



Cristiano de Miranda Mendes

**A diferença cultural como potencial
barreira aos negócios internacionais**

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão





Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Cristiano de Miranda Mendes

A diferença cultural como potencial barreira aos negócios internacionais

Tese de Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Maria Helena Guimarães

Fevereiro de 2021

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer usos do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar a autora, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

A elaboração desta dissertação teve vários intervenientes que diretamente ou indiretamente contribuíram para sua realização e que não poderia deixar de agradecer. Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Deus por proporcionar-me estudar e a cumprir com todos os meus deveres financeiros junto a Universidade.

Agradeço em especial a minha esposa Renata Mendes e minha filha Antonella Mendes que foram e são minha base e inspiração e a todos os familiares que se encontram no Brasil.

Gostava de agradecer minha querida amiga Manuela André e sua linda Família por todo apoio e incentivo.

À orientadora Professora Doutora Maria Helena Guimarães por ter aceite ser orientadora da dissertação, pela disponibilidade, por toda a paciência e entrega. Muito obrigado por vossa atenção.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

Esta dissertação foi elaborada no âmbito do Mestrado em Negócios Internacionais, da Universidade do Minho, e teve como principal objetivo analisar como diferentes fatores culturais, nomeadamente os que respeitam à comunicação entre empresas de países com culturas diferentes culturas, têm impacto nas atividades empresariais internacionais.

O projeto trata da importância do conhecimento intercultural, ou seja, da identidade cultural para os negócios internacionais, e também discute o impacto das diferenças culturais nas atividades das empresas além-fronteiras, e como estas diferenças podem tornar-se barreiras nessas atividades externas e afeta os negócios pela falta de conhecimento intercultural entre negociadores internacionais.

Focaremos o conceito de cultura e referiremos várias classificações das culturas nacionais. Depois discutimos a relação entre conhecimento multicultural e negócios internacionais. Finalmente, a dissertação apresenta um conjunto de casos concretos de barreiras que tiveram impacto nas atividades internacionais de empresas específicas. As barreiras apresentadas incluem, entre outras, problemas com números, imagens símbolos e palavras. Concluimos sublinhando a importância do conhecimento multicultural para os negócios internacionais das empresas, como forma de evitar barreiras associadas à comunicação intercultural.

Palavras-Chave: barreiras culturais, comunicação intercultural, cultura, negócios internacionais.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the master degree in International Business, from the University of Minho, and had as main objective to analyze how cultural factors, namely those relating to communication among companies of countries with different cultures impact international business activities.

The project addresses the importance of cross-cultural knowledge, i.e. of cultural identity, to international business, as well as discusses the impact of cultural differences on business activities abroad, and how these differences can become barriers in doing business in a foreign country,

We will address the concept of culture and various classifications of national cultures. Then we discuss the interface between intercultural knowledge and international business. Finally, the dissertation presents a set of actual cases of cultural barriers that impacted international business activities of specific companies. The barriers presented include among others, issues with numbers, with images, symbols, and words. We conclude by emphasizing the importance of intercultural knowledge for international business activities, as a way to avoid barriers associated with intercultural communication.

Keywords: cross-cultural communication, cultural barriers, culture, international business.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Pertinência do tema	1
1.2. Motivações pessoais.....	2
1.3. Objectivos	3
1.4. Questões de investigação	3
1.5. Metodologia	3
1.6. Organização da dissertação.....	3
2. O COMÉRCIO INTERNACIONAL	5
3. O CONCEITO DE CULTURA	8
4. AS RELAÇÕES MULTICULTURAIS NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	12
5. AS CLASSIFICAÇÕES DAS CULTURAS NACIONAIS.....	16
6. CASOS CONCRETOS DE BARREIRAS CULTURAIS NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS.....	22
6.1. Problemas com números	23
6.2. Problemas com imagens e símbolos.....	24
6.3. Problemas com palavras e sonoridades de palavras.....	27
6.4. Problemas com publicidade e religião.....	30
7. CONCLUSÃO.....	33
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Hofstede de Dimensões Cultural.....	17
Figura 2. Modelo de Lewis e características dos três tipos de cultura	18
Figura 3. Modelo de Lewis: Tipos de cultura e classificação dos países.....	18
Figura 4. Classificação do espaço interpessoal.....	21
Figura 5. Camiseta Bershka.....	24
Figura 6. Sapatilha Nike.....	26
Figura 7. Pampers.....	27
Figura 8. Sony.....	30
Figura 9. McDonald's.....	31
Figura 10. Renova.....	32

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Modelo classificação de países de Hall e Hofstede	19
---	----

1. INTRODUÇÃO

Cultura ou Civilização, considerada em seu amplo sentido etnográfico, é o complexo no qual estão incluídos conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade. (TYLOR, 1871, p.1).

“Os territórios dos países são habitados por povos com as mais diferentes culturas. A cultura é o aspecto que melhor caracteriza os grupos humanos. Ela se refere a um passado histórico comum, aos costumes, às formas de comunicação verbal, escrita e artística e às tradições de um povo. Esses aspectos dão unidade ao grupo social, ou seja, criam uma identidade cultural.” (BOLIGIAN, 2009, p.34).

1.1. Pertinência do tema

As diferenças culturais são extremamente relevantes nos negócios internacionais e ter uma boa preparação para ultrapassar obstáculos que decorram dessas diferenças é indispensável, pois os contrastes multiculturais podem inviabilizar possibilidade de uma negociação comercial produtiva ou de uma relação profissional bem sucedida. As oportunidades de negócios são cada vez maiores, seja no comércio de bens ou serviços, e no contexto da globalização económica cada vez é maior o número de países que estão a abrir suas portas ao comércio internacional e a envolverem-se em negociações internacionais.

A importância das negociações internacionais teve origem no século XV com o conjunto de práticas económicas do chamado Mercantilismo, mas sabemos que a prática já era usada por povos do antigo Egito e Mesopotâmia. Desde o Mercantilismo a prática do comércio internacional foi sendo cada vez mais usada, e cada país procurava no exterior produtos para atender às suas necessidades. As trocas entre países envolveram sempre contactos interculturais, mas foi o processo de globalização económica que conferiu à interface de culturas uma importância acrescida. Porque os países procuraram se especializar em atividades produtivas de acordo com seus recursos naturais, clima, geografia, conhecimento e tecnologia, necessitaram estabelecer o comércio com outras nações para procurar os produtos em cuja produção não eram eficientes.

Através dos avanços tecnológicos, as trocas comerciais em torno do mundo se tornaram mais acessíveis e alcançáveis. Hoje em dia, um pequeno produtor artesanal na Indonésia,

consegue exportar seus produtos para qualquer local do mundo. Muitos tipos de negócios são feitos de forma online, com o auxílio destas ferramentas tecnológicas.

No quadro dessas relações comerciais surge, então, a possibilidade de existirem barreiras culturais que dificultam a concretização dos negócios que envolvem trocas internacionais.

A multiculturalidade é um assunto abrangente e complexo, já com um corpo de referências bibliográficas significativo direcionado ao negócio internacional. A importância do conhecimento intercultural na preparação de negociações internacionais é crucial para minimizar os impactos da distância cultural. Diferenças culturais implicam por exemplo, que comportamentos iguais possam ter significados totalmente diferentes, da mesma maneira que comportamentos diferentes podem ter o mesmo significado (Adler, 2002; Schneider, 1908; Barsoux, 2003).

O surgimento de obstáculos culturais cria limitações no desenvolvimento dos processos de negociação, e a literatura tem analisado os factores com mais impacto nessas negociações, e proposto soluções para lidar com as barreiras encontradas. Para além desses estudos, inúmeros trabalhos empíricos ilustram a relevância desses factores. Estes factores devem ser dominados pelo profissional ligado a área do comércio internacional. O conhecimento prático deve estar diretamente ligado ao teórico, e a utilização de ferramentas que ajudam a desenvolver um processo de negociação comercial com sucesso deve ser fundado nesse conhecimento teórico.

No entanto, nem todas as organizações estão preparadas para os desafios ligados à diversidade cultural, o que pode implicar perda de negócios pela ausência de conhecimentos sobre multiculturalidade. Quando não existe uma preparação e capacitação na área das relações multiculturais, as margens de erro e insucesso podem ser maiores.

1.2. Motivações pessoais

A partir da conclusão da minha pós-graduação em Comércio Exterior, onde estudei algumas cadeiras direcionadas à dimensão cultural dentro do comércio internacional, passei a perceber que o tema era muito actual e pertinente, e o que o seu domínio e conhecimento são essenciais para garantir uma negociação com sucesso. Logo após finalizar minha especialização, tive a oportunidade de trabalhar na área, atendendo clientes de diversas partes do mundo, com variados costumes, religião, língua e cultura. Tenho noção da relevância do tema, e que para um

bom profissional da área dos negócios internacionais importa estudá-lo com base nos contributos teóricos já desenvolvidos na literatura.

1.3. Objectivos

O objetivo deste projecto é analisar em que medida as diferenças culturais podem ser um obstáculo à concretização ou ao sucesso de um negócio internacional, e mostra como a falta de conhecimento intercultural dos negociadores internacionais pode afetar os negócios. O projeto defende ainda a importância do conhecimento multicultural, ou seja, da identidade cultural nas negociações internacionais empresariais.

1.4. Questões de investigação

Com este trabalho pretende-se dar resposta às seguintes questões de partida:

- ✓ Em que medida os factores culturais devem ser tidos em conta numa negociação empresarial com indivíduos de diferentes nacionalidades?
- ✓ Em que medida as diferenças culturais podem ser uma potencial barreira aos negócios internacionais?

1.5. Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida de forma analítica com base no estudo de fontes bibliográficas, ou seja, de livros e artigos direccionados ao tema. Usaremos, para além das fontes secundárias, casos empíricos para ilustração, em que a consideração dos factores culturais se revela ser central no ambiente. Assim, a análise desenvolvida é de cariz qualitativo.

