Negociações econômicas internacionais

Abordagens, atores e perspectivas desde o Brasil

* * *

Luis Fernando Ayerbe
Neusa Maria Pereira Bojikian
(Orgs.)

Programa de Pós Graduação em Relações Internacionais
UNESP UNICAMP PUC/SP

editora unesp

© 2011 Editora Unesp

Direitos de publicação reservados à:
Fundação Editora da UNESP (FEU)
Praça da Sé, 108
01001-900 – São Paulo – SP
Tel.: (0xx11) 3242-7171
Fax: (0xx11) 3242-7172
www.editoraunesp.com.br
www.livrariaunesp.com.br
feu@editora.unesp.br

Programa San Tiago Dantas de Pós-Graduação em Relações Internacionais
Praça da Sé, 108 – 3º andar
01001-900 – São Paulo – SP
Tel.: (0xx11) 3101-0027
www.unesp.br/santiagodantassp
www.pucsp.br/santiagodantassp
www.ifch.br/unicamp.br/pos
relinter@reitoria.unesp.br

CIP – Brasil. Catalogação na fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

N293

Negociações econômicas internacionais : abordagens, atores e perspectivas desde o Brasil / Luis Fernando Ayerbe e Neusa Maria Pereira Bojikian (orgs.). – São Paulo : Editora Unesp : Programa San Tiago Dantas de Pós-Graduação, 2011.

478 p.

ISBN 978-85-393-0181-2

1. Relações internacionais. 2. Relações econômicas internacionais. 3. Comércio internacional. 4. Tratados comerciais. I. Ayerbe, Luís Fernando. II. Bojikian, Neusa Maria Pereira. III. Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais San Tiago Dantas.

11-6709. CDD: 337.1
CDU: 339.1

Editora afiliada:

Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe

Associação Brasileira de Editoras Universitárias

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 1
Luis Fernando Ayerbe e Neusa Maria Pereira Bojikian

PRIMEIRA PARTE: NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS 9

1 Negociações internacionais – teoria e técnicas 11
Amâncio Jorge Silva Nunes de Oliveira e Janina Onuki

2 As variáveis condicionantes dos processos de negociação 33
Neusa Maria Pereira Bojikian

3 Emoções: elementos para uma negociação mais cooperativa 53
Monica Simionato

4 O fator intercultural e as negociações internacionais: desafios e particularidades da cultura brasileira 75
Mariana de Oliveira Barros e Kelly Ribeiro França

5 Riscos em negócios internacionais: proposições para uma análise preliminar 93
Moisés da Silva Marques

6 Decisões de investimento e análise de conflitos em áreas de baixa governabilidade 119
Luis Fernando Ayerbe

SEGUNDA PARTE: DIPLOMACIA ECONÔMICA 143

7 Diplomacia comercial: aspectos conceituais e o papel do diplomata comercial 145
Saulo P. L. Nogueira

8 As negociações comerciais internacionais e a Organização Mundial do Comércio: surgimento, princípios e o Órgão de Solução de Controvérsias 163
Fátima Cristina Bonassa Bucker

9 Diplomacia comercial agrícola: as posições do Brasil na Rodada Doha da OMC 187
Haroldo Ramanzini Júnior e Thiago Lima

10 A negociação de Nama da Rodada Doha da OMC 209
Frederico Arana Meira

11 Princípios e regras do Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços e do Acordo sobre Medidas de Investimento Relacionadas ao Comércio da OMC 231
Umberto Celli Junior

12 Negociações internacionais e propriedade intelectual 253
Ricardo Camargo Mendes e Gabriel Kohlmann

13 Meio ambiente nas negociações comerciais internacionais 269
Luciana Togeiro de Almeida

14 A formação do regime internacional de trabalho 291
Kjeld Aagaard Jakobsen

15 Finanças internacionais e regimes cambiais 315
Luiz Afonso Simoens da Silva

TERCEIRA PARTE: ARTICULAÇÕES POLÍTICAS E PROMOÇÃO DE NEGÓCIOS 343

16 As mudanças na inserção brasileira na América Latina nos anos 1990 e no início do século XXI 345
Tullo Vigevani

17 Negociando com os Estados Unidos 369
Diego Zancan Bonomo

18 Negociando com a União Europeia 397
Christian Lohbauer e Marília Rangel Ribas Martins

19 Negócios na China 417
Luís Antonio Paulino e Marcos Cordeiro Pires

SOBRE OS AUTORES 441
REFERÊNCIAS 447

4
O FATOR INTERCULTURAL E AS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS: DESAFIOS E PARTICULARIDADES DA CULTURA BRASILEIRA

Mariana de Oliveira Barros e Kelly Ribeiro França

INTRODUÇÃO

Podemos pensar a globalização em três grandes subdivisões: a das grandes navegações, a da era colonialista antes da Primeira Guerra Mundial e a globalização atual, de caráter majoritariamente de desenvolvimento tecnológico e de comunicação (Knutsen, 1997). Existe uma diferença fundamental entre os dois primeiros períodos e o terceiro: nos dois primeiros, os empreendimentos eram, em geral, estatais e valorizavam a conquista de território e a colonização de populações locais.

Já no terceiro movimento de globalização, um dos principais atores são empreendimentos privados/empresarias que, apesar de muitas características herdadas dos empreendimentos estatais, têm, em geral, o lucro como meta maior. O mundo moderno, regido pela racionalidade econômica, depara-se agora com a necessidade de se movimentar mais por uma dinâmica de integração e negociação do que por uma dinâmica de colonização. É necessária mais habilidade para lidar com instabilidades e dúvidas, em um cenário mais plural que exige maior flexibilidade por parte dos atores.

O êxito das negociações corporativas internacionais depende, em grande medida, da habilidade dos atores que participam desse processo – seus estilos de negociar, seus conhecimentos sobre o negócio/assunto em questão, seus modos de se relacionar com outras pessoas. Depende, também, das estratégias adotadas, da capacidade de entender diferentes idiomas e da forma de comunicação, além da capacidade de gerar uma interação positiva, compreendendo o outro negociador (que, no caso de negociações internacionais, será de uma cultura distinta) e sendo compreendido por ele.

