hierarquia é uma forma eficaz de delimitar funções e estabelecer uma ordem, o que não significa que o gerente seja melhor do que aqueles que ele gerencia.

Apesar do idioma oficial na Alemanha ser o alemão, é muito comum que os alemães consigam manter as negociações em inglês.

Os alemães são muito pontuais e esse ponto deve ser levado a sério. Em caso de possíveis atrasos, é importante avisar imediatamente. É considerado rude cancelar uma reunião em cima da hora e isso poderá prejudicar toda a relação comercial.

Em contraste com a forma de manter as relações comerciais no Brasil, na Alemanha não se espera que haja alguma socialização após as reuniões, a menos que já exista uma relação entre as partes. Em relação a isso, Katz (2006) afirma que, apesar de os negociadores alemães, principalmente os mais jovens, serem experientes em interagir e fazer negócios com pessoas de outros países, isso não significa que eles tenham a “mente aberta”. Geralmente, preferem que as coisas sejam feitas do jeito deles.

Os alemães preferem fazer grande distinção entre vida privada e profissional. Mesmo assim, é possível construir uma relação pessoal com o negociador alemão, apesar de que isso pode levar tempo. Brown (2017) aponta que em alguns países como a Alemanha, é comum que os negociadores falem em tom mais alto e se mostrem mais assertivos ou até mesmo agressivos, com atitudes mais ativas.

Ao contrário do negociador brasileiro, o alemão não é muito diplomático em relação a dizer não uma vez que são considerados diretos e francos, o que pode ser entendido como grosseria. Conversas informais e superficiais não são bem vistas durante as negociações. Os alemães esperam que o negociador estrangeiro seja direto em relação aos fatores positivos e negativos do que está sendo apresentado. Ainda, quanto a isso, Katz (2006) aponta que os alemães são questionadores e passam tempo considerável coletando informações e discutindo detalhes. Dessa forma é esperado que as negociações tenham um ritmo lento.

Novamente, em contraste com o perfil brasileiro, o negociador alemão geralmente aplica princípios universais ao fechar negócios e não considera caso a caso. Exceções difícil-

mente são consideradas já que há uma forma padrão pré-estabelecida. Os alemães são relutantes em relação a correr riscos e não lidam bem com mudanças (KATZ, 2006).

Quanto ao aspecto de socialização, Kavalchuck (2012) aponta:

A existência de uma relação informal entre os parceiros de negócios pode ser percebida como um fator que traz subjetividade desnecessária ao negócio. Pode acontecer de, numa tentativa de superar a barreira inicial de comunicação mais rapidamente, o negociador estrangeiro organize festas ou presenteie cada negociador alemão com bebidas típicas do seu país e souvenirs. Nessas situações, é mais provável que o parceiro alemão se sinta mais desconfortável do que agradecido (Kavalchuck, 2012, tradução nossa).

Os alemães são conhecidos pelo perfeccionismo e isso é visto na qualidade dos seus produtos, nas empresas de logística que têm a reputação de serem eficientes e na forma como os gestores se organizam e planejam. A qualidade do trabalho alemão é algo simbólico na cultura do país e é considerado um valor. Os alemães, em geral, não necessitam muita supervisão para que possam cumprir suas tarefas e realizar um bom trabalho (Kavalchuck, 2012).

Apesar de serem perfeccionistas e dedicados ao trabalho, não é de se esperar que os trabalhadores alemães estejam disponíveis para as empresas em que trabalham em feriados e finais de semana. Mesmo trabalhando em projetos importantes, o alemão valoriza muito o tempo livre. Kavalchuck (2012) afirma que ocupar o tempo livre do funcionário com trabalho é praticamente um tabu na Alemanha.

## **6 O MODELO DE HOFSTEDÉ**

Com o objetivo de considerar as diferenças culturais nos processos de negociação, Geert Hofstede, psicólogo holandês que trabalhou por anos na IBM, que tem centenas de colaboradores ao redor do mundo, desenvolveu um Modelo para os estudos das culturas internacionais. Durante o período de colaboração na IBM, empresa voltada para a área de informática, Hofstede percebeu que em uma empresa multinacional havia diferença de funcionamento dependendo do país em que a filial se encontrava, mesmo que o modelo de gestão seguido fosse o da matriz. Dessa forma, Hofstede constatou que não existe um método universal de gestão e que é necessário adaptar a gestão a cada cultura local.

De acordo com Krause (2014), o modelo de Hofstede conta com seis aspectos, chamados de dimensões: distância do poder, aversão às incertezas, individualismo/coletivismo, masculinidade/feminilidade, indulgência e orientação a longo prazo x a curto prazo.