1.6. Organização da dissertação

Centrar-nos-emos nas várias classificações das culturas, com base nestes e noutros factores, para examinar a importância do conhecimento transcultural nos negócios entre empresas de diferentes países, mas temos também como objectivo abordar de forma breve os diversos conceitos de cultura.

No capítulo seguinte, a dissertação faz algumas considerações sobre a importância do comércio internacional, que por definição envolve actividade empresarial em países distinto, com

culturas distintas. Segue-se um capítulo sobre o conceito de cultura, depois do qual nos debruçamos sobre os desafios das relações multiculturais nos negócios internacionais. No capítulo que se lhe segue, analisamos como diferentes autores categorizam as culturas. No capítulo final apresentamos um conjunto de casos práticos que ilustram como um conjunto de situações de comunicação intercultural causou obstáculos e/ou implicou adaptações na colocação de produtos em mercados externos. O capítulo final sumaria as conclusões deste trabalho.

2. O COMÉRCIO INTERNACIONAL

“A principal razão para existência das trocas internacionais é a constatação simples de que nenhum país é auto-suficiente o bastante para produzir todos os bens e serviços de que sua população necessita. E, em muitos casos, mesmo quando o país consegue produzir esta ou aquela mercadoria, não o consegue de forma eficiente e vantajosa em relação a outros países. Isto se deve ao simples fato de que os países são dotados, de forma diferente, de recursos naturais, de clima, de nível de tecnologia, e assim por diante”. (Foschete, 2001, p. 15).

Uma das origens do comércio está no final do período Neolítico com a descoberta da agricultura. A agricultura que se praticava na época era uma agricultura de subsistência, onde dependiam daquele cultivo para se alimentarem e sobreviver. Na medida eram implantados novos processos tecnológicos de cultivo, manuseio, ferramentas e o uso da força motriz animal, maior era o nível de produção. Com o aumento de produção, os produtos deixam de ser somente para consumo próprio, e tornam-se produtos de troca com os outros povos que não tinham a prática da agricultura.

O comércio era feito pela troca de outros produtos do mesmo valor, pois cada povo tinha habilidades diferentes e produzia os produtos segundo seus conhecimentos, técnica, recursos naturais e territoriais. Logo após a criação do comércio, os comerciantes perceberam que ele aumentava o valor agregado. Logo, as trocas seriam substituídas pela introdução da moeda que não servia somente para a troca, mas era também um instrumento para acrescentar valor a cada bem e serviço.

Com o passar do tempo o comércio toma dimensão internacional e os produtos são exportados e importados, tendo sido criadas diversas rotas de distribuição, marítimas e terrestres. A mais famosa teria sido a rota da seda, mas havia outras importantes como a rota da pimenta e especiarias; outra que teve bastante destaque foi a rota associada às Cruzadas.

No decorrer dos séculos o comércio internacional tem períodos em que é controlado, outros em que é mais liberalizado. No século XX inicia-se o processo de globalização econômica, e a criação de blocos econômicos, com vista a liberalizar as trocas, e a criar regras para esse comércio.

Segundo Boligian (2009),

“A expansão dos fluxos comerciais provocou uma integração maior de mercadorias, pessoas e informações entre os países. Essa integração favoreceu a formação de grandes blocos econômicos, tais como o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), o *North American Free Trade Agreement* (NAFTA) e a União Europeia. Com a economia mundial globalizada, a tendência é a formação de blocos econômicos. Estes são criados com a finalidade de facilitar o comércio entre os países membros. Adotam redução ou isenção de impostos ou de tarifas alfandegárias e buscam soluções em comum para problemas comerciais”.

Segundo Foschete (2001), à medida que as transações internacionais se expandem, maiores se tornam os vínculos entre os países. O mundo do comércio não pára de se movimentar e as relações econômicas internacionais entre os países são cada vez mais próximas e profundas. As empresas são as principais atoras dessas relações econômicas, promovendo e efetivando as interações comerciais, a abertura de novos negócios e a consequente diversificação dos mercados. Cada nação negocia conforme seu próprio interesse em relação às outras. Segundo Voges (2012, p.64):

“O facto é que o bom andamento do comércio e das relações internacionais está diretamente relacionado às estratégias políticas e comerciais das nações. E, fatalmente, os interesses nem sempre são convergentes, pelo contrário, para defender seus mercados os países, muitas vezes, ignoram os anseios e as necessidades dos demais”.

Em termos da teorização dos benefícios das trocas internacionais Adam Smith introduziu o princípio da vantagem absoluta, que diz que um país deve comercializar parte da produção em que é mais eficiente do que outras nações, ao mesmo tempo que importaria mercadorias em que sua produção fosse menos eficiente. Na verdade, Segundo Smith (1779), “nenhum pai de família deve tentar produzir em casa aquilo que lhe custará mais para produzir do que para comprar”.

Para as relações econômicas internacionais, a teoria das vantagens absolutas consegue explicar a importância de as nações promoverem o comércio internacional entre si.

Nessa linha de argumentação, David Ricardo (1852) demonstrou que mesmo em condições de menor eficiência produtiva em relação aos demais países, mais vale importar os produtos que sejam mais caros relativamente a outros domesticamente, e exportar os produtos em que a produção seja mais barata domesticamente, mesmo que ela não seja a mais barata

internacionalmente. Essa é a lógica das vantagens comparativas. Mesmo um país sendo o mais competitivo em tudo, ele tem que observar os custos de oportunidade entre as produções domésticas, abrindo mão daquelas que – apesar de competitivas internacionalmente – o eram menos domesticamente.

Os conceitos de vantagem absoluta e comparativa são os conceitos centrais sobre os quais se constrói as teorias neo-clássicas do comércio internacional, que vão servir de base às políticas comerciais de abertura ao exterior de muitos países.

As políticas de abertura dos mercados trouxeram inúmeros benefícios, lucros, alianças bilaterais, novas tecnologias, formas de diplomacia econômica e comercial, e intercâmbio cultural, entre muitas outras vantagens. Foschete (2001) explora a importância e as vantagens do comércio internacional da seguinte forma:

“Como consequência, o comércio entre as nações possibilitava um aumento da renda real de cada país, acarretando, daí, uma melhoria do bem-estar da população. Mais ainda, verificou-se que o comércio internacional criava condições para que as melhorias tecnológicas desenvolvidas em um país fossem compartilhadas por outros países, seja pelo fato de que vêm embutidas nos bens de capital importado, seja porque aumentam a eficiência produtiva e a qualidade do produto nos setores de exportação em cada país”.

Nos dias de hoje existem países em que mais de metade do seu PIB é derivado das exportações. Tal mostra a importância do comércio internacional. Os avanços tecnológicos e a globalização econômica potenciaram ainda mais os benefícios do comércio internacional.

Mas as empresas que atuam em contexto de comércio internacional não podem partir do princípio de que os seus vários parceiros se orientam pelos mesmos princípios e valores, por isso é crucial para as trocas internacionais ter em atenção a diversidade cultural dos parceiros comerciais.

3. O CONCEITO DE CULTURA

Existem mais de 150 definições de cultura na literatura. No entanto, três características são comuns a essas definições: a cultura é um fenômeno de grupo; a cultura adquire-se por socialização; cada cultura tem um conjunto de atributos tangíveis (comportamentos dos indivíduos, por exemplo) e intangíveis (os valores por exemplo).

A definição de cultura é muito abrangente. A cultura envolve inúmeras características e dimensões. Tylor (1871, p.1) associa o conceito de cultura ao de civilização:

“Cultura ou Civilização, considerada em seu amplo sentido etnográfico, é o complexo no qual estão incluídos conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade...”

O autor acentua ainda que estas características são adquiridas.

Uma outra definição é a de Barsa (2004, p.33) que diz que:

“Todos os povos, mesmo os mais primitivos, tiveram e têm uma cultura, transmitida no tempo, de geração a geração. Mitos, lendas, costumes, crenças religiosas, sistemas jurídicos e valores éticos refletem as formas de agir, sentir pensar de um povo e compõem seu patrimônio cultural”.

A definição deste autor é mais lata, e remete para a cultura como algo que se transmite ao longo do tempo. Este conjunto de factores que envolvem a cultura é que nos permite viver em sociedade, e que exige padrões de comportamento, regras, códigos de conduta e ética. Somente o ser humano é portador de uma herança cultural, e ele transmite a sua cultura a partir do grupo em que foi inserido, onde adquiriu hábitos e costumes.

A partir destas definições verificamos que os aspetos culturais que distinguem a cultura de um povo face a outro são inúmeros e incluem aspetos que vão desde a língua, religião, alimentação, comportamento, costumes, tradições e tantas outras que, quando observados permitem fazer comparações com outras culturas.

Consequentemente, a cultura é como uma “lente” através da qual o homem vê o mundo. Homens de culturas diferentes usam lentes diversas e, portanto, podem ter visões desencontradas (Benedict 1972). Por isso é que quando olhamos para outra cultura com as “lentes” da nossa própria cultura pode criar-se o que se designa por “miopia cultural”.

As extensões territoriais do planeta envolvem diversos países onde cada um desenvolve ao longo do tempo uma dada cultura. Boligian (2009, p.34), na sua definição, dá relevo à

cultura como dando unidade ao grupo social, ou seja, remetendo para o conceito de identidade cultural:

“Os territórios dos países são habitados por povos com as mais diferentes culturas. A cultura é o aspecto que melhor caracteriza os grupos humanos. Ela se refere a um passado histórico comum, aos costumes, às formas de comunicação verbal, escrita e artística e às tradições de um povo. Esses aspectos dão unidade ao grupo social, ou seja, criam uma identidade cultural.”