Neste capítulo, procuramos ressaltar a importância da competência intercultural para uma boa negociação entre atores, sejam eles empresas ou executivos, de nacionalidades e culturas diferentes. Para o negociador, desenvolver essa ferramenta, a competência intercultural ou interculturalidade, é um desafio particular, pois exige que ele reveja conceitos, valores, comportamentos e entendimentos que até o momento poderiam ser considerados naturais. É preciso um esforço crítico por parte do negociador, que passará a pensar a própria cultura, procurará desenvolver alteridade e tolerância ao desconhecido e buscará compreender o outro, o diferente, a partir de uma nova lógica, um novo olhar, com menos preconceitos e estereotipificações. Esse desenvolvimento intercultural passa tanto pelo conhecimento do outro quanto pelo autoconhecimento.

Dessa forma, procuraremos explicar de que se trata o fator intercultural, qual a origem dos estudos interculturais e qual sua importância para os novos processos de globalização e internacionalização das empresas a partir das décadas de 1980-90. Uma vez que o capital humano é atualmente entendido como um dos fatores mais importantes no processo de negociação internacional, as partes envolvidas nessa negociação devem buscar saber como amenizar problemas gerados pelo choque cultural e pelas dificuldades de comunicação e interação com o diferente.

Os diferentes estilos de comunicação entre culturas – com algumas tendendo a um modo mais direto e explícito, distinguindo-se de outro, mais indireto e explícito – acentuam as dificuldades no encontro para a negociação. Problemas ainda maiores podem surgir quando a complexidade dessa outra cultura, sua forma de comunicação ou suas características culturais únicas acabam sendo interpretadas como se o País fosse difícil para as negociações internacionais, ou até mesmo como não confiável; quando, muitas vezes, o maior complicador é o simples desconhecimento dessas diferenças de valores e estilos.

Para ilustrar as dificuldades que podem surgir para o negociador internacional, principalmente quando uma das partes tem um estilo de negociação considerado único no mundo, abordaremos características da cultura brasileira que, internacionalmente, acabam gerando desconforto, dificuldade e má compreensão – o que nem sempre está claro para o agente brasileiro. Muitas vezes, características e comportamentos que, para os brasileiros em geral, são considerados familiares e dentro da lógica são, na verdade, desafios a serem superados por aqueles que estão diante de uma interação ou negociação com atores brasileiros.

Assim como a comunicação do brasileiro é considerada complexa no mundo internacional, também as particularidades de sua cultura singular são de difícil compreensão – e comunicação e cultura, nesse caso, se influenciam e se confundem. Tais particularidades, no entanto, são utilizadas por grande

parte dos brasileiros como formas criativas de solucionar problemas, como *um jeito mais fácil* de lidar com situações desfavoráveis, uma maneira mais flexível de se adaptar a situações diversas e adversas, de sanar crises. Aliado a isso, o brasileiro também se orgulha de sua maior empatia, tolerância à diversidade e cordialidade, valores que não são compartilhados da mesma maneira pelas diferentes culturas.

Trazemos neste capítulo a atenção focada nas particularidades da cultura brasileira, a fim de proporcionar maior autoconhecimento. Apesar de nosso objetivo principal ser indicar os pontos de maior dificuldade para, então, suscitar maior compreensão intercultural, já que esta é normalmente despertada pela consciência das diferenças entre nós e os outros, um dos pontos que desejamos levantar é a ideia de que, embora seja um desafio, o estilo cultural brasileiro pode também trazer novas habilidades e competências para os processos de negociações internacionais no mundo contemporâneo.

INTERCULTURALISMO: ORIGEM, DEFINIÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

Nas negociações internacionais, sejam elas realizadas por atores políticos/diplomáticos ou corporativos/empresariais, a aprendizagem intercultural é ferramenta essencial para o êxito da interação entre agentes de culturas distintas. É preciso compreender mais claramente como os negociadores são afetados pelos fatores culturais quando passam a agir em um cenário diferente do usual e quais as soluções apontadas pelos estudiosos da área.

Os anteriormente chamados *cross-cultural trainings*, e hoje mais conhecidos como treinamentos interculturais, surgiram no pós-Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos, com o intuito de melhorar o desempenho dos norte-americanos que começavam a interagir mais intensamente com o mundo exterior bem como a entrar em contato com culturas distintas da deles. Nesse momento, difundia-se o Plano Marshall e os Estados Unidos surgiam como principal potência no cenário internacional. (Pusch, 2004.)

O termo *cultural shock* apareceu pela primeira vez em 1951, cunhado por professores do Research Institute for International Education dos Estados Unidos. Um dos principais trabalhos sobre o tema choque cultural foi escrito em 1958, por Kalervo Oberg, a partir da observação de norte-americanos trabalhando no Brasil (ibid.).

Em 1958, foi publicado também nos Estados Unidos o livro chamado *The Ugly American* (Lederer; Burdick, 1958), que tratava dos insucessos das experiências nacionais no mundo internacional, mais especificamente em

um país fictício do sudeste asiático (Pusch, op. cit.). Na obra, um jornalista *nativo* diz sobre a presença de um norte-americano em seu país:

> Por alguma razão, as pessoas [norte-americanas] que encontrei no meu país não são como as que conheci nos Estados Unidos. Uma mudança misteriosa parece acontecer com os norte-americanos quando eles vão para uma terra estrangeira. Eles se isolam socialmente. Eles vivem pretensiosamente. Eles são barulhentos e ostentam. (Lederer; Burdick, op. cit., p.145, tradução nossa)

A expressão *ugly American* passou então a ser definida como:

> o norte-americano estereotipado: barulhento, grosseiro, nacionalista, especialmente quando em uma viagem ao exterior; estereótipo esse que deixa uma má reputação aos norte-americanos.[1]

Dessa forma, percebemos que a década de 1950 foi ao mesmo tempo o momento em que os Estados Unidos emergiram como a esperança democrática e também quando se deram conta de que, ao tentarem aplicar seus valores no exterior, os próprios norte-americanos não eram bem-sucedidos – pelo contrário, acabavam desenvolvendo no restante do mundo um sentimento anti-Estados Unidos. Para tentar entender e solucionar esse problema, o governo do país contratou o antropólogo Edward Hall para comandar o Foreign Service Institute e, por isso, Hall ficou conhecido como o "pai da área do interculturalismo" (Pusch, op. cit.).

