

**4°**

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

B169

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

Mariana Baldi - Professora PPGA – UFRN. Doutora em Administração

Cassiane Gregianin - Bacharel em Administração

Iêda Isabella de Lira Souza - Mestranda em Administração – UFRN

Rafael da Silva de Holanda - Bacharel em Administração

Resumo: O presente artigo tem por objetivo apresentar de que forma as diferenças culturais entre Brasil e China interferiram no processo de negociação da empresa *Leatherland*. É necessário ressaltar que a empresa em estudo possui relação comercial com a China desde sua fundação e vem buscando constantemente novos clientes neste território. Em uma negociação internacional necessita-se de habilidade para comunicar-se e interagir com outras culturas, o que requer aprender sobre o sistema cultural da outra parte da negociação, analisando comportamentos, entendendo valores, tolerando diferenças e conhecendo suas prioridades. É neste contexto que o trabalho aprofunda-se, mostrando como as diferenças culturais entre os países Brasil e China, influenciaram sobre o processo de negociação. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com o responsável pelas negociações internacionais e também por meio de documentos fornecidos pela empresa. O estudo analisa as diferenças e semelhanças dos dois países e de que forma estas variáveis influenciaram nas negociações da *Leatherland*. As conclusões obtidas por este trabalho apontam à importância que deve ser dada aos aspectos culturais envolvidos em um processo de negociação.

Área temática: As relações comerciais e de cooperação da China com o Brasil.

Palavras-chave: Negociação, Cultura, Brasil, China.

Brésil et Chine : l'influence culturelle dans le processus de négociation interorganisationnelle

Résumé : Cet article a pour objectif de montrer de quelle manière les différences culturelles entre le Brésil et la Chine ont influencé le processus de négociation de l'entreprise *Leatherland*. Il est important de souligner que l'entreprise en question entretient des liens commerciaux avec la Chine depuis sa fondation et qu'elle recherche constamment de nouveaux clients sur ce territoire. Dans une négociation internationale, il est indispensable de savoir communiquer et interagir avec d'autres cultures. Pour ce faire, il faut connaître le système culturel de l'autre partie de la négociation, analyser les comportements, saisir les valeurs, tolérer les différences et connaître les priorités. Le présent travail va dans ce sens et montre de quelle façon les différences culturelles entre le Brésil et la Chine influencent le processus de négociation. Les données ont été recueillies à travers des entretiens en profondeur de la personne responsable des négociations internationales et à travers des documents fournis par l'entreprise. L'étude analyse les différences et les similitudes entre les deux pays et la façon dont ces variables ont influencé les négociations de *Leatherland*. Les conclusions obtenues dans ce travail montrent l'importance des aspects culturels dans un processus de négociation.

Champ thématique : Relations commerciales et de coopération entre la Chine et le Brésil.

Mots-clés : négociation, culture, Brésil, Chine.

Introdução

O processo de globalização ou de integração econômica mundial tem contribuído para grandes transformações em nível político-social e econômico. Este processo vem aproximando fronteiras de mercados considerados distantes. Como resultado, observa-se um incremento no volume de transações comerciais entre países, elevando a concorrência em nível mundial e tornando os mercados cada vez mais competitivos.



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

Nos últimos anos, a desregulamentação do mercado, a abertura comercial e a estabilidade da economia brasileira têm provocado transformações nas organizações que, por sua vez, vêm promovendo mudanças estruturais e novas alternativas estratégicas para fazer frente a esses novos tempos. Essa nova realidade faz com que as empresas avaliem e re-avaliem constantemente seus negócios e suas estratégias de competitividade. Os novos desafios trazidos pela competição globalizada fazem com que as empresas nacionais tenham que concorrer com produtos de várias partes do mundo. A disputa acirrada por novos mercados em nível internacional tem levado as empresas a redefinirem suas fronteiras e a buscarem novas formas de relacionamento com outras empresas.

Ao longo dos 30 anos do estabelecimento das relações diplomáticas entre Brasil e China, as relações econômico-comerciais desenvolveram-se de forma acelerada. Da década de oitenta em diante, mais de 50 empresas chinesas instalaram órgãos comerciais no Brasil, promovendo fortemente o desenvolvimento do comércio bilateral. Segundo as estatísticas da alfândega brasileira, o valor total do comércio bilateral em 2005 chegou a um nível histórico com US\$ 14,8 bilhões, representando um aumento de 51,2% em relação ao ano anterior. Ambos os governos tratam a outra parte como um dos mercados mais importantes para realizar a diversificação do mercado. A China tornou-se o maior parceiro comercial do Brasil na Ásia e o Brasil o maior parceiro da China na América Latina. A estrutura do comércio entre Brasil e China apresenta mudanças substanciais, o que contribui para um maior fortalecimento das relações comerciais bilaterais (EMBAIXADA DA CHINA, 2006). Neste sentido, este trabalho focou a negociação internacional entre uma empresa gaúcha e organizações chinesas, analisando como as diferenças e semelhanças culturais entre os dois países influenciaram no processo.