Não nascemos com uma identidade cultural pré-definida, somos expostos a partir de um contexto hereditário, e passamos a integrar um dado sistema cultural. Assim como os costumes são ensinados e passados de pai para filho, a cultura funciona da mesma forma é uma forma de herança. Esta ideia de herança que é transmitida, fica patente na interpretação de Claval (2001, p.63):

“A cultura é herança transmitida de uma geração a outra (...). Não é, portanto, um conjunto fechado e imutável de técnicas e de comportamentos (...). A cultura transforma-se também sob o efeito das iniciativas ou das inovações que florescem no seu seio”.

Assim que entramos em contacto com o mundo passamos a receber um conjunto de influências do grupo em que nascemos. A partir do momento que começamos a crescer, somos influenciados por esse mesmo grupo, a fim de mais nos integrarmos na sociedade. Quanto mais interação houver, mais hábitos são adquiridos, o que nos torna um membro mais integrado dessa sociedade, e o que nos faz agir de acordo com os padrões estabelecidos por essa sociedade.

Mas fica ainda “espaço” para a evolução dessa mesma cultura, como refere Claval na sua definição de cultura.

O comportamento humano é influenciável, ou seja, absorve diversas características de uma determinada sociedade. Por isso, quando observamos os aspetos culturais de um indivíduo conseguimos identificar a que grupo social ele pertence. Nessa perspetiva, através de uma visão antropológica da cultura no comportamento humano nas sociedades, Laraia (2001, p.24) afirma:

“O homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquirida pelas numerosas gerações que o antecederam. A

manipulação adequada e criativa desse patrimônio cultural permite as inovações e as invenções. Estas não são, pois, o produto da ação isolada de um gênio, mas o resultado do esforço de toda uma comunidade”.

Tal como o autor também nota, o indivíduo recebe uma “bagagem cultural” através de um processo cumulativo.

Por outro lado, no que se refere ao impacto da cultura na vida em sociedade, Hall (1989) argumenta que uma das funções da cultura é dar ao homem a capacidade para filtrar os *inputs* que vêm do mundo exterior, para protegê-lo de esgotamento da capacidade de análise, ou seja de *system overload*. Por seu turno, Hampden-Turner (1998) considera que cultura é a maneira que um grupo de pessoas soluciona problemas e reconcilia dilemas.

A cultura pode ter diferentes níveis de profundidade, ou seja, graus em que o fenômeno é visível para o observador (Schein, 2004). Nesse sentido, Trompenaars e Hampden-Turner (1997) descreve a cultura como composta por camadas, “como uma cebola”, e discutem que seu entendimento implica descascá-la camada por camada. Na camada exterior, estão os produtos da cultura, expressões de valores profundos e normas que não são visíveis diretamente - os chamados comportamentos. A camada que inclui as premissas básicas é profunda e, portanto, mais difícil de identificar (Hofstede, 2001; Hofstede, 2005; Schneider, 2003; Barsoux, 2003; Trompenaars 1998; Hampden-turner, 1997).

Para estudar uma cultura é necessário, portanto, entender suas distintas camadas ou níveis, desde os mais tangíveis (visíveis) às premissas básicas, (que não são visíveis), mas que são a essência da cultura. Por isso, Schneider e Barsoux (2003) ao definirem cultura como um código fazem notar que, além de ele poder ser observado, deve ser decifrado.

A cultura é assim um fenômeno enigmático que envolve a interpretação de diversas dimensões das ciências humanas, sociais e antropológicas, como se vê nas diferentes definições de cultura que apresentámos.

Num cenário da economia mundial globalizada, o contacto entre culturas é cada vez mais frequente e a forma como vemos as outras culturas e interagimos com elas é matéria cada vez mais importante num contexto de negócios internacionais. Assim, a comunicação intercultural nos negócios internacionais deve ser estudada e desenvolvida. Nesta perspetiva Laraia, (2001, p.43) afirma:

“O importante, porém, é que deve existir um mínimo de participação do indivíduo na pauta de conhecimento da cultura a fim de permitir a sua articulação com os demais membros da sociedade. Todos necessitam saber

como agir em determinadas situações e, também, como prever o comportamento dos outros. Somente assim é possível o controle de determinadas ações. Apesar disso tudo há sempre o risco de perda do controle da situação”.

4. AS RELAÇÕES MULTICULTURAIS NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Iriemos abordar neste capítulo a importância das relações multiculturais nos negócios internacionais, uma vez que a cultura é um dos principais factores de que depende o desenvolvimento de uma boa negociação entre empresas de países distintos. A importância da multiculturalidade vem ganhando o seu devido destaque dentro do cenário empresarial internacional, sendo que cada vez mais é necessário o domínio dos principais aspectos culturais por parte dos negociadores das empresas.

Como diz Voges (2012, p.154)

“é essencial compreender a postura e o comportamento das pessoas nas negociações internacionais, pois os indivíduos, mesmo no ambiente profissional, levam à mesa de negociação seus valores, princípios e outros factores que são reflexo da sociedade na qual estão inseridos”.

Entender a multiculturalidade parece algo impossível devido à sua complexidade, mas existem ferramentas de pesquisa que nos “aproximam mais” desta realidade. Muitas empresas querem aumentar seus lucros e expandir os seus negócios além dos muros nacionais isto é, dão início a processos de internacionalização de seus produtos e serviços, mas mantêm os seus procedimentos negociais dentro dos parâmetros convencionais. Quando as empresas não fazem uma análise cultural de abrangência do novo mercado onde vão comercializar, o resultado pode ser o prejuízo e não aumento do lucro.

Os aspectos multiculturais envolvem o conhecimento das mais diversas dimensões culturais. Por isso, estar preparado para enfrentá-las ajuda a diminuir as chances de cometer erros na concretização de um negócio internacional. Muitas vezes são factores culturais que suscitam possíveis dificuldades em concretizar negócios internacionais. Infelizmente nem todas as organizações e profissionais estão conscientes da importância da multiculturalidade e não estão preparadas para lidar com diferenças culturais, o que acaba ocasionando perda de oportunidades de negócio suscitadas pela globalização económica e tecnológica, ocasionais falta de sensibilidade e conhecimento multicultural.

O comércio exterior e os mais variados tipos de negócios internacionais vêm ganhando importância em todo mundo, e por isso cada vez mais surgem profissionais interessados em ter conhecimentos sobre multiculturalidade. A preparação desses profissionais deve conter aprendizagens sobre as diferenças culturais no mundo globalizado. Ioris (2007, p.45), parte do

conceito de cultura para concluir que no contexto de globalização a aprendizagem sobre as diferenças culturais é indispensável:

“De um modo mais sucinto, cultura seria uma série ou conjunto integrado de valores, significados, crenças, símbolos, etc., mutuamente compartilhados por um grupo social, por meio do qual um grupo assume uma forma específica de existência material e social, histórica e geograficamente situada. Daí se conclui que novas análises que tratem cultura no contexto da globalização, e que ajudam a entender os novos padrões sociais e políticos que se manifestam em uma escala global, são cada vez mais necessárias”.

Assim, é necessária formação de ambas as partes que pretendem iniciar um negócio, e para isso têm de se envolver numa negociação. Segundo Voges (2012, p. 154),

“a negociação geralmente é estudada com algo sistêmico, um processo que pode ser organizado em etapas, porém isto não significa que seja algo estático, pelo contrário, a negociação é um processo flexível e moldado de acordo com cada situação e com as características e individualidades das partes envolvidas”.

Ora, entre essas características das partes envolvidas contam-se, exatamente, as características das suas culturas. Assim, os negociadores devem familiarizar-se com fatores culturais, de forma a incorporá-los no processo de negociação (Thomas, Inkson, 2009, apud; Stoeckicht, 2014, p.33).

A “inteligência cultural” é, pois, uma competência a ser desenvolvida pelo profissional que atua direta ou indiretamente em negociações internacionais. (Stoeckicht, 2014). A “inteligência cultural” permite que os agentes internacionais desenvolvam diversas competências nas negociações para atuar em diversos tipos de mercado. Estamos a falar de um profissional que tenha a sensibilidade de observar e entender quais são as necessidades de cada “nicho cultural” de mercado. Kohls (1996, p.106), indica algumas características que todo agente internacional deve apresentar, as quais são múltiplas e muito diversificadas, mas que incluem a tolerância à ambiguidade e às diferenças, abertura mental, empatia, flexibilidade e adaptabilidade – todas estas características fundamentais em contextos de negociação multicultural:

“Tolerância à ambiguidade, baixa expectativa de concretização da meta a atingir, manutenção de abertura mental, empatia, comunicabilidade, flexibilidade e adaptabilidade, curiosidade, senso de humor, relacionamento ameno, motivação, autoconfiança, forte percepção de si mesmo, tolerância

pelas diferenças e, finalmente, uma atitude para momentos nada agradáveis, mas possíveis, e que é a difícil habilidade para enfrentar falhas”.

Afirma Oliveira (2013) que “para se tornar um bom negociador, antes de tudo, é preciso ser flexível e desenvolver o maior jogo de cintura possível para se adaptar às mais variadas situações e estilos de negociadores”. Assim, flexibilidade não significa fraqueza do negociador. Ser um bom negociador envolve também o que já referimos acima - não basta ter conhecimentos teóricos, é indispensável também a prática negocial multicultural.

O agente que negocia em nome da empresa deve ainda ter habilidade para trabalhar em equipa e para se adaptar às mais variadas formas de negociar, para gerenciar mudanças em diferentes ambientes culturais, resolver equívocos e conflitos multiculturais, e analisar e decodificar as dimensões culturais de cada negociação. Os conhecimentos linguísticos são uma das mais importantes, pois quando se aprende uma nova língua, também se aprende sobre cultura, e promove-se um ambiente mais harmonioso entre os interlocutores internacionais, mas sobretudo mais propício para evitar equívocos na concretização de um negócio internacional. Alguns casos concretos relativos à língua como factor que pode criar obstáculos aos negócios são apresentados no Capítulo 6.