A distância do poder refere-se à aceitação das hierarquias por quem está abaixo na escada hierárquica. Trata-se de como as opiniões dos superiores são recebidas e qual o nível de confiança para discordar dos superiores. Nessa dimensão também define-se o quanto a socie-

dade aceita a distribuição desigual do poder, uma vez que todas as sociedades são desiguais, porém algumas são mais desiguais que outras.

A aversão às incertezas refere-se à tolerância as incertezas, ambiguidade e instabilidade, o quão confortáveis as pessoas se sentem em situações incertas. Algumas culturas lidam de forma mais natural com as incertezas e são mais tolerantes com as divergências de opinião, com maior disposição de assumir riscos.

Os conceitos de individualismo e coletivismo tratam de como os indivíduos se integram aos grupos. Em certas culturas, as pessoas pensam na coletividade e se veem como parte de um grupo. A forma como os indivíduos se veem nesse sentido afeta a maneira como as sociedades se organizam e como as decisões são tomadas. Nessa dimensão, considera-se o quanto as pessoas se definem por “eu” e “nós”.

No aspecto masculinidade e feminilidade, são consideradas algumas características estereotipadas de masculino e feminino. No âmbito considerado masculino, temos como exemplo a agressividade, ambição, desejo de poder e a competitividade. Já o foco nas relações, cooperação, modéstia e qualidade de vida são considerados aspectos femininos.

Quanto a orientação a longo prazo, as sociedades com essa orientação tem atitudes pragmáticas como persistência e adaptação às mudanças. Já as culturas com orientação a curto prazo focam no presente e no passado e possuem grande respeito pelas tradições e obrigações sociais.

A dimensão de indulgência refere-se ao controle de impulsos e desejos com base na maneira como as pessoas foram criadas. O pouco controle é considerado indulgência e o forte controle é definido como restrição.

Na visão de Radeubaugh (2002), a pesquisa de Hofstede propõe-se a detectar elementos chaves das diversas culturas e de que forma esses aspectos influenciam no comportamento das organizações.

## **6.1 Análise do Perfil Brasileiro pelo Modelo de Hofstede**

Para o desenvolvimento do Modelo de Hofstede, foi realizado um questionário de 150 questões com os colaboradores da IBM ao redor do mundo e após as análises o índice máximo atribuído a cada dimensão foi de 100 pontos.

Na análise de Hofstede em relação ao Brasil, foi atribuído o valor 69 na dimensão distância do poder. De acordo com isso, indica-se que o brasileiro costuma acreditar na hierarquia e aceitar a distribuição do poder. Nessa visão, tende-se a aceitar que os detentores de poder tenham mais benefícios. Uma característica levada em consideração para a análise nes-

sa dimensão é que nas empresas brasileiras existe alguém em alta posição hierárquica que costuma assumir a responsabilidade.

Em relação ao individualismo x coletivismo, o índice apontado foi de 38, identificando o país com uma tendência coletivista, com forte conexão entre as pessoas. De acordo com o índice, os brasileiros são integrados a grupos fortes desde o nascimento, especialmente pela característica de famílias numerosas. Nas organizações, esse aspecto é importante, uma vez que se espera e é considerado normal que um familiar auxilie outro em contratações, o que sugere tendências de nepotismo.

Quanto à dimensão Masculinidade x Feminilidade, o valor atribuído por Hofstede foi 49, identificando que o país é competitivo, porém baseia-se em características consideradas femininas como qualidade de vida. Para o quesito feminilidade, o índice aponta 51 pontos.

O índice atribuído para a aversão às incertezas foi de 76. Isso demonstra que a sociedade brasileira necessita regras para se estruturar. Esse índice é considerado alto nas análises de Hofstede e é encontrado em análises sobre a maioria dos países da América Latina. Dentro dessa dimensão, Hofstede indica ainda que os brasileiros necessitam de momentos de lazer, interação com os colegas e momentos prazerosos para as refeições. É constatado ainda que os brasileiros demonstram emoções facilmente por meio da linguagem corporal.

Em relação à indulgência ou restrição, o Brasil aparece com 59 pontos e é considerada então uma sociedade indulgente. Esse fator aponta uma tendência na sociedade brasileira em realizar os impulsos e desejos no que tange aproveitar a vida. Geralmente a população têm uma atitude positiva e tendência a ser otimista.

Por fim, a orientação ao longo prazo x curto prazo aponta um índice de 65 pontos, identificando uma tendência a orientação a longo prazo. A sociedade brasileira é facilmente adaptável às mudanças.