Cultura e Negociação Internacional

A habilidade para se comunicar e interagir com indivíduos de culturas distintas tem sido vista como primordial para o sucesso de uma negociação internacional. Cultura é a capacidade distintamente humana de adaptar circunstâncias e transmitir habilidade e conhecimento para as gerações subseqüentes (HARRIS, 1996). Para Trompenaars (1998), cultura é o modo pelo qual as pessoas resolvem problemas e reconciliam dilemas.

Brett (2000) afirma que a cultura é uma característica única de um grupo social, que engloba valores e normas divididas pelo grupo. Desta maneira, as táticas e estratégias de negociação podem diferir de uma cultura para outra devido às perspectivas históricas e aos valores empregados no individualismo, no grupo, poder e outros.

De acordo com Geertz (1989), a cultura é composta de estruturas psicológicas por meio das quais os indivíduos guiam suas condutas e comportamentos, e assim são aceitos pelos seus membros. O autor salienta que a análise da cultura é intrinsecamente incompleta e que quanto mais se estuda, mais se percebe que há muito por descobrir. A cultura é formada por um conjunto de símbolos significantes, originados a partir da evolução do homem e do cérebro humano. Sem o homem não haveria cultura e vice-versa.

Hofstede (1991) analisou a cultura a partir de uma pesquisa em 50 países diferentes, concluindo que existem desigualdades nos valores culturais entre as nações. Posteriormente, adicionou a quinta dimensão depois de finalizar um estudo internacional, no qual ele pesquisou empregadores e empregados chineses, adicionando a análise da influência da moral confuciana. A moral confuciana considera como qualidades positivas, a lealdade aos superiores, o respeito à hierarquia, a fidelidade aos amigos, à obediência e a busca da harmonia. O autor descreveu esta dimensão como uma orientação de longo-prazo da cultura. Alto índice de Orientação a Longo-Prazo indica comprometimento de longo prazo e grande respeito por sua tradição e encoraja as virtudes orientadas para as recompensas futuras, em especial, a perseverança. Isto é indicado a suportar a ética do trabalho aonde recompensas de longo-prazo são esperadas como resultado de um bom trabalho. No entanto, negócios tendem a levar um longo prazo para se realizarem nesta sociedade, particularmente, quando o negociador vem de outra cultura (HOFSTEDÉ, 2003). As outras



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

quatro são: Distância do Poder (DP); Coletivismo X Individualismo; Feminilidade e Masculinidade: a divisão dos papéis sociais entre homens e mulheres; e, Formas de lidar com a incerteza.

A dimensão DP permite a análise de como o poder é distribuído entre os membros de uma sociedade. Nestas sociedades, os indivíduos aceitam e até esperam que o poder seja distribuído de forma desigual. A estas pessoas que dominam o poder é atribuído um respeito maior. Nas

organizações pertencentes a culturas com alto índice de distância do poder, existe uma grande dependência dos subordinados para com seus superiores na tomada de decisões, diferentemente das organizações em países com baixo índice de distância do poder, onde os subordinados participam mais da tomada de decisão e possuem mais poder de decisão.

Na segunda dimensão “Coletivismo *versus* Individualismo”, uma sociedade pode ser considerada mais coletivista ou mais individualista pela maneira como seus indivíduos estabelecem suas relações pessoais. Nas culturas coletivistas os interesses estão mais voltados para o grupo. O individualismo se caracteriza por uma maior preocupação consigo mesmo e com seus familiares.

Hofstede (1997) ressalta que quando as pessoas de diferentes culturas não se conhecem o suficiente bem, é conveniente que um intermediador, conhecido e de confiança de ambas as partes, atue juntamente no processo de negociação, pois o principal problema entre diferentes culturas é, fundamentalmente, o fator humano das sociedades que possuem regras com características individualistas e regras com características coletivistas.