Contudo, para ter sensibilidade multicultural não basta somente ter uma formação académica. Tem que se ter “*feeling*” e uma boa “bagagem cultural”, para além de conhecimentos de geopolítica, de economia, de relações internacionais e diplomáticas do país do nosso interlocutor. Possuir ética e preceitos morais para lidar com culturas diferentes são também essenciais para transmitir confiança e credibilidade em contextos de negociação multicultural. Conhecer os diferentes tipos de abordagem à negociação dos vários países ajuda a analisar melhor as características, oportunidades e riscos de cada mercado. Só este conhecimento permite criar estratégias para “amortecer” os obstáculos que podem ser criados pelas diferenças culturais.

Existe um conjunto de factores culturais que diferenciam os negociadores e que interferem num processo de negociação, o qual pode ter impacto na concretização ou no sucesso dos negócios internacionais. A literatura identifica esses factores que diferenciam culturalmente os negociadores, entre os quais devemos referir os seguintes: objectivo da negociação, atitude negocial, forma de acordo, forma de construção do acordo, expectativa de aderência ao acordo, aceitação da distância hierárquica, características do processo de tomada

de decisão, objectivos temporais, percepção do tempo, lógicas de pensamento, e percepção das concessões, entre outros.

O impacto na negociação destes factores culturais surge na medida em que o ser humano tem dificuldade em enquadrar a cultura do “outro” sobre estas dimensões dentro de sua própria cultura, e tende a considerar a cultura do outro como errada, e a sua como certa. Estar preparado para as peculiaridades que surgirão com os relacionamentos multiculturais contribui para ultrapassar esta “miopia cultural”. Na verdade, um bom agente internacional não pertence a um determinado país; ele deve ser um cidadão global, deve ser “geocêntrico”.

Promover um ambiente de empatia nas negociações internacionais ajuda a diminuir os preconceitos em relação a outras culturas, e facilita a criação de uma relação de confiança, promovendo a manutenção de um relacionamento futuro entre empresas de várias culturas.

Laraia (2001, p.52), vai ainda mais longe, e faz notar que para além das diferenças culturais entre países, é preciso atender às diferenças culturais que existem mesmo dentro das próprias culturas:

“Concluindo, cada sistema cultural está sempre em mudança. Entender esta dinâmica é importante para atenuar o choque entre as gerações e evitar comportamentos preconceituosos. Da mesma forma que é fundamental para a humanidade a compreensão das diferenças entre povos de culturas diferentes, é necessário saber entender as diferenças que ocorrem dentro do mesmo sistema”.

Assim, os negócios entre empresas de regiões diferentes de um mesmo país podem também envolver situações de multiculturalidade.

Em conclusão, podemos dizer que a falta de conhecimento multicultural não se limita somente ao interlocutor-negociador, mas também às empresas, que deverão atender às problemáticas do relacionamento multicultural se quiserem estar aptas a expandir os seus negócios “mundo a fora”.

5. AS CLASSIFICAÇÕES DAS CULTURAS NACIONAIS

Iremos explorar as influências da cultura na área dos negócios, mas para isso importa identificar algumas das dimensões e fatores mais importantes das culturas que têm impacto nos negócios internacionais. Com a classificação desses fatores podemos dispor de um conjunto de ferramentas para nos auxiliar e nortear nas negociações internacionais.

Identificamos as dimensões culturais do ponto de vista dos principais teóricos do tema, e observaremos que a abordagem e caracterização dos factores difere de autor para autor. Assim, segundo o site Crossculture¹ alguns dos principais modelos de classificação das culturas são os seguintes:

- ✓ **Hall**, classificou os grupos como monocrônicos ou policrônicos, de alto ou baixo contexto, e orientados para o passado ou para o futuro.
- ✓ **Kluckhohn**, identificou 5 dimensões que distingue as culturas - atitude em relação aos problemas, tempo, natureza, natureza do homem, forma de atividade e reação aos compatriotas.
- ✓ **Hofstede**, com o seu modelo 4-D analisou a distância do poder, coletivismo versus individualismo, feminilidade versus masculinidade e aversão à incerteza. Mais tarde, ele acrescentou o factor orientação a longo prazo versus orientação a curto prazo.
- ✓ **Trompenaars**, classifica as culturas como universalista versus particularista, individualista versus coletivista, específica versus difusa, orientada à realização versus descritiva, e neutra versus emocional ou afetiva.
- ✓ **Lewis**, conclui que os indivíduos podem ser divididos em três categorias claras, baseadas não na nacionalidade ou religião, mas no comportamento. Ele nomeou suas tipologias de culturas Linear-ativas, Multi-ativas e Reativas.

Vamos destacar os modelos de Hofstede e Richard Lewis que fazem parte das ferramentas que todo o negociador internacional deve conhecer para evitar o surgimento de barreiras nas negociações provocadas pelas diferenças culturais.

Esses modelos permitem que possamos identificar e sistematizar as variações entre culturas, isto é, as peculiaridades de cada cultura em várias dimensões, como o modo de agir, pensar e se comportar. Não é uma tarefa fácil para os negociadores, mas o uso desses modelos

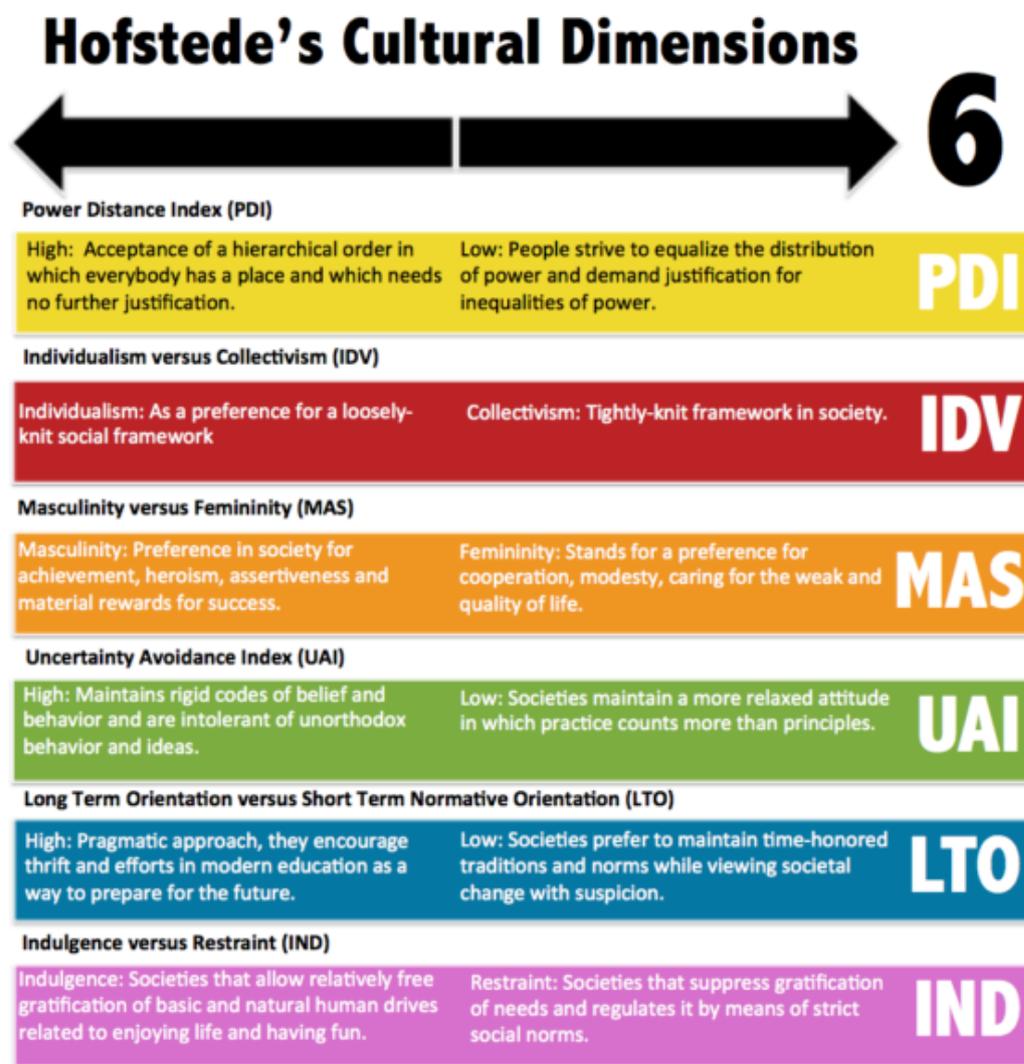
¹ Fonte: <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>. Acesso em abril de 2020.

ajuda a sistematizar essas diferenças e sobretudo a ultrapassar os obstáculos provocados pelas diferenças culturais.

Vejam abaixo para ilustração o modelo de Hofstede (1991) das Dimensões Culturais. Ao ingressar no mercado estrangeiro, os negociadores das empresas devem levar em conta alguns aspectos que o autor define de dimensões:

Vejam abaixo o modelo para ilustração do modelo de Hofstede (1991), das Dimensões Culturais. Ao ingressar no mercado estrangeiro, os negociadores das empresas devem levar em conta alguns aspectos que o autor define de dimensões.

Figura 1. Modelo de Hofstede de Dimensões Cultural



@anaisabelsofer
 Skyword 2015
<http://www.skyword.com/correspondent/>
 Source: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Fonte: <https://www.updateordie.com/2017/05/04/mensurando-os-valores-culturais-o-modelo-hofstede/>. Acesso em abril de 2020.