Dos fuzileiros navais aos *Peace Corps*,[2] os agentes norte-americanos que representariam seu país no exterior passaram a ser estudados e a estudar. Eram oferecidos a eles treinamentos para capacitá-los a atuar de maneira mais eficiente e sensível às diferenças culturais (ibid.). A maior potência mundial não pretendia ser responsabilizada pelo mau exemplo nas relações internacionais e os treinamentos eram parte das soluções encontradas para melhor desempenho no exterior.

Em seus estudos, os interculturalistas entenderam que sair da própria cultura para viver em outro país faz o agente da interação com a nova cultura passar por um grande desafio, no qual o impacto pessoal pode ser muito forte. Uma metáfora recorrente na área é a da sensação de *peixe fora d'*água: como os peixes, as pessoas viveriam *nadando dentro da própria cultura*

---

[1] *Encarta Dictionary* (2011). Ugly *American definition*. NET. Disponível em: <encarta.msn.com/dictionary_1861707375/ugly_American.html>. Acesso em: 28 jan. 2011

[2] Em 1961, o presidente norte-americano John F. Kennedy criou o programa de voluntários Peace Corps (Corpo da Paz), para promover, por meio de treinamentos diversos, a interação entre norte-americanos e outras culturas. Objetivam promover melhor compreensão dos norte-americanos por outros povos, bem como promover melhor compreensão de outros povos por parte dos norte-americanos.

durante toda a vida. O peixe não pensa sobre o significado da água. Da mesma maneira, normalmente os indivíduos não pensam sobre o significado da cultura onde foram criados.

Cultura é uma construção social na qual valores são criados em um movimento de coconstituição que determina as atitudes e os comportamentos retificados por tal sociedade. Uma cultura não é melhor nem pior que outra, são apenas diferentes. A cultura de origem modela os indivíduos, criando as atitudes, as habilidades de comunicação – a língua falada, as expressões, as palavras e as gírias usadas e o jeito de falar – e os comportamentos dentro de uma sociedade. O processo de criação dessas habilidades e comportamentos é diferente em estruturas culturais distintas. Com isso, uma das razões que faz os indivíduos se sentirem *peixes fora d'*água quando estão em contato com outra cultura é o desconhecimento de todas as habilidades e dos comportamentos usados pelos outros atores que, naturalmente, possuem essa cultura distinta.

Diferentemente de *peixes fora d'*água, as pessoas são capazes de sobreviver e interagir fora da própria cultura, já que são capazes de aprender, adaptar e tirar proveito dessa nova experiência. Para isso, é importante que o negociador aprenda a interagir com os atores advindos de culturas diferentes da sua. Para desenvolver interculturalidade, é preciso antes entender que a cultura de origem não é algo que nasce com a pessoa, mas sim um conjunto de valores, crenças, símbolos, atitudes e comportamentos que ela foi aprendendo ao interagir com a sociedade em que vive até então.

Os incômodos surgem quando estamos diante de novas realidades e torna-se indispensável entender a complexidade da própria cultura e da cultura dos outros. Vale lembrar que diferenças culturais são fruto de contextos histórico-político-sociais específicos que geram aspectos culturais distintos para os diversos países. Para gerar a alteridade e tolerância necessárias nesses encontros culturais, é preciso saber criticar os próprios graus de etnocentrismo, os preconceitos e a estereotipificação. Adquirindo interculturalidade criamos a possibilidade de gerar entendimentos mútuos, motivação, empatia, além de restabelecer confiança e liderança durante o processo de negociação internacional.

É importante, no entanto, observar que, por causa das diferenças culturais entre os países, nenhum ator em processo de negociação internacional em país distinto do seu está totalmente livre do choque cultural quando entra em contato mais direto com a outra cultura. Isso ocorre, em diferentes graus, com todas as pessoas que saem de seu país para interagir e dialogar em outro.

Vale ressaltar que o choque cultural não é uma má adaptação/interação do agente negociador em outra cultura, pois ele não se torna menos capaz por sofrer com esse choque. Trata-se de algo que acontece com todos aqueles que vão interagir em outro país: por estarem normalmente acostumados com os padrões da própria cultura, com as regras e os símbolos

que já conhecem, os negociadores sabem como resolver problemas de uma maneira muito prática, tomando várias decisões automaticamente, sem a necessidade de se pensar muito sobre o assunto. No entanto, quando o agente muda de cultura, mudam-se as tarefas costumeiras, coisas simples tornam-se complicadas e surgem pequenos problemas que não sabem resolver ou situações que causam confusão. Todo esse processo pode causar estresse no agente, estresse esse que faz parte do choque cultural.

Para um negociador, saber como funciona a interação intercultural é importante para diminuir o impacto pessoal. As fases do ciclo de interação intercultural são quatro:

- Fase um: euforia – Fase inicial e curta. Representa o começo da interação com atores de uma nova cultura, quando o agente está entusiasmado e encantado com a nova experiência.
- Fase dois: choque cultural – Fase que começa depois dos primeiros contatos. Nesse período, os novos lugares, sons, odores, sabores, paisagens e comportamentos podem começar a incomodar e a trazer sensações desconhecidas. É preciso aprender a dar respostas apropriadas para as novas situações e, enquanto isso, o sentimento é de não saber o que deve ser feito ou como agir. Isso pode afetar o modo de pensar, de sentir, de se comportar e, inclusive, na qualidade própria saúde.
- Fase três: maior conhecimento cultural – Fase que se inicia quando o agente já tem maior conhecimento cultural, já está se adaptando melhor aos novos padrões. O negociador começa a compreender as diferentes regras, os valores e, às vezes, aprendem o idioma do outro e a se comunicar com as pessoas, compreendendo o que dizem e sendo compreendido dentro do país. As habilidades de resolver problemas aumentam e a pessoa fica mais confiante, positiva e satisfeita, aproveitando melhor a experiência.
- Fase quatro: interação intercultural – Fase final em que a pessoa já consegue lidar melhor com a outra cultura, agindo com mais sensibilidade às diferenças culturais, dando importância a interações mais interculturais e lançando mão dos conhecimentos adquiridos no processo de negociação internacional. Nessa fase, a pessoa se sente mais eficiente, pois conhece melhor a outra cultura.