## **6.2 Análise do Perfil Alemão pelo Modelo de Hofstede**

Na dimensão distância do poder, a Alemanha conta com uma pontuação 35, o que é esperado em um país altamente descentralizado e com uma classe média forte. Dentro dessa dimensão, entende-se que o estilo de comunicação alemão é direto e a liderança é desafiada a demonstrar capacidade e é melhor aceita quando baseada nessa característica.

Com uma pontuação de 67 na dimensão Individualismo x coletivismo, a Alemanha demonstra ser um país verdadeiramente individualista. Nas famílias, os laços são mais fortes na relação pais-filhos do que com tios e tias, por exemplo. A lealdade baseia-se nas preferências pessoais dos indivíduos. Como a comunicação tende a ser direta e às vezes dolorosa, há o entendimento de que essa honestidade dará à outra parte a chance de aprender com os erros.

Em relação à masculinidade, a Alemanha tem uma pontuação de 66, sendo considerada uma sociedade masculina. O desempenho individual é constantemente avaliado e exigido. Em sociedades com alta pontuação nessa dimensão, espera-se que os gerentes sejam decisivos e assertivos.

Na dimensão aversão às incertezas, a pontuação é de 65, considerada alta. Isso significa que a sociedade em geral é avessa às instabilidades. Há preferência por abordagens dedutivas. Isso se reflete também no sistema de leis. Os alemães preferem mascarar as incertezas ao confiar fortemente na experiência.

Já na dimensão indulgência, a Alemanha atingiu pontuação 40, apontando que a cultura alemã é restrita. Em sociedades com baixa pontuação nessa dimensão, há a tendência ao pessimismo e as pessoas têm a percepção de que as suas ações são restringidas pelas normas sociais.

Para finalizar, na dimensão orientação a longo prazo x a curto prazo, a pontuação da Alemanha é alta, com 83 pontos, caracterizando um país pragmático. Nessas sociedades, as pessoas acreditam que a verdade depende da situação, do contexto e do tempo. Destaca-se também a capacidade de adaptar as tradições às novas condições e a perseverança em obter bons resultados. Essa análise vai em desencontro com o exposto anteriormente com a visão de Katz (2006), que aponta que os alemães têm dificuldades em lidar com mudanças.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo tratou da importância de considerarmos as diferenças culturais quando desejamos estabelecer relações comerciais com negociadores de outros países. Hoje, nota-se que para a entrada em novos mercados, não dependemos apenas de bons produtos com preços atrativos. É necessário conhecer o mercado alvo, uma vez que em alguns casos o produto ou serviço oferecido deve ser adaptado seguindo algumas normas culturais e religiosas.

Antes da consolidação de qualquer transação é necessário negociar. Apesar de algumas normas de negociação serem universais, como educação, alguns fatores variam de país para país, desde o simples gesto de cumprimento. Em regra geral, busca-se sempre lidar com educação com os demais, mas até mesmo esse quesito depende da interpretação do outro. Como citado ao longo do artigo, na Alemanha os negociadores costumam ser diretos e francos, o que pode ser entendido como rispidez. Muito provavelmente essa não é a visão que os alemães estão tentando passar, mas como os brasileiros vêm de uma cultura mais receptiva, uma resposta sincera e não muito diplomática pode ser mal interpretada.

Muitos autores já se dedicaram a apontar em termos gerais a importância e necessidade do conhecimento das diferenças culturais. Entre eles, Hofstede criou um sistema de pontu-

ação para identificar as características mais marcantes dos negociadores de cada país, o que pode auxiliar muito as empresas nas suas estratégias de entrada em mercado internacional.

Nas análises de Hofstede em relação ao Brasil e a Alemanha, de certa forma a visão geral e estereotipada dos países foi mantida. Existem algumas diferenças comportamentais, porém as negociações não são necessariamente comprometidas em função desses aspectos. As maiores diferenças estão nos quesitos indulgência ou restrição e individualismo/coletivismo.

Por ser uma sociedade com tendência ao individualismo, o espaço pessoal deve ser respeitado na Alemanha. Devido a isso, em geral as pessoas não se aproximam com tanta facilidade como no Brasil, as relações demoram mais tempo para serem construídas e a vida pessoal e profissional não costumam ser muito atreladas. Visto dessa forma, o negociador brasileiro pode encontrar dificuldades em negociar com alemães, por vir de uma cultura mais aberta em relação a contatos e informalidade.

Quanto à indulgência ou restrição, a análise aponta que os alemães vivem em uma sociedade mais pautada em normas e as seguem de acordo. Esse fato reforça a ideia geral no Brasil de que na Alemanha tudo funciona. Há uma razão para isso. Os alemães aprendem desde pequenos a seguirem às regras e inclusive são vigilantes com os outros em relação a isso. No Brasil, somos mais otimistas e estamos sempre buscando nos adaptar às novas situações.