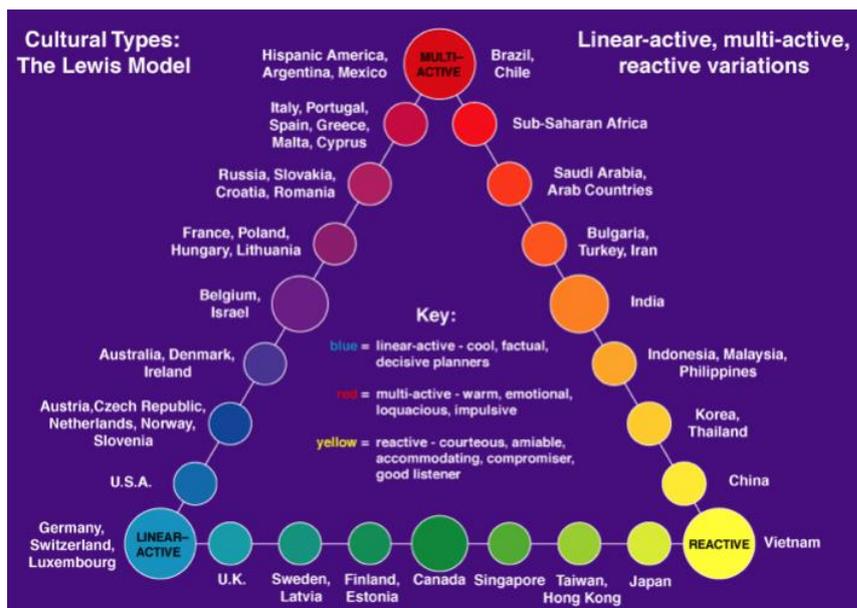
O segundo modelo é o de Richard Lewis que viajou mundo fora em busca de conhecer diferentes culturas. Na figura 2 apresentam-se as características dos três tipos de cultura segundo a classificação deste autor. Os tipos de culturas e exemplos de países que ilustram a classificação estão representados na figura 3.

Figura 2. Modelo de Lewis e características dos três tipos de cultura

LINEAR-ACTIVE	MULTI-ACTIVE	REACTIVE
Talks half the time	Talks most of the time	Listens most of the time
Does one thing at a time	Does several things at once	Reacts to partner's action
Plans ahead step by step	Plans grand outline only	Looks at general principles
Polite but direct	Emotional	Polite, indirect
Partly conceals feelings	Displays feelings	Conceals feelings
Confronts with logic	Confronts emotionally	Never confronts
Dislikes losing face	Has good excuses	Must not lose face
Rarely interrupts	Often interrupts	Doesn't interrupt
Job-oriented	People-oriented	Very people-oriented
Sticks to facts	Feelings before facts	Statements are promises
Truth before diplomacy	Flexible truth	Diplomacy over truth
Sometimes impatient	Impatient	Patient
Limited body language	Unlimited body language	Subtle body language
Respects officialdom	Seeks out key person	Uses connections
Separates the social and professional	Mixes the social and professional	Connects the social and professional

Fonte: <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>. Acesso em abril de 2020.

Figura 3. Modelo de Lewis: Tipos de cultura e classificação dos países



Fonte: <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>. Acesso em abril de 2020.

Selecionamos alguns países de vários continentes, combinado 4 dimensões dos modelos de classificação de Hall e Hofstede. A elaboração de tabelas, como a que apresentamos, nos possibilita visualizar melhor as diferentes características de cada país, e a sua utilização ajuda a prevenir barreiras culturais na hora das negociações. As características de cada uma destas dimensões encontram-se explicadas abaixo.

Quadro 1. Modelo classificação de países de Hall e Hofstede²

PAÍSES	TEMPO	ORIENTAÇÃO A		ESPAÇO INTERPESSOAL
		PRAZO	DISTÂNCIA AO PODER	
ANGOLA	POLICRÔNICO	LONGO	ALTO	ILIMITADO
NIGERIA	POLICRÔNICO	LONGO	ALTO	ILIMITADO
ÁFRICA DO SUL	POLICRÔNICO	LONGO	ALTO	ILIMITADO
IRÃO	POLICRÔNICO	LONGO	ALTO	ILIMITADO
ISRAEL	POLICRÔNICO	LONGO	ALTO	ILIMITADO
EMIRADOS A.	POLICRÔNICO	LONGO	ALTO	ILIMITADO
ALEMANHA	MONOCRÔNICO	CURTO	BAIXO	RESTRITO
PORTUGAL	POLICRÔNICO	LONGO	ALTO	ILIMITADO
ESPAÑA	POLICRÔNICO	LONGO	ALTO	ILIMITADO
BRASIL	POLICRÔNICO	LONGO	ALTO	ILIMITADO
USA	MONOCRÔNICO	CURTO	BAIXO	RESTRITO
ARGENTINA	POLICRÔNICO	LONGO	ALTO	ILIMITADO
CHINA	POLICRÔNICO	LONGO	ALTO	ILIMITADO
COREA DO SUL	POLICRÔNICO	LONGO	ALTO	ILIMITADO
JAPÃO	MONOCRÔNICO	CURTO	BAIXO	RESTRITO
AUSTRALIA	MONOCRÔNICO	LONGO	BAIXO	RESTRITO
NOVA ZELANDIA	MONOCRÔNICO	CURTO	BAIXO	RESTRITO

Elaboração própria

USO DO TEMPO: MONOCRÔNICO & POLICRÔNICO ³

O tempo é outro aspecto que pode ser importante para se comunicar num contexto empresarial, na medida em que o significado e as percepções do tempo variam. Existem diferenças quanto à pontualidade e atrasos, prazos e horários e a importância da duração de pequenas conversas introdutórias no estabelecimento de contactos para negócios internacionais.

² Fonte: https://www.academia.edu/9268125/Perspectiva_de_Edward_Hall.
<https://d22dvihi4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111039/DimensoesCulturaisdeHofstede...paraamigosdoAFS.pdf>. Acesso em fevereiro de 2021.

³ Fonte: https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/74/76/Contribuicoes+de+Edward+T.+Hall...para_amigos+do+AFS.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1612634183&Signature=ko%2bQy06vrZ3zdC1x1HK2K%2b1pt8l%3d. Acesso em fevereiro de 2021.

Assim, segundo Hall (1994) o uso do tempo pode ser classificado como monocrônico versus policrônico - o monocronismo refere-se a fazer “uma coisa de cada vez” e tendem a seguir cronogramas, uma vez que o tempo é compartimentalizado; em culturas policromáticas, as pessoas tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo, não são muito comprometidas com um planejamento e cronograma rigorosos, várias atividades são realizadas ao mesmo tempo, e os indivíduos dificilmente experimentam a sensação de que "tempo é dinheiro", a qual é típica das culturas monocrônicas.

ORIENTAÇÃO EM LONGO PRAZO VERSUS EM CURTO PRAZO (LTO)⁴

As culturas também podem ser classificadas quanto à sua orientação face ao tempo. As de longo-prazo aceitam que os resultados do esforço podem ocorrer lentamente, e que perseverança ao longo do tempo pode permitir atingir esses resultados. Em termos de negócios das empresas, importa estabelecer uma relação para o futuro. As culturas de orientação de curto-prazo esperam resultados imediatos e nos negócios pretendem obter ganhos no presente, estando menos preocupadas com o relacionamento futuro.

ÍNDICE DE DISTÂNCIA DO PODER (PDI)⁵

Esta dimensão cultural divide-se em culturas com baixo e alto índice de distância ao poder. As primeiras são culturas onde as hierarquias não são valorizadas, em que se procura minimizar a importância das desigualdades porque todos têm os mesmos direitos, e em que os superiores hierárquicos são acessíveis. As culturas com elevado índice de distância ao poder aceitam mais facilmente as desigualdades, e conseqüentemente as hierarquias, as quais são entendidas como uma necessidade, e não como uma conveniência nos relacionamentos organizacionais.

ESPAÇO INTERPESSOAL⁶

No entendimento de Hall, o espaço interpessoal é como uma “bolha psicológica” e pode ser classificada em quatro categorias (Ver figura 4): o espaço público, que é a distância usada para falar em público (palestras, apresentações, discursos etc...); o espaço social, que é o

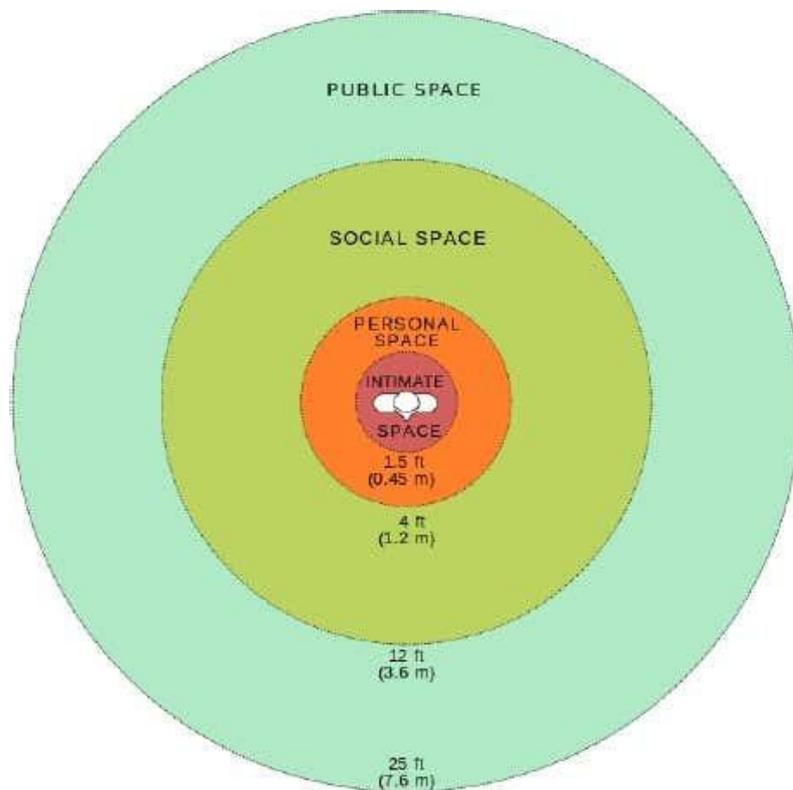
⁴ Fonte: <file:///C:/Users/Cristiano/Desktop/DimensoesCulturaisdeHofstede...paraamigosdoAFS.pdf>. Acesso em fevereiro de 2021.