Em sociedades coletivistas, o confronto deve ser evitado, pois é considerado rude. A palavra “não” é raramente usada e sempre se tenta responder as perguntas de maneira que a palavra “não” seja dita de modo diferente. Para as sociedades com cultura individualista, o confronto e a divergência de opiniões são vistos como uma maneira de se atingir um maior grau de clareza e honestidade na comunicação (HOFSTEDE, 1997).

No que se refere à comunicação, esta pode ser dividida em comunicação de alto contexto e baixo contexto. A comunicação de alto contexto é aquela em que pouco é escrito ou dito e, normalmente, esta é a característica das sociedades coletivistas. Por outro lado, a comunicação de baixo contexto é aquela em que tudo deve estar bem explícito, mesmo que pareça redundante. Esse tipo de comunicação é usado nas sociedades com características individualistas. O autor explica que este é o motivo pelo qual os contratos de negócios americanos são mais extensos que os contratos de negócio japoneses (KEEGAN, 1999).

Em culturas coletivistas as decisões dentro das organizações são normalmente tomadas por vários membros e antes de fechar um negócio é essencial que se estabeleça um sentimento de confiança com a outra parte. O processo de negociação é normalmente mais lento do que em culturas individualistas e a emoção é um fator presente nas negociações. Podemos citar como exemplo desta cultura, a China. Nas organizações de culturas individualistas o processo de negociação está mais voltado para o “fechamento ou não do negócio”, não levando em conta a emoção ou relação pessoal entre as partes. As decisões são normalmente tomadas por um representante da empresa.

A terceira dimensão é a feminilidade e a masculinidade. Algumas sociedades são consideradas mais femininas e outras mais masculinas, devido ao comportamento de seus membros. Isto está mais claro na distribuição das profissões dentro de uma sociedade, onde algumas profissões são consideradas mais masculinas e outras mais femininas. A diferença de gênero não é geralmente descrita em termos de cultura, mas em termos dos símbolos masculinos e símbolos femininos de determinada cultura (HOFSTEDE, 1991). Em sociedades com características masculinas, ser durão e não chorar são fatores típicos. Em sociedades femininas levam em consideração a amizade e as habilidades sociais, enquanto que em sociedades masculinas, a *performance* individual de cada aluno é o que interessa. Hofstede (1997) afirma que em culturas masculinas há a tendência que conflitos entre homens seja resolvido através da luta entre dois homens: “*Let the best man win*” (deixe que o melhor homem vença). Uma tendência das sociedades de cultura masculina é a pessoa



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

trabalhar muitas horas “*live in order to work*” (viver para trabalhar), enquanto que em sociedades de cultura feminina as pessoas trabalham o suficiente para ter uma vida digna e agradável “*work in order to live*” (trabalhar para viver).

A quarta dimensão é a aversão à incerteza, onde as pessoas de uma sociedade se sentem ameaçadas pela incerteza ou por situações desconhecidas. Nestas culturas existe uma forte presença de sentimentos como ansiedade e stress, dando origem à expressividade. Características de culturas expressivas são usar as mãos para falar, mudar o tom de voz na fala e demonstração de emoção.

Bethlem (1999) afirma que sociedades com forte aversão à incerteza tendem a ser mais rígidas e intolerantes com as pessoas e novas idéias, enquanto que sociedades com fraca aversão à incerteza tendem a ser mais descontraídas e assim, é dada mais ênfase na praticidade do que nos princípios. Segundo Hofstede (1997) a essência da incerteza está relacionada à maneira como a pessoa sente cada situação. A expressão do sentimento de medo pelos membros da sociedade diante de situações de incerteza ou desconhecidas, ocorre em forma de *stress* e através da necessidade de previsão. Estas necessidades podem acontecer através de regras escritas ou não escritas.

No que se refere ao tempo, Trompenaars (1998) salienta que este é fortemente afetado pelo fator cultural de cada país, sendo assim, o conceito de tempo pode ser considerado como sendo uma idéia que poderá variar de uma cultura para outra, e nunca um objeto estático para todas as demais culturas. O tempo pode ter diferentes significados e valores para um determinado indivíduo ou grupo, ou seja, é um tipo de construção que coordena as atividades de cada membro ou grupo de uma cultura e isso tem importantes implicações no contexto de negócio.

Para Acuff (1998), negociação é o processo de comunicação de mão dupla cujo objetivo é chegar a um acordo mútuo sobre necessidades e opiniões divergentes. Negociação significa persuadir, ao invés de usar a força bruta, ou seja, negociação é um repertório de comportamentos que inclui comunicação, venda, *marketing*, psicologia, sociologia, firmeza e administração de conflitos. Brett (2000) complementa que negociação é uma forma de interação social, onde dois ou mais participantes tentam resolver problemas que pareçam incompatíveis e por fim chegar a um acordo.