Para que os estudos de interculturalismo dessem um salto da política às corporações empresariais demorou cerca de duas a três décadas. O conceito de gerenciamento intercultural surgiu no mundo dos negócios nos finais dos anos 1980, com a queda do Muro de Berlim e a acentuação dos processos de internacionalização das empresas norte-americanas, seguidas pelas europeias.

A partir daquela década, começaram a ser feitas transações internacionais de milhões de dólares, além de transferências de capital humano das corpora-

ções empresariais. Em decorrência disso, junto com as viagens de negociação para países distintos, as empresas se deram conta dos mesmos problemas detectados anteriormente pelos estudiosos do governo norte-americano: *cultural differences matter* [diferenças culturais são importantes]. Passaram, então, a investir no treinamento de seus funcionários/negociadores.

Ao Brasil, o conceito chegou no fim dos anos 1990 e ganhou importância no mercado principalmente a partir de 2008, quando intensificou-se a internacionalização do País com o recebimento da nota do Investment Gread:

> (...) com esta nota, o País entra no grupo de nações consideradas de pouca possibilidade de inadimplência. Isso significa que o Brasil passa a ser visto como de baixo risco para aplicações financeiras de estrangeiros.[3]

Como em negociações internacionais com atores de culturas diferentes podem surgir diversas dificuldades, uma ferramenta importante a ser desenvolvida pelos agentes é a *competência intercultural*, a qual, além de proporcionar melhor negociação e mais criatividade na busca de soluções, poderá também contribuir para construir uma comunicação positiva nos ambientes multiculturais de negociação.

Segundo definição do *Handbook of Intercultural Training*:

> Treinamento intercultural é uma prática dentro do domínio das relações internacionais. Este novo campo representa um foco interdisciplinar em Antropologia Cultural, Psicologia Intercultural, Sociolinguística, Educação Multicultural, Comunicação Intercultural e Administração de Negócios Internacionais. (Bennett; Bennett; Landis, 2004, p.1, tradução nossa)

Em negociações internacionais, a interculturalidade é uma sensibilidade indispensável que pode ser adquirida por meio de aprendizado e esforço de internalização de novas perspectivas. O objetivo é estimular a abertura do olhar para a diferença, incentivando a inovação e a flexibilidade dos agentes negociadores que precisam interagir em diferentes localidades do mundo.

DESAFIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO: AS PARTICULARIDADES DA CULTURA BRASILEIRA

Apesar de o povo brasileiro ser considerado um povo extremamente aberto, caloroso e amigável, a cultura de nosso país foi apontada como uma das de

[3] Brasil recebe título de grau de investimento pela agência S&P, *Economia*, UOL, NET. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/ultnot/2008/04/30/ult4294u1293.jhtm>. Acesso em: 28 jan. 2011.

mais difícil compreensão e adaptação para estrangeiros. Para ilustrar essa informação, alguns dados são dignos de observação mais atenta.

Os relatórios anuais sobre expatriação de executivos internacionais gerados pela multinacional Gmac servem como uma das melhores referências sobre processos de internacionalização de empresas. Para a elaboração do relatório de 2008 (Global Relocation Trends Survey, 2008), a empresa entrevistou um total de 154 organizações localizadas ao redor do mundo, 50% delas com suas matrizes nas Américas; 48% no eixo Europa, Oriente Médio e África; e 2% no eixo Ásia-Pacífico, cenário que totaliza, segundo dados do próprio relatório, um total de 4,3 milhões de pessoas.

São várias as conclusões que podem ser tecidas a partir dos dados dos relatórios Gmac, mas, por ora, vamos destacar aquelas que nos ajudam a compreender os desafios para a internacionalização do Brasil. Segundo a pesquisa, os cinco países com maior fluxo de expatriação são Estados Unidos, China, Reino Unido, Cingapura e Alemanha e, em um total de 21 países que compõem a lista, o Brasil não aparece. No entanto, quando se trata de principais destinos emergentes, encontramos a seguinte ordem de importância: China, Índia, Rússia e Polônia; o Brasil aparece em 12º lugar.

O dado que chama a atenção é: quando perguntados sobre os destinos de maior desafio e dificuldade de adaptação e negociação, os gerentes de operações de expatriação apontam, respectivamente, China, Índia, Rússia, Estados Unidos e Brasil, enquanto os expatriados apontam China, Índia, Rússia e Brasil. Considerando que China, Índia, Rússia e Estados Unidos estão entre os países de maior fluxo de expatriação, é esperado que eles também apareçam na lista de maiores desafios. Porém, a presença do Brasil em 5º e 4º lugares nessas listas demanda melhor entendimento.

Nesse mesmo relatório estão as respostas dos estrangeiros sobre os porquês das dificuldades de adaptação no Brasil. O primeiro fator apontado é nossa burocracia: o Brasil é um dos países mais burocráticos do mundo, o que torna a vida de um negociador internacional bastante difícil. No Quadro 4.1, a seguir, temos a comparação entre o número de documentos exigidos no Brasil e no exterior para que uma pessoa seja considerada cidadã do país.

Outros dois fatores apresentados pelos estrangeiros são a maneira de comunicação do brasileiro e a informalidade de nossa cultura, considerados únicos pelo restante do mundo. Desde a publicação do quadro de *Cultural Clusters*, lançado por Simcha Ronen e Oded Shenkar (1985), o Brasil já vinha sendo apontado como um dos quatro países que, dadas suas peculiaridades, não poderiam ser enquadrados em qualquer um dos grupos (ver Quadro 4.2) com maneira de negociações culturais semelhantes. Os países com essa mesma dificuldade de agrupamento eram Japão, Índia e Israel.