⁵ Fonte: <file:///C:/Users/Cristiano/Desktop/DimensoesCulturaisdeHofstede...paraamigosdoAFS.pdf>. Acesso em fevereiro de 2021.

⁶ Fonte: https://www.academia.edu/9268125/Perspectiva_de_Edward_Hall. Acesso em fevereiro de 2021.

espaço que é habitual em interações formais, estando reservado para estranhos, novos grupos e novos conhecidos, e que pode variar consoante as culturas entre 1 metro e 5 metros; o espaço pessoal é a zona à volta de uma pessoa considerada psicologicamente aceitável; o espaço íntimo é reservado para amigos próximos, cônjuges, filhos e outros familiares. Assim, as culturas podem ser mais restritas na aceitação de um espaço pessoal mais próximo, enquanto outras têm uma perceção mais aberta ou ilimitada da proximidade pessoal, aspeto que deve ser atendido no contexto do estabelecimento de negócios internacionais.

Figura 4. Classificação do espaço interpessoal



6. CASOS CONCRETOS DE BARREIRAS CULTURAIS NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Neste capítulo iremos fazer uma abordagem prática das especificidades culturais e perceber como a cultura influencia os negócios dentro de um cenário internacional. O objetivo desta pesquisa é identificar possíveis barreiras culturais em contexto de negócios internacionais e ajudar a reduzir as possibilidades de erros no relacionamento multicultural.

A cultura determina que comportamentos, linguagem, símbolos, ou princípios são aceitáveis para os membros de uma dada cultura, e essas características variam de país para país. Por isso, tais características podem revelar-se obstáculos aos negócios internacionais, porque indivíduos de cada cultura podem fazer julgamentos negativos sobre as características de outras culturas.

A maneira como os indivíduos de cada cultura processam informação depende da forma como esse indivíduo foi “programado” pela sua cultura. Se não existir consistência entre as formas de “programação” podem ocorrer equívocos que por seu turno podem gerar uma reação de resistência, ou rejeição, que prejudicam os negócios internacionais.

Franz Boas (1966) salienta algumas destas dimensões que identificam uma cultura, e que propositadamente sublinhamos na citação seguinte:

“Um dos principais marcadores que identificam uma determinada cultura são os aspectos da **língua e religião**, a **comunicação oral** pela qual um povo se expressa, **ideias, emoções e pensamentos**, mas também os **costumes, tradições e crenças**, todos eles definindo códigos de conduta diferentes consoante a nacionalidades”.

São casos concretos referentes a estas dimensões da cultura referidas por Franz Boas que apresentamos neste capítulo, e que se exprimem em situações de interpretação de símbolos, imagens, palavras, números ou crenças religiosas, as quais causaram “ruído” nas atividades internacionais das empresas.

Todos os casos exemplificam problemas de comunicação no contexto dos negócios internacionais e mostram como é imperativo que as empresas percebam como a cultura influencia a comunicação com os parceiros de negócios, mas também com os clientes.

6.1. Problemas com números

Muitos países possuem crenças e superstições muito fortes em relação a alguns números, ou atribuem-lhes significados próprios. Apresentam-se dois casos concretos deste problema cultural nos negócios internacionais.

Caso Citroën - China

“A *Citroen* – fabricante francesa de automóveis - teve de adaptar o nome do modelo conhecido universalmente como *C4*, para *C “quatre”* (“quatro” em francês) na China, para que conseguisse obter sucesso nas vendas”.⁷

O número 4 tem um significado muito ruim para a China e outros países asiáticos também. Em chinês a pronúncia do número 4 possui praticamente o mesmo som da palavra morte, por isso os chineses evitam tudo que tenha o número 4 ou números combinados que levem ao resultado 4 (22, 31, 13, 211, 112). Por isso, a Citroën teve que fazer uma adaptação no nome do modelo do seu carro no mercado chinês.

O mercado asiático é culturalmente muito complexo e desafiador para aqueles que se aventuram a investir nele. A China, em especial, exige da empresa que quer ter atividade econômica nesse país um conhecimento do seu mercado interno, mas também um grande conhecimento da sua cultura, língua, tradições e símbolos, como este caso ilustra.

Caso Renault - Itália

“Na Itália, 17 é considerado um número de muito azar. Em algarismos romanos está escrito como XVII, mas se você manipular as letras obtém VIXI, o que significa "Minha vida acabou" em latim. A Renault vendeu seu carro “R17” em Itália como (R177)”.⁸

A superstição em torno do número 17 pode ter surgido muito tempo atrás - no império Romano - uma vez que nas antigas lápides romanas havia a frase *VIXI* escrita em latim. Vemos que a RENAULT errou na escolha deste número como nome do modelo de seu carro, sem procurar saber como ele é interpretado na cultura italiana. Há quem tenha sugerido, que se ao mesmo modelo de carro fosse dado o nome de R25, talvez tivesse mais sucesso, até por que, 25 de abril é o Dia da Liberdade, ou seja, fim do fascismo no país.

⁷ Fonte: <https://www.chinalinktrading.com/blog/numero-4-azar-na-china/>. Acesso em abril de 2020.

⁸ Fonte: Farndon, John. 2007. Do Not Open: An Encyclopedia of the World's Best Kept Secrets, DK Publishing, Inc.

6.2. Problemas com imagens e símbolos

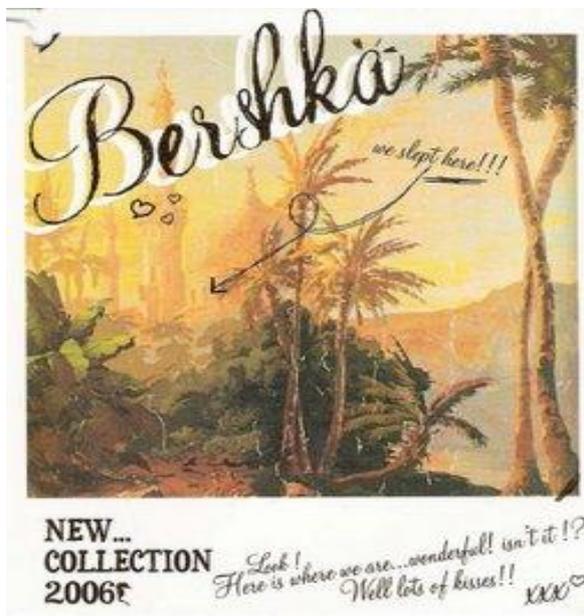
Os símbolos são muitas vezes usados na publicidade, mas podem ter interpretações não esperadas. Se tiveram significados pejorativos ou negativos noutro país, podem inviabilizar o êxito de uma campanha publicitária. Como vemos alguns símbolos podem ter significados religiosos e se usados em contextos comerciais e de negócios podem criar ressentimentos nos consumidores.

Caso Inditex (Bershka) - Dubai

“O grupo Inditex decidiu retirar milhares de cópias de uma camiseta, que eles distribuem em suas lojas Bershka, devido ao desenho de uma mesquita que aparece numa etiqueta. Segundo fontes da empresa e divulgadas pela imprensa galega, a decisão foi tomada depois de receber algumas reclamações em Dubai, onde alguns clientes ficaram ofendidos por a imagem da mesquita aparecer nas etiquetas. Eles simulam um cartão postal, no pé do qual se pode ler um texto em inglês: "Olha! Aqui é onde estamos... Maravilhosos! Não? Então, muitos beijos!". Dentro da imagem, outra frase à mesquita por uma flecha diz: (Dormimos aqui)”.⁹

Este caso ocorreu em 2006 e teve uma repercussão na comunidade árabe.¹⁰

Figura 5. Camiseta Bershka



A Inditex pediu desculpas aos clientes do Dubai e teve que fazer uma retratação pública em árabe num jornal local. Os logistas tiveram que retirar toda a coleção das lojas. Este caso

⁹ Fonte: https://elpais.com/elpais/2006/02/21/actualidad/1140513424_850215.html. Acesso em abril de 2020.

¹⁰ Fonte: <http://portugraal.blogspot.com/2006/03/dos-tempos-que-correm.html>. Acesso em junho de 2020.

mostra que nem sempre as produções artísticas são neutras. A materialização do divino é pecado segundo as leis islâmicas e a religião é um tema muito sensível.

A entrada de empresas ocidentais no mercado de países islâmicos é muito difícil, mas ainda é mais complexo permanecer, uma vez que está dentro desse mercado quando ocorrem situações deste tipo. A Bershka precisaria ter nos seus quadros pessoas que entendessem da cultura árabe, de sua simbologia, da sensibilidade às questões da religião e de sua língua. Isso ajudaria as equipas de criação e *desing* na produção de produtos para esse mercado evitando problemas e barreiras culturais. Este caso ocorreu em 2006 e teve uma repercussão na comunidade árabe de vários países¹¹.

Caso Inditex (Zara) - Israel

“Uma camiseta listrada com uma estrela amarela custou fortes críticas à Zara em Israel. O design feriu muitas sensibilidades, pois a estrela foi associada aos uniformes que os judeus usavam nos campos de concentração nazis, listrados, e com uma estrela de David costurada na altura do peito. A marca de roupas espanhola, de propriedade da rede Inditex, retirou a peça e se desculpou em vários idiomas através das redes sociais. A empresa explicou que a estrela amarela é realmente inspirada nas placas usadas pelos xerifes nos filmes clássicos americanos ocidentais”¹².