Na negociação internacional, a diferença do processo de negociação de cultura para cultura, pode incluir características da língua que se vai negociar, estilos de negociação, maneiras de conduzir resolução de problemas, suposições, gestos, expressões faciais e todas as formalidades e cerimônias (HARRIS, 1996). Segundo Acuff (1998) numerosos fatores macro condicionam as negociações internacionais, como os ambientes políticos e econômicos. Aspectos organizacionais, tais como contratações e demissões em massa ou o poder do seu interlocutor também afetam a negociação. Prestar atenção no ambiente geral onde se está negociando ajudará a manter a negociação em curso. No entanto, os fatores mais importantes da negociação são os fatores culturais. Conforme Harris (1996), o negociador deve entender o contexto geral do mercado onde está negociando. Os fatores que mais afetam as negociações entre culturas são: o uso do tempo, individualismo x orientação coletiva, estabilidade de funções e conformidade e padrões de comunicação.

No que se refere à linguagem, Hofstede, Pedersen e Hofstede (2002) afirmam que cada língua possui seu próprio vocabulário e estilo e que pode ser muito difícil fazer traduções sem perder o entendimento do contexto geral. Dois países podem falar a mesma língua, no entanto, isso não significa que ambos tenham a mesma cultura.

Para Brett (2000) se os fatores culturais têm influência durante o processo de negociação, é por que o modelo mental de funcionamento não é o mesmo que o modelo mental de outra cultura, o que pode tornar um único modelo mental problemático. Os valores culturais de cada grupo social é o que irá definir o que é mais ou menos importante durante o processo de negociação. Se os negociadores estão desatentos às diferenças culturais, estes podem não antecipar diferenças culturais durante o processo de negociação e acabar por não conhecer estas diferenças. Por outro lado, se os negociadores possuem pré-



4°

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

conceitos culturais, suas habilidades para reconhecer estes pré-conceitos não serão reconhecidas ou percebidas e o processo de negociação pode se tornar mais difícil do que deveria ser. Os problemas que ocorrem em uma negociação, quando os negociadores são de culturas diferentes podem ser atribuídos às diferenças culturais entre as partes envolvidas. Claro que muitos destes problemas não podem ser atribuídos somente à cultura, mas há muitos que, sem dúvida, estão ligados às origens culturais.

Numa negociação internacional se lida com diferentes fatores condicionantes como a cultura, a língua, a religião e as ideologias. Por isso, mesmo que muitos gestos sejam internacionais, existem, no entanto, diferentes interpretações que podem ser atribuídas aos gestos em conformidade com os costumes locais. Os aspectos culturais e comportamentais parecem, muitas vezes, não tão importantes, mas interferem diretamente no resultado da negociação. A origem ética, cultural e nacional de uma pessoa tem alguma influência na formação de seu posicionamento psicológico em relação à negociação.

Além de todas estas variáveis, também deve ser muito bem estudado a cultura do país onde se pretende negociar. Para se negociar na China é necessário que o grupo de negociadores tenha paciência, tenacidade e um profundo conhecimento da cultura, da legislação do país e, ainda, que os sentimentos nacionais chineses sejam considerados na negociação, assim como os sentimentos pessoais (SHI; WRIGHT, 2003). Estar atento a todas estas características do país pode diminuir o tempo de negociação, aumentar as chances de sucesso e reduzir drasticamente as chances de não ser compreendido corretamente.

Na China, relacionamento é extremamente importante. A oportunidade de jantar ou almoçar juntos é vista como uma ótima maneira para impressionar seus visitantes. Recusar a um determinado prato pode ser visto como uma séria ofensa. Também é esperado que o visitante beba bebidas alcoólicas por diversas rodadas não interessando se o negociador é homem ou mulher. Isso é uma espécie de ritual onde é testado a resistência e confiança dos convidados. A rejeição de participação neste ritual é interpretada como séria ofensa a todos que estão à mesa. Somente depois que um relacionamento de confiança seja formado é que começarão as negociações (REIMAN, 2003).

É difícil de ver e perceber as características culturais, alguns comparam a cultura a um *iceberg*, pois o perigo não está na parte que pode ser vista, mas sim na parte que não pode (SEBENIUS, 2002). A China é tida como um dos ambientes mais difíceis de se negociar do mundo. Essa característica está ligada à complexa competitividade e cultura. Por esta razão, atenção especial é requerida a aspectos de honestidade e confiança (SHI; WRIGHT, 2003).