Quadro 4.1 Documentos exigidos para que um indivíduo se torne cidadão do país

	Certidão de nascimento	Identidade	Título de eleitor	Carteira de motorista	Carteira de trabalho	Reservista	Contribuição Fiscal – CPF	Seguro Social	Total
Brasil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	7
Espanha	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	6
França	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	6
Alemanha	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✓	5
Argentina	✓	✓(1)	✗	✓	✗	✗	✓	✗	4
Holanda	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	4
Líbano	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	4
Japão	✗(2)	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✓	3
EUA	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓	3
Inglaterra	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓	3

(1) Dois tipos diferentes de identidade: a primeira e mais importante tem os números para votar e certificado do Exército. A segunda é apenas um registro na Polícia Federal.

(2) Certidão de nascimento e de óbito são registradas no Registro do Governo, mas os cidadãos não ficam com cópias desses documentos.

Fonte: Baseado em *Veja*, 24 maio 2000.

Quadro 4.2 Agrupamento de países com negociações culturais semelhantes

Estilos semelhantes de negociação internacional

Anglo	Germânico	Nórdico	Europa latina
Austrália	Áustria	Dinamarca	Bélgica
Canadá	Alemanha	Finlândia	França
Irlanda	Suíça	Noruega	Itália
Nova Zelândia		Suécia	Portugal
África do Sul			Espanha
Reino Unido			
Estados Unidos			

América Latina	Árabe	Oriente próximo	Asiático
Argentina	Abu-Dhabi	Grécia	Hong Kong
Chile	Bahrain	Irã	Indonésia
Colômbia	Kuwait	Turquia	Malásia
México	Omã		Filipinas
Peru	Arábia Saudita		Cingapura
Venezuela	Emirados Árabes Unidos		Taiwan
			Tailândia
			Vietnã

Países de estilo de negociação singulares

Brasil	Japão	Israel	Índia

Fonte: Ronen; Shenka, 1985, p.449.

Além de explicações bastante conhecidas pelos interculturalistas para as peculiaridades da cultura brasileira (como o tamanho do território, que faz do Brasil um país-continente, e sua população ter somente um idioma falado em todo o território, o português do Brasil), buscaremos analisar aspectos da cultura que fazem o País ser caracterizado como singular e de comunicação complexa. O brasileiro, internacionalmente conhecido por seu alto grau de adaptabilidade e flexibilidade – herança do homem cordial[4] –, que sabe como lidar com situações adversas, acaba encontrando dificuldades nos cenários de negociações internacionais por outras características específicas dessa mesma cultura.

Comunicação complexa

Podemos considerar, por exemplo, que um dos principais desafios para os negociadores nos encontros entre atores de culturas diferentes é a comunicação. Não estamos falando aqui apenas da dificuldade e do desconhecimento do idioma do outro, mas do desconhecimento dos códigos e das expressões não verbais que influenciam a maneira de comunicar nas diferentes culturas. Ao observar que o simples diálogo acabava não respondendo completamente à questão da comunicação intercultural, ocasionando problemas no entendimento entre negociadores de culturas diferentes, comprometendo resultados, os estudiosos da área propuseram ferramentas para contribuir na conscientização do desafio do diálogo intercultural.

Foram criados padrões de análise das formas de comunicação nas diferentes culturas, pois, para os pesquisadores, culturas possuem comunicações distintas que variam de grau como se estivessem em um espectro

[4] Entendido conforme descrito pelo historiador Sérgio Buarque de Holanda em seu livro *Raízes do Brasil*, de 1936 (p.146-7): "Já se disse, numa expressão feliz, que a contribuição brasileira para a civilização será de cordialidade – daremos ao mundo o "homem cordial". A lhaneza no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão gabadas por estrangeiros que nos visitam, representam, com efeito, um traço definido do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal. Seria engano supor que essas virtudes possam significar "boas maneiras", civilidade. São antes de tudo expressões legítimas de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante. Na civilidade há qualquer coisa de coercitivo – ela pode exprimir-se em mandamentos e em sentenças. [...] Nossa forma ordinária de convívio social é, no fundo, justamente o contrário da polidez. Ela pode iludir na aparência – e isso se explica pelo fato de a atitude polida consistir precisamente em uma espécie de mímica deliberada de manifestações que são espontâneas no "homem cordial": é a forma natural e viva que se converteu em fórmula. Além disso, a polidez é, de algum modo, organização de defesa ante a sociedade. Detém-se na parte exterior, epidérmica do indivíduo, podendo mesmo servir, quando necessário, de peça de resistência. Equivale a um disfarce que permitirá a cada qual preservar intactas sua sensibilidade e suas emoções".

cujas extremidades variam de culturas de comunicação direta e explícita a culturas de comunicação indireta ou implícita.

Culturas que priorizam a comunicação direta são aquelas em que os agentes explicitam suas vontades e necessidades de maneira clara e objetiva durante o diálogo, e muitas vezes o fazem de forma instrumental, sucinta e impessoal. Os atores possuem valores mais individuais e lançam mão de uma lógica mais linear de raciocínio durante a negociação. As palavras escolhidas significam e representam o que de fato o negociador quer dizer.

De forma oposta, os agentes provenientes de culturas de comunicação indireta tendem a deixar implícitos seus desejos e suas verdadeiras intenções durante o diálogo. A comunicação acontece, muitas vezes, de uma maneira mais complexa e elaborada, utilizando mais códigos, expressões não verbais, símbolos e gestos, sendo, então, muito mais rica, expressiva e, frequentemente, afetiva. Nesses casos, muito mais informação é trocada, inclusive sobre família, amigos e clientes. As características dos atores são levadas em conta no momento do diálogo, ou seja, a idade, o sexo, a origem, as vestimentas, os gestos, os títulos, a educação, o *status* social tornam-se parte das variáveis envolvidas no momento da negociação. A lógica de raciocínio acaba sendo mais circular e contextualizada; os valores são menos individualistas.

Exemplos de culturas de comunicação direta, em geral, são encontrados em países de maior horizontalidade, seja ela social, genérica e/ou histórica. Podemos destacar os Estados Unidos, países europeus e países de cultura anglo-saxã. Culturas mais hierárquicas tendem a um estilo de comunicação mais complexa, e entre os exemplos, podemos citar os países latino-americanos, árabes e asiáticos.