As guerras, genocídios, desastres e outros acontecimentos traumáticos tornam alguns símbolos muito sensíveis. Na comunidade judaica, tudo que diz respeito ao período do holocausto é extremamente delicado. Na Alemanha existe uma palavra para nunca esquecerem o que aconteceu “*Vergangenheitsbewältigung*”¹³. O que a Zara fez foi extremamente ofensivo para o povo judeu.

Talvez fosse uma boa opção para a Inditex criar um departamento Crossculture ou contratar empresas que desenvolvam esse tipo de trabalho, pois os factores culturais têm o poder de impactar positivamente, ou negativamente, no sucesso da actividade internacional da empresa.

¹¹ Fonte: <http://portugraal.blogspot.com/2006/03/dos-tempos-que-correm.html>. Acesso em junho de 2020.

¹² Fonte: https://elpais.com/economia/2014/08/27/actualidad/1409139237_268695.html. Acesso em abril de 2020.

¹³ Fonte: O processo de lidar com o passado (*Vergangenheit* = passado; *Bewältigung* = reconciliar-se, sobrepujar), talvez melhor traduzida para o português como “reconciliação com o passado”.

Caso Nike - Países Árabes

“A Nike está enfrentando pressão para retirar do mercado árabe uma de suas principais marcas de sapatilhas depois que um cliente lançou uma petição online alegando que o desenho na solada sapatilha só se assemelha à palavra árabe para "Alá". A petição dizia que era "terrível" permitir o nome de “Deus” nos sapatos Nike Air Max 270, que "certamente serão pisados, chutados e sujos de lama ou até sujeira".¹⁴

Figura 6. Sapatilha Nike



O impacto nos negócios causado pela religião pode ser enorme, e causar uma série de problemas difíceis de ultrapassar. Usar o nome de Alá no chão é algo extremamente ofensivo. Este obstáculo cultural causou um prejuízo de grandes proporções, tanto financeiramente, como para a “marca” NIKE, uma vez que as sapatilhas foram retiradas das lojas de países árabes. O exemplo é muito ilustrativo de como as crenças religiosas de uma cultura se podem transformar numa barreira ao sucesso nos negócios.

Caso Pampers - Japão

“A empresa Procter & Gamble ao lançar as fraldas Pampers no Japão enfrentou problemas e teve um baixo índice de vendas. Depois de algumas pesquisas a empresa descobriu que a imagem da cegonha trazendo um bebê não era compreendida pelos japoneses, já que na cultura japonesa na história utilizam-se pêssegos gigantes flutuantes que trazem bebês para seus pais. Sendo assim, a imagem típica de uma cegonha que entrega um bebê

¹⁴ Fonte: <https://www.smh.com.au/business/companies/nike-faces-recall-demand-as-muslims-protest-offensive-sneaker-design-20190131-p50uwd.html>. Acesso em abril de 2020.

não é passível da interpretação desejada, e conseqüentemente teve que ser substituída nas embalagens dos produtos”.¹⁵

Figura 7. Pampers



Este é mais um exemplo de como os elementos de design visual das marcas são barreiras culturais.

Os significados dos símbolos são um tema pertinente, pois existe uma variação grande de símbolos por todo mundo, pelo que as empresas devem dar atenção a este elemento da cultura quando acedem a novos mercados.¹⁶

6.3. Problemas com palavras e sonoridades de palavras

A língua é um dos principais factores culturais de um povo. Garrison, Kingston e Bernard (1979, p. 184) afirmam que:

“Com ela, o homem adquire a cultura que prevalece na sociedade na qual nasceu; sem ela, permanece alheio a sua herança e dela ignorante. A linguagem é elemento essencial para participar da vida social, veículo para a auto-realização, expressão e comunicação, e instrumento para a ordenação dos processos mentais”

Podemos dar como exemplo uma empresa do Reino Unido que vende calças de ganga. No Reino Unido calças de ganga designam-se por *PANTS*. Se essa empresa mesmo negociador for vender para os Estados Unidos não pode oferecer a sua proposta como *Pants*, pois lá significa Cuecas. As mesmas calças de ganga no Reino Unido designam-se *TROUSERS*. Ou seja, saber as diferenças culturais no tocante ao significado das palavras na mesma língua, mas em países com culturas diferentes, é importante para os negócios internacionais.

¹⁵ Fonte: <https://www.solucoesmidia.com.br/barreiras-culturais-grandes-marcas/>. Acesso em abril de 2020.

¹⁶ Fonte: <https://cacadoresdelendas.com.br/japao/momotaro-o-menino-pessego-gigante/>. Acesso em julho de 2020.

Outro exemplo do uso de palavras diferentes para designar o mesmo produto em dois países que têm a mesma língua, é o das empresas de construção civil portuguesas que fornecem revestimentos de esferovite para montagem de tetos, no Brasil. Ora, no Brasil esse material é designado de Isopor pelo que as empresas que optarem por estar presentes no mercado brasileiro devem usar no seu portfólio de propaganda e de especificação técnica uma outra palavra, que não a usada em português de Portugal.

Assim, a qualidade e fiabilidade da tradução é um elemento importante para os negócios em mercados de língua diferente da nossa, e por vezes é necessário evitar nomes de marcas na língua original, dado o seu significado noutra língua. Este “ruído” de tipo linguístico é comum nos negócios internacionais, e os equívocos de linguagem pode por em causa as potencialidades de um negócio.

Nesta secção apresentamos alguns casos concretos em que as palavras e as sonoridades das palavras se revelam obstáculos culturais aos negócios.

Caso Audi - França

“Lançamento do novo modelo Audi E-Tron na França não fez muito sucesso. Tradução: étron significa "excremento" em francês”.¹⁷

Caso Fiat - Finlândia

“Na Finlândia, a Fiat não pôde vender o modelo UNO, pois em finlandês tal significa idiota / imbecil”.¹¹

Caso Hyundai - Portugal

“O anúncio do nome do novo *crossover* compacto da Hyundai Kona não passou despercebido. Não porque o produto em si seja revolucionário, mas por conta da escolha feita pela marca para o nome deste modelo um território do Havai. A Hyundai quis usar para associar o modelo a um estilo de vida aventureiro, mas escolheu um nome que não era adequado para o modo português, pois é sinónimo de palavrão em Portugal. A marca adoptou o nome do modelo, será o Kauai”.¹¹

¹⁷ Fonte: <https://11points.com/11-brand-names-unfortunate-foreign-translations/>. Acesso em abril de 2020.

Caso Crapsy Fruit - Estados Unidos

“Nos Estados Unidos, foram lançados uns cereais de uma marca francesa para crianças denominado "Crapsy Fruit". "Crap" em inglês é "porcaria", pelo que a escolha do nome do produto foi muito infeliz”.¹⁸

Caso Sega - Itália

“A empresa produtora de jogos e consolas SEGA, teve tempos difíceis em Itália pois "SEGA" em italiano significa "masturbação”.¹⁹

Caso Super Bock - Turquia

“Podemos afirmar que comercializar a nossa cerveja "Super Bock" na Turquia seria no mínimo bastante polémico. Porquê? Bem...é que em turco "Bock" significa (Sexo)”.²⁰

Caso Gerber Gear / Gerber Childrenswear - França

“Duas empresas americanas com alcance mundial, a primeira no ramo de facas, ferramentas e acessórios, a segunda que produz roupas para crianças, tiveram o mesmo problema no mercado francês, com a definição das duas marcas, pois “Gerber” em francês significa (Vômito)”.¹⁴

Podem surgir também problemas de cacofonia. Situações de cacofonia ocorrem quando são formados sons desagradáveis ao ouvido – muitas vezes pela combinação do final de uma palavra com o início da seguinte – e que ao serem pronunciadas podem dar um sentido diferente do pretendido, significado esse que pode ser ridículo, ou apenas as palavras serem indistinguíveis entre si. Estes problemas linguísticos acontecem em todas as línguas.

Uma situação interessante que não é um problema de tradução, mas é situação de cariz linguístico, aconteceu na Argentina com a fábrica da Pepsi. Muitos argentinos não conseguem pronunciar corretamente o nome da marca, devido à sua fonética na variação do espanhol falado no país. A Pepsi fez uma adaptação cultural da marca para PECSI. Esta alteração na

¹⁸ Fonte: https://elearning.uminho.pt/bbcswebdav/pid-764448-dt-content-rid-1666862_1/courses/1718.MG27MG2700004886_1/Estrate%CC%81gia%20internacional%20de%20marca.pdf. Acesso em abril de 2020.

¹⁹ Fonte: <https://11points.com/11-brand-names-unfortunate-foreign-translations/>. Acesso em abril de 2020.

²⁰ Fonte: https://elearning.uminho.pt/bbcswebdav/pid-764448-dt-content-rid-1666862_1/courses/1718.MG27MG2700004886_1/Estrate%CC%81gia%20internacional%20de%20marca.pdf. Acesso em abril de 2020.

designação da marca denota a existência de inteligência por parte da empresa. A adaptação foi arriscada, mas foi, porém, bem sucedida.

Todos os exemplos concretos referidos acima são casos de problemas linguísticos em traduções em outras línguas e podemos ver que têm consequência para os negócios. Na verdade, os nomes das marcas ou produtos podem ter significados “inesperados”, desinteressantes ou pouco atrativos, noutros mercados com culturas diferentes. Estabelecer procedimentos simples de análise cultural no que respeita à língua, seja em produtos, marcas ou publicidade, pode evitar esses erros.

6.4. Problemas com publicidade e religião

Caso Sony (Playstation) - Itália

“Uma peça publicitária criada para os 10 anos do videogame PlayStation, intitulada "10 anos de Paixão", era ilustrada com a fotografia de um rapaz sorrindo e usando uma coroa de espinhos na cabeça. A imagem, que evoca a Paixão de Cristo, causou a indignação de um cardeal italiano, que denunciou o "caráter equívoco" do anúncio. "As Sagradas Escrituras não podem ser usadas assim", declarou”.²¹ A Sony decidiu retirar o anúncio de circulação.