Nota-se que as maiores diferenças culturais que os negociadores brasileiros e alemães podem encontrar são relativas a comportamentos mais fechados dos germânicos e receptivos por parte dos brasileiros. Não há grandes diferenças em fatores religiosos e símbolos sagrados. A barreira do idioma pode ser quebrada pelo uso do inglês muito bem dominado pelos alemães, principalmente os mais jovens.

Por fim, com a forte competição entre as empresas que já atuam além de seus territórios locais, há a tendência de que essas organizações se esforcem cada vez mais para compreenderem as características de cada mercado. Mesmo as multinacionais, com funcionários ao redor do globo, estão percebendo que o modelo de gestão da matriz pode não funcionar em suas filiais devido à bagagem cultural diferente de seus colaboradores. Dessa forma, nota-se que não é somente na hora da negociação que as diferenças culturais devem ser consideradas, mas também para que seja possível manter as relações e funcionamento das empresas que se instalam no exterior. É importante estar preparado para lidar com as diferenças culturais para que as relações comerciais não sejam prejudicadas ou até fracassadas pelo simples desconhecimento da cultura do outro e a suposição de que as normas e formas de negociar são universais.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSON, Brendan. **How to negotiate with a Brazilian**. 2013. Disponível em: <<http://thebrazilbusiness.com/article/how-to-negotiate-with-a-brazilian>>. Acesso em 15 de junho de 2017

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

BARNETT, Greg. **Important things to consider when negotiating with Brazilians**. 2013. Disponível em:< <http://www.thebrazillawblog.com/negotiating-with-brazilians/>> Acesso em 15 de junho de 2017.

BROWN, J. Mariah. **How can cultural differences affect business communication**. 2017. Disponível em: <<http://smallbusiness.chron.com/can-cultural-differences-affect-business-communication-5093.html>> Acesso em 14 de junho de 2017.

BUSINESS CULTURE. **Business Meeting Etiquette**. (2014). Disponível em: <<http://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-germany/meeting-etiquette-in-germany/>> Acesso em 16 de junho de 2017.

COSTA, Ligia Maura. **Negociação à brasileira**. 2006. Disponível em <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4565.pdf>> Acesso em 25 de maio de 2017.

HOFSTEDDE, Geert. **Cultures and Organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

DOZ, Y.L. (1988) **Technology Partnerships Between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues**, In Contractor, F.J. and Lorange, P. (Eds), **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington Books, Lexington, MA, pp. 3-28.

HOFSTEDDE, Geert. **Escores das dimensões culturais de Hofstede**. Disponível em: <<https://www.geert-hofstede.com/>> Acesso em 29 de maio de 2017

KATZ, Lothar. **Negotiating International Business – The Negotiator’s Reference Guide to 50 Countries Around the World**. 2016. Disponível em:

<[http://instruction2.mtsac.edu/rjagodka/BUSM\\_51\\_Project/Negotiating/Brazil.pdf](http://instruction2.mtsac.edu/rjagodka/BUSM_51_Project/Negotiating/Brazil.pdf)> Acesso em: 16 de junho de 2017.

KAVALCHUK, Aksana. **Cross-Cultural Management: How to Do Business with Germans - A Guide**. 2012 Disponível em: <[http://www.asprea.org/imagenes/GIZ\\_How\\_to\\_do\\_business\\_with\\_Germans\\_Kavalchuk-angles-1359942678515.pdf](http://www.asprea.org/imagenes/GIZ_How_to_do_business_with_Germans_Kavalchuk-angles-1359942678515.pdf)> Acesso em: 14 de junho de 2017.

KRAUSE, Martin. **Las diferencias culturales en los negocios internacionales y en la calidad institucional**. 2014. Disponível em: <<http://bazar.ufm.edu/las-diferencias-culturales-en-los-negocios-internacionales-y-en-la-calidad-institucional/>> Acesso em 13 de junho de 2017.

MARTINELLI, Dante P. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla Aparecida Arena; MACHADO, Juliano R. **Negociação internacional**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

MINERVINI, N. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997

MINERVINI, Nicola: **O Exportador**. São Paulo. MAKRON Books, 3º Ed, 2001.

RADEBAUGH, Lee H.; GRAY, Sidney j. **International accounting and multinational enterprises**. 4. ed. New York: John Wiley & Sons, 1997/2002.

SOLOMON, M.R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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

THOMPSON, Leigh L. (tradução Carlos Tasso Eira De Aquino) **O Negociador**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.