No entanto, apesar de serem apenas diferenças socioculturais, de origens históricas distintas, o estilo mais complexo – e também mais diversificado –, muitas vezes também é entendido como mais *difícil* pelas sociedades que possuem a comunicação mais direta.

O Brasil é tido como um país de comunicação bastante complexa, o que significa que, ao comunicarem-se, muitas vezes seus agentes não deixam claro o que querem dizer, cabendo ao interlocutor captar as entrelinhas do discurso. Entre os próprios brasileiros, essa é uma tarefa fácil, pois a comunicação complexa é culturalmente apreendida desde a infância. O desafio se apresenta quando o interlocutor vem de uma cultura diferente, para a qual os símbolos comunicativos do brasileiro pouco ou quase nada querem dizer. Destacaremos aqui as peculiaridades da comunicação complexa do brasileiro de uma perspectiva sociohistórica que, segundo os estrangeiros, tem como principal característica a intimidade.

A sociedade brasileira é relacional, ou seja, a dinâmica entre o público e o privado, o profissional e o pessoal se misturaram. Os colonos portugueses que para cá vieram deixaram suas famílias em Portugal e mantiveram

na colônia relacionamentos com as escravas, dos quais se originaram os brasileiros. Filhos bastardos de uma relação escravocrata, esse povo subia à Casa Grande de acordo com sua cordialidade com pais/patrões:

> O desconhecimento de qualquer forma de convívio que não seja ditada por uma ética de fundo emotivo representa um aspecto da vida brasileira que raros estrangeiros chegam a penetrar com facilidade. E é tão característica, entre nós, essa maneira de ser, que não desaparece sequer nos tipos de atividade que devem alimentar-se normalmente da concorrência. Um negociante de Filadélfia manifestou certa vez a André Siegfried seu espanto ao verificar que, no Brasil, como na Argentina, para conquistar um freguês tinha necessidade de fazer dele um amigo. (Buarque de Holanda, 1995, p.149)

Segundo o documentário *O povo brasileiro*, de Darcy Ribeiro (2000), nossa cultura é composta por três principais raízes étnicas – os povos nativos indígenas, os escravos africanos e os colonizadores portugueses –, o que confere e ao mesmo tempo explica suas singularidades. Das raízes indígenas, herdou-se desde o hábito do banho diário e uma maneira diferenciada (não planejada) de integração com a natureza, até o gosto pela beleza (importância da estética na cultura). Herdou-se também – e principalmente – o fato de termos como parte importante da cultura fatores relacionados ao que se pode chamar *dimensão espiritual* da vida.

Para os índios que habitavam o Brasil, não existia diferença de valor entre a realidade vivida e a realidade sonhada, ou seja, os sonhos eram tidos como tão significativos quanto a realidade material. Além disso, é sabido que os chefes das tribos indígenas são sempre os líderes espirituais, que têm por estilo de gerenciamento uma tendência maior a dar conselhos e não ordens – daí podemos entender que é um traço da cultura a preferência por ouvir conselhos a receber ordens e seguir regras.

Sabe-se, no entanto, que a maioria dos índios que viveu no Brasil foi dizimada nos primeiros anos de colonização portuguesa, dando lugar à vinda dos escravos africanos que também construiriam a nação. Não obstante, observa-se que as culturas indígena e africana que existiram no País em sua época colonial apresentaram semelhanças muito importantes, hoje consideradas características da cultura brasileira. Assim como os índios, o africanos que povoaram o Brasil tinham como chefes seus líderes espirituais. Os africanos não separavam, em sua mente, a realidade material da espiritual, sendo grande a crença em espíritos da natureza e de seus antepassados.

Foram os escravos africanos os principais responsáveis pela disseminação do português como língua do Brasil. No entanto, o português que eles falavam não era o português formal, mas sim um português cheio de diminutivos e bastante influenciado por idiomas africanos. Consequentemente, o português falado hoje no Brasil é diferente do português falado em Portugal.

Ao chamar o senhor de *senhozinho* e, depois, *painho*, o escravo tecia outra característica bastante peculiar à cultura brasileira: a rápida conquista de intimidade. Pela doçura e cordialidade nas relações, os escravos conseguiram, muitas vezes, melhorar o tratamento que recebiam dos senhores.

Como a educação formal não foi o foco dos colonizadores, a cultura brasileira é quase toda formada sobre os aspectos da vida relacional cotidiana. Sabemos que nossa cultura é uma cultura muito mais voltada à criatividade, ao futebol, à música e às novelas que à literatura, por exemplo. É comum encontrar brasileiros que prefiram falar de seus dramas particulares/familiares com conhecidos a discutir temas menos pessoais, mais intelectuais e/ou politizados. Essa tendência faz da rápida conquista de intimidade uma característica bastante particular do povo brasileiro.

Como o senhor de um escravo muitas vezes era também seu pai, tornou-se outra característica da cultura brasileira o forte paternalismo nas relações: de presidentes que se autodenominam *pais da Nação* aos relacionamentos no ambiente de trabalho em que os chefes (*bosses*) também exercem função paternal. Ao exercer tal função paternal, o chefe contribui para a construção de uma relação em que seu colaborador tem menos autonomia e, ao mesmo tempo, menos responsabilidade por suas decisões de trabalho. Recorrer ao chefe como socorro se torna uma medida natural, assim como ter menos noção da responsabilidade individual de seu trabalho. Outras culturas chamam de falta de *accountability* essa postura que favorece o *passar a mão na cabeça* em vez de confrontar o agente de maneira direta. Assim como os pais são os responsáveis pelas atitudes de seus filhos, nas relações paternais os chefes costumam ser entendidos como responsáveis pelas atitudes de seus colaboradores.

Por fim, tem-se a raiz lusitana na cultura brasileira, que, segundo Darcy Ribeiro, deu ao Brasil características de uma sociedade já bastante desenvolvida e cosmopolita, uma vez que Portugal, porta da Europa, sempre teve em seu território a presença de diferentes culturas, de gregos a árabes. Para Darcy, Portugal seria um país caracterizado pela *contemporaneidade de milênios*, ou seja, povos milenares teriam convivido em suas terras.