Figura 8. Sony



²¹ Fonte: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u19062.shtml>. Acesso em abril de 2020.

Pelo facto de os italianos terem um estilo de vida descontraído, a Sony não antecipou que o anúncio poderia ser problemático devido à sensibilidade religiosa de muitos italianos.

Caso McDonald's - Arábia Saudita

“O brasileiro do Barcelona é o astro de uma campanha do McDonald's, que sugere que os consumidores compartilhem momentos na lanchonete com a *hashtag* #BigMacWalk para concorrer a um encontro com o jogador. No entanto, a presença de cartazes da campanha em Meca (Arábia Saudita) incomodou as autoridades islâmicas. Segundo a imprensa local, a campanha violava "a santidade religiosa" da cidade, palco de peregrinações de muçulmanos do mundo todo”.²²

Figura 9. McDonald's



A escolha do jogador Neymar para esta campanha publicitária gerou esta reacção porque o jogador além de ter muitas tatuagens, tem uma linha religiosa de baseada no cristianismo. Mesmo sendo uma pessoa mundialmente famosa, os seus preceitos religiosos não vão de encontro aos da religião islâmica, e ainda mais tratando-se da cidade de Meca. Este factor cultural levou à retirada da propaganda do McDonald's no país, uma vez que a cultura islâmica é muito sensível a matérias associadas a religião.

Caso Renova - França

“A nova campanha publicitária da Renova, mostra alguém de costas com aura enigmática, rodeado de homens que o olham com admiração e

²² Fonte: <https://uolesporte.blogosfera.uol.com.br/2016/02/11/comerciais-de-neymar-e-cristiano-ronaldo-no-orient-medio-viram-polemica/>. Acesso em abril de 2020.

veneração. Na França, a campanha foi proibida com o pretexto de poder ofender as convicções religiosas de parte do público.”²³

Figura 10. Renova



A representação de Cristo, como podemos ver abaixo, pode passar uma visão de sexualidade que pode ter significado ofensivo.

6.5. Problemas de interpretação literal das mensagens

Caso Pepsi - China

“Um dos exemplos é a primeira campanha da Pepsi. Quando a Pepsi lançou sua campanha pela primeira vez na China, o slogan utilizado “Pepsi traz você de volta à vida” foi interpretado de uma forma literal, fazendo uma promessa um pouco audaciosa, já que os chineses interpretaram que com a Pepsi é possível a ressurreição de pessoas”.²⁴

Questões que envolvem interpretação de mensagens são extremamente dependentes de contextos culturais. A China tem uma cultura muito forte referente à morte. Existem muitas simbologias no país que envolvem vidas passadas e ancestralidade. A literalidade das traduções nem sempre leva a um significado próximo do pretendido. Para os chineses a propaganda da PEPSI pareceu algo enganosa.

²³ Fonte: <http://refasteladanosofa.blogspot.com/2005/11/>. Acesso em abril de 2020.

²⁴ Fonte: <https://www.solucoesmidia.com.br/barreiras-culturais-grandes-marcas/>. Acesso em abril de 2020.

7. CONCLUSÃO

No mundo globalizado de hoje, muitos negócios das empresas envolvem contactos e interações com indivíduos de diferentes culturas. Esta pesquisa situa-se no âmbito da interceção entre os negócios e a cultura, e teve como principal objetivo analisar diversos fatores e barreiras culturais existentes nas negociações internacionais, procurando destacar a importância da inteligência cultural para as empresas internacionais. A literatura consultada ajudou não somente aprofundar os conhecimentos teóricos sobre cultura, mas também ajudou entender que para atuar nos negócios internacionais é preciso lidar com diversidade e ter sólidos conhecimentos multiculturais, seja didáticos ou empíricos.

Como vimos ao longo desta pesquisa, as barreiras culturais podem ser um importante fator nos negócios entre países com diferentes culturas. Talvez o maior desafio seja entender que a nossa cultura não é melhor do que a do outro, mas diferente. Conhecer a cultura e os costumes do país a empresa com que pretendemos fazer um negócio pode, sim, ser sinônimo de sucesso nos negócios. Os entraves causados pelas barreiras culturais ocorrem geralmente pela falta de qualificação dos agentes internacionais, o que tem impacto no resultado das suas abordagens comerciais e na estrutura dos negócios.

Vimos que a cultura é a “marca registrada” de uma civilização, pois é a parte mais importante para a construção da identidade de um povo. Conhecer a cultura do parceiro comercial vai além de dados quantitativos sobre a empresa, é preciso ter uma percepção humanista para enxergar a identidade cultural de quem está a negociar conosco.

As empresas ligadas aos negócios internacionais enfrentam diversos problemas na promoção dos seus produtos em países estrangeiros, nomeadamente nos aspetos de comunicação que têm a ver com o marketing, a publicidade, e a propaganda do produto. Esses problemas são muitas vezes provenientes das diferenças culturais, e a sua resolução depende do conhecimento intercultural e da preparação para os negócios em contextos multiculturais. Para Voges (2012, p.197)

“No comércio internacional exige-se que os profissionais que se sentam à mesa para negociar com outras culturas saibam que as pessoas carregam consigo algumas estruturas de apoio, elementos da cultura e da história pessoal, que vão juntos para a mesa de negociação. Essa estrutura de apoio, na verdade, são os valores que o negociador apreendeu ao longo da sua experiência pessoal e profissional e que ficam mais fortes, mais acirrados no momento da negociação ou do contato direto com uma cultura diferente”.

Com base nesta pesquisa e nos casos apresentados, podemos afirmar que vale a pena investir na formação multicultural dos agentes internacionais, pois a qualificação intercultural permite uma melhor visão de mundo e traz mais segurança para os negócios. As diferenças culturais podem prejudicar as negociações, e elas podem gerar barreiras nos negócios internacionais. Para ser um bom negociador internacional, é necessário saber lidar com as diferenças culturais.

Em conclusão, a consciência e o conhecimento das diferenças culturais pode proporcionar grandes vantagens nos negócios internacionais. Na verdade, essas competências inter-culturais devem ser aprendidas e desenvolvidas, pois são o um fator de sucesso nos negócios das empresas que têm actividade em mercados externos.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOAS, Franz, 1942. "Race, language and culture". Macmillan Publishing Co., Inc.
- BOLIGIAN, Levon *et al.* 2009. "Geografia espaço, e vivência: o espaço geográfico mundial". 3ª.ed. São Paulo: Atual.
- CLAVAL, Paul. "A Geografia Cultural". Florianópolis: Ed. UFSC, 1999.
- FOSCHETE, Mozart. 2001. "Relações Econômicas Internacionais". São Paulo: Editora Aduaneiras. Globalização. 3.ed. São Paulo: Atual.
- GARRISON, K., Kingston, A., & Bernard, H.,1979. "Psicologia da criança: estudo geral e meticoloso do desenvolvimento e da socialização" (3ª. ed.). São Paulo: IBRASA.
- HALL, Edward T. 1994. "A linguagem silenciosa". Ed. Relógio d'Água.
- HOFSTEDE, Geert. 2001. "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations". Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- IORIS, Rafael Rossotto, 2007. "Culturas em choque: A globalização e os desafios para a convivência multicultural". São Paulo: Annablume.
- KOHL, Robert T. 2001. "Survival kit for Overseas Leaving: For Americans planning".
- LARAIA, Roque de Barros, 2001. "Cultura um Conceito Antropológico". 14 ed., Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- LEWIS, Richard D. 1996. "When Cultures Collide. Managing Successfully Across Cultures". London: Nicholas Brealy Pub.
- OLIVEIRA, Soeli de. Perfis de Negociadores. **Coluna do Empreendedor**, 2013.
- SCHNEIDER, David,1908. American Kinship: "A Cultural Account". Nova Jersey, Prentice Hall.
- STOECKICHT, Ingrid P. *et al.* 2014. "Negociação internacional". Rio de Janeiro: FGV.
- THOMAS, D.; INKSON, K. 2009. "Cultural intelligence: living and working globally". Barrett-Koehler Publishers, Inc.
- TROMPENAARS, Fons. 1999. "Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business", 2nd ed. London: Nicholas Brealy.
- TYLOR, Edward Burnett. 1871. "Primitive Culture: Researches into Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom". 2. ed. London: John Murray.
- VOGES, Dannielly F. 2012. "Negociação Internacional". Indaial: Uniasselvi.

- **Outra Bibliografia Consultada**

ACUFF, Frank L, 2004. “Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo”. São Paulo: Editora SENAC.

CASTRO, Celso. 2014. “A Ciência da Cultura”. Rio de Janeiro: Expresso Zahar.

GESTELAND, R. 2012. “Cross-Cultural Business Behavior. A Guide for Global Management”. Copenhagen Business School Press.

GESTELAND, Richard R. 1999. “Cross Cultural Business Behavior”. Copenhagen: Handelshojskolens Forlag.

MAGNOLI, Demétrio. 2004. “União Europeia: História e Geopolítica”, Editora Moderna.

MEYER, Erin. 2014. “The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business”. PublicAffairs.

MINERVINI, Nicola. 2008. “O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional”. 5. ed. Pearson Prentice Hall.

SALACUSE, J. W. 2003. “The Global Negotiator: making, managing and mending deals”. Copyrighted Material.

SANTOS, José L. 2009. “O que é Cultura?” São Paulo: Brasiliense.

THOMAS, Jerry R. e NELSON, Jack K. 1996. Research methods in physical activity. 3.ed. Champaign : Human Kinetics. Intercultural Press.

TRIVINÕS. Augusto Nivaldo Silva. 1987. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. Atlas.