Herança da miscigenação das três raças, a cultura brasileira desenvolveu características únicas para fazer política e negócios. Privilegiando as relações pessoais, tais características favorecem críticas internacionais:

> o descontentamento persiste porque o Brasil é um campo de batalha entre o progresso e a inércia. Desde que a independência foi proclamada pelo filho do rei de Portugal, o Brasil vem acumulando mudanças em vez de varrer o velho e começar de novo. A Constituição de 1988, que restaurou a democracia depois de vinte anos de ditadura militar, não aboliu a cultura da "cordialidade", que em política significa a primazia do âmbito pessoal sobre as regras. Liberdades e direitos eleitorais estão arraigados, diz o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, "mas há uma falta de

cidadania, de respeito pela lei. Democracia significa isso também". (*The Economist*, 2007a, tradução nossa)

Outra característica singular da cultura brasileira é o destaque que a emoção e a fé adquirem no comportamento e na comunicação dos indivíduos. Sabemos que, embora tenhamos um Estado laico, a maioria da população professa alguma forma de fé. Para esta discussão, esse fator resulta que, em uma negociação, o agente brasileiro muitas vezes carregará consigo a crença de que *tudo dará certo no final*, mesmo quando o processo de negociação ainda não tenha começado a se desenrolar.

Ou seja, pensar o negociador brasileiro sem considerar suas características emocionais e espirituais é fazer uma análise incompleta desse ator. Os clichês da cultura brasileira de que *tudo dará certo no final*, *se Deus quiser* e *Deus é brasileiro*, ainda que existentes também em outras culturas, chamam a atenção como característica do ator brasileiro na negociação.

Não se trata apenas de uma questão religiosa – podemos entender esse traço cultural como resultado histórico de uma singular abundância de recursos naturais e uma relativa ausência de desastres naturais. Disso resulta que o negociador brasileiro desenvolveu, sobretudo, habilidades ligadas à criatividade e à solução de crises e pouca necessidade de planejamento e utilização de métodos e regras para sua sobrevivência e enriquecimento. Os brasileiros acabaram mais acostumados a viver o dia a dia que a fazer planejamentos de longo prazo, apreciando o *trabalhar para viver* em vez de *viver para trabalhar*. Foi esse estilo que levou a revista *The Economist* a publicar, em 2007, a crítica "Nature has been almost too kind to Brazil" [Talvez a natureza tenha sido generosa demais com o Brasil]:

> Um pinheiro na Finlândia leva cinquenta anos para poder ser transformada em papel. Uma árvore de eucalipto no Espírito Santo, na costa do Brasil, está pronta em sete anos. Cultivadores de uva em Petrolina, no Nordeste do Brasil, fazem a colheita duas vezes por ano, o dobro de seus concorrentes na França. A Sadia, produtora de carnes, não precisa de eletricidade para aquecer suas granjas, ao contrário de seus concorrentes em climas mais frios. O Brasil tem mais que uma parte justa do Sol, do solo e da água do mundo, e da produção de soja, açúcar e carne, o que é notável. (*The Economist*, 2007b, tradução nossa)[5]

[5] A Pine tree in a Finnish forest takes 50 years before it can be pulped and milled into paper. A eucalyptus tree in Espírito Santo, on Brazil's coast, is ready in seven. Growers in Petrolina, in Brazil's north-east, harvest grapes twice a year, twice as often as their competitors in France. Sadia, a meat producer, needs no electricity to heat its chicken houses, unlike its competitors in colder climates. Brazil has more than its fair share of the world's sun, soil, and water, and in many of the products based on those ingredients, including soya, sugar and beef, it may become pre-eminent.

Informalidade

Assim como os japoneses são complexos por comunicarem-se pelo silêncio, os brasileiros são complexos também por seu grau de informalidade. Exemplos dessa prática são: o uso do primeiro nome no lugar dos pronomes de tratamento *senhor* e *senhora* acompanhados do sobrenome; a forma fácil como geramos apelidos para heróis e políticos; maior uso do contato visual e físico, o falar da vida particular no ambiente profissional; o chamar conhecidos e superiores de amigos; e o uso mais casual das vestimentas.

Podemos pensar a informalidade na cultura brasileira também pela comparação com o desenvolvimento da educação nas sociedades latino-americanas. Enquanto os colonizadores espanhóis se preocuparam, em alguma medida, com a educação da população latino-americana, fundando universidades no início da colonização – a Universidade Nacional de São Marcos, fundada em 1551, em Lima, Peru, foi a primeira e uma das mais famosas de toda a América do Sul –, os portugueses trabalhavam sob uma mentalidade exclusivamente escravagista.

No âmbito das negociações internacionais, a informalidade brasileira pode despontar na facilidade para alterar datas, horários e compromissos em cima da hora – o que pode gerar estresse e a ideia de falta de comprometimento –; na linguagem corporal, por meio dos fortes apertos de mãos, possíveis abraços e pequenos toques, muitas vezes inesperados; e no tratamento personalista quando, das cordialidades de um começo de reunião, aspectos da vida privada (família, fim de semana etc.) são trazidos à tona, podendo até mesmo constranger interlocutores de culturas em que a intimidade é mais preservada.

Para o negociador brasileiro, isso significa estabelecer relações, princípio básico de uma sociedade relacional. No entanto, para alguns estrangeiros, tal informalidade pode ser entendida como perda de tempo, invasão de privacidade, excesso de intimidade ou mesmo falta de seriedade com a negociação.

Aversão a conflitos

Intimidade, paternalismo e informalidade: essas características levam a uma forma de comunicação em que se tem por valor cultural a aversão a conflitos abertos, discussões e, sobretudo, a transmissão de uma resposta negativa ou uma crítica a outra pessoa.

É historicamente notável o fato de, no Brasil, os conflitos serem evitados ou minimizados para que sejam mantidas relações mais cordiais. Diferentemente de tantos outros países, o Brasil não passou por grandes guerras, sejam elas de independência ou revoluções. A vizinha Argentina, por exemplo, conta com números muito mais dramáticos de mortos e desaparecidos em

seu período de ditadura militar, ao passo que, no Brasil, tais números para o mesmo período foram menores, provavelmente porque grande parte da população brasileira que sofreu com o regime militar não tenha buscado o enfrentamento direto contra o governo. Entre tantos outros exemplos, o que podemos entender é que o povo brasileiro não vê discussões e conflitos como a melhor maneira de solucionar problemas.

Essa característica pode ser considerada positiva quando são observados números e existências de guerras e ditaduras. No entanto, em situações de negociação internacional com parceiros que não entendam uma discussão como problema, mas sim como forma de negociação, o choque cultural pode aparecer, gerando altos níveis de frustração e mesmo insucesso na concretização do negócio.

Incidentes de comunicação causados pela aversão a conflitos podem ocorrer em situações muito típicas do dia a dia. Um exemplo que talvez pareça distante, mas que quando analisado se aproxima dessa situação, é o fato de o agente brasileiro, diante da dificuldade de dar respostas diretas com a palavra *não*, preferir palavras como *talvez* e *provavelmente* para amenizar o tom da resposta. Assim, ele acredita estar evitando desagradar o interlocutor.

Outro exemplo seria a situação em que um agente brasileiro, em vez de apenas dizer um adeus no final de um encontro, prefere deixar a situação um pouco mais amigável, *sugerindo* que um novo encontro informal aconteça em breve. Em situações como esta, muitas vezes acontece de o interlocutor estrangeiro, futuro parceiro de negócios, esperar que o encontro realmente aconteça; entretanto, se isso não acontece – já que a sugestão seria apenas uma maneira cordial de finalizar o encontro –, pode causar no negociador estrangeiro uma sensação de desconfiança, levando até mesmo à desistência do negócio.

Como evitar o conflito acaba sendo um dos principais valores da cultura brasileira, uma crítica apresentada de maneira direta pode parecer uma ofensa. Considerando, ainda, que o brasileiro não separa facilmente o pessoal do profissional, frases como *não leve para o pessoal*, após uma crítica, não amenizam o mal-estar: *tudo é pessoal*, já que o negociador brasileiro pode reagir de maneira emotiva nas discussões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscamos mostrar neste artigo a relevância dos fatores interculturais nas negociações internacionais. Sabe-se que os estudos sobre cultura têm ganhado relevância considerável na área de Relações Internacionais desde, sobretudo, o final da Guerra Fria. Com a intensa internacionalização de empresas, característica marcante dos últimos vinte anos, os fatores cultu-

rais também passaram a ser considerados de fundamental importância nos sucessos ou insucessos da iniciativa privada, tornando-se foco de atenção.

Não deixa de ser um desafio para os negociadores internacionais contemporâneos vencer séculos de existência de um padrão de valores *colonizadores* para que se consiga a integração pela aceitação da diferença. Dados os anos de moral colonizadora, é uma prática nova a dinâmica de lidar com a ideia do desconhecido em um processo de negociação e interação.

Tomamos a cultura brasileira como exemplo de como a cultura de um país ou de uma região pode afetar as negociações internacionais contemporâneas entre agentes de diferentes culturas. Vimos que características culturais originadas na construção identitária brasileira afetam diretamente a maneira como seu brasileiro atua e como ele é visto no cenário internacional. Tendo por principal característica ser uma sociedade relacional, logo, de comunicação complexa, a interação com a cultura brasileira é vista por muitos estrangeiros como um grande desafio.

Não obstante as singularidades apresentadas neste capítulo que são apontadas como de difícil entendimento na interação dos agentes estrangeiros, por fim, considerando de grande importância, gostaríamos de paradoxalmente ressaltar que essas mesmas características culturais podem contribuir de maneira significativa para a qualidade dos encontros, a solução de conflitos e os resultados das negociações internacionais. Ou seja, existem aspectos do estilo brasileiro que não só são cada vez mais valorizados, como também passam a ser buscados. Exemplos desses aspectos são as formas de negociação mais criativas e cooperativas no cenário internacional contemporâneo.

É importante destacar ao menos cinco pontos favoráveis das características do negociador brasileiro: (1) ao trazer emoção para o âmbito de negociação, ele pode contribuir para gerar novos sentimentos e novas variáveis que influenciam nas discussões e tomada de decisões, pois, mesmo no ambiente profissional, cenário no qual são esperadas impessoalidade, formalidade e racionalidade, o agente brasileiro traz personalismo, informalidade e emoção, dado que sua cultura orientada para relacionamentos não separa facilmente o privado do público ou o pessoal do profissional – do que concluímos que, para fazer negócios no Brasil, é também necessário *fazer amigos*, o que possibilita um clima de cooperação com mais facilidade; (2) comparados com agentes de outras culturas, ele é muito flexível e tem grande capacidade de adaptação a situações diversas e adversas – mudanças de datas, horários e compromissos em cima da hora acabam sendo entendidas com menor grau de estresse, o que contribui para diminuir a tensão; (3) por sua cultura formada pela miscigenação, ele aprendeu muito com a diversidade e tornou-se comparativamente mais tolerante às diferenças; (4) por ser de uma cultura que valoriza a cordialidade, em vez do conflito direto, o brasileiro busca parecer mais amigável e prestativo, o que

pode ajudar para *quebrar o gelo*; e (5) a arte e a criatividade o acompanham desde os primórdios de sua construção identitária, o que desenvolveu a habilidade singular de encontrar maneiras criativas de superar problemas aparentemente insuperáveis, o que ficou conhecido como o *jeitinho*, em sua forma mais positiva.

Mais relevante ainda é relembrar que a interculturalidade discutida neste capítulo como a competência essencial para uma boa interação entre agentes de culturas distintas, depende da capacidade e habilidade das pessoas de gerarem alteridade, de desenvolverem empatia em relação ao outro, ao diferente, ao novo. A capacidade brasileira de gerar empatia de forma mais rápida e fácil é, então, um traço marcante dessa cultura.

Com mais facilidade para desenvolver empatia e flexibilidade, entre outros pontos favoráveis já mencionados, a aquisição de características importantes de interculturalidade pelos negociadores brasileiros pode até, muitas vezes, ser um exercício mais simples e familiar do que seria para negociadores de outras culturas. Entretanto, se essa vantagem comparativa da cultura brasileira será usada pelos profissionais e contribuirá para que o País possa se destacar no atual cenário de internacionalização, é uma questão que está para ser verificada.