Neste sentido, este trabalho focou no entendimento de como as diferenças e semelhanças culturais entre Brasil e China influenciaram o processo de negociação na empresa objeto do estudo.

Metodologia

Esta pesquisa é um estudo de caso numa empresa coureira do Rio Grande do Sul. A escolha do método pautou-se na necessidade de se estudar em profundidade o processo de negociação internacional da organização (BRUYNE *et al*, 1977; FRANCO, 1986). O estudo caracteriza-se por ser do tipo descritivo-exploratório, pois objetiva descrever de forma aprofundada determinada realidade, além de possibilitar o levantamento de outros possíveis problemas de pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). Concernente com o objetivo desta pesquisa, adotou-se uma abordagem predominantemente qualitativa.

Dados primários e secundários foram utilizados. A coleta de dados iniciou através de busca por *sites da Internet*, pesquisas prévias e documentos que apresentaram informações referentes aos assuntos tratados neste estudo. Foram através destes dados que se buscou informações para realizar as seguintes etapas: caracterização das culturas brasileira e chinesa e análise de como suas raízes culturais intervêm em suas formas de negociar; análise do estudo de Geert Hofstede segundo as culturas do Brasil e da China e de que



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

forma suas conclusões corroboraram nos dados primários deste trabalho; caracterização das semelhanças e diferenças culturais de Brasil e China e como cada uma das culturas em questão se comportam em um processo de negociação; informações na empresa Leatherland com o objetivo de obter um conhecimento mais amplo e detalhado sobre as influências das características culturais em suas negociações com a China. A formulação do roteiro da entrevista foi pautada nesta etapa. A seleção dos sujeitos da pesquisa pautou-se no envolvimento dos atores diretamente envolvidos no processo de negociação. A estratégia adotada pela organização foi a de concentrar em um único funcionário tal tarefa. Este foi escolhido por já ter morado alguns anos na China. Assim, apesar de se ter entrevistado outros atores pertencentes ao grupo de dirigentes e funcionários, o conhecimento mais direto da influência cultural concentrava-se em uma única pessoa.

Foram realizadas visitas assistemáticas à empresa e foram feitas entrevistas abertas com a pessoa responsável pelas negociações com a China. As entrevistas foram divididas em duas etapas com o objetivo de obter o maior número de dados possíveis para se responder ao problema de pesquisa. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

A técnica de análise dos dados primários foi feita através da análise de conteúdo. O objeto da análise de conteúdo é a palavra, o aspecto individual e atual da linguagem. A análise de conteúdo trabalha a palavra e tenta compreender o ambiente do jogo em um momento determinado, observando as partes (BARDIN, 1997).

Por sua vez, os dados secundários foram analisados a partir da técnica de análise documental que permite a identificação em documentos de questões que propiciem informações relevantes do fenômeno em estudo (LUDKE; ANDRÉ, 1986; BRUYNE *et al*, 1977).

Negociação internacional: analisando influências culturais Brasil x China

A Leatherland Ltda possui como atividades a industrialização de couro, peles, calçados e acessórios de couro em geral, em estabelecimentos de terceiros. Situada no município de Novo Hamburgo sua produção anual é de aproximadamente 300.000 metros/ano, o que equivale em valores monetários a USD 4.000.000,00. A organização pertence 98% a Overland Trading S/A, as cotas restantes são de três sócios. A empresa foi fundada em 2001, tendo como objetivo a segmentação de atividades, separando a atividade comercial (de exportação de calçados) da industrial (referente ao segmento couros). Esta separação permitiu uma maior profissionalização das atividades, tanto da Overland quanto da Leatherland sem a perda de foco.

O mercado chinês é o principal consumidor dos produtos da empresa, comprando 85% de sua produção total. O restante é vendido aos Estados Unidos. As negociações com a China foram iniciadas pela Overland em 1998 e passaram para a Leatherland em 2001, após sua fundação. Os clientes são distribuidores locais que compram os produtos e vendem no mercado chinês e no mercado externo.

A China é um grande consumidor de couro, pois precisa da matéria prima para abastecer as suas fábricas de produção de vários artigos em couro, tais como, sapatos, cintos, bolsas, carteiras, móveis e artefatos de couro em geral. O mercado final são os países da Europa e os Estados Unidos. Como a Ásia não possui um rebanho considerável e existem muitos incentivos para exportação, o produtor de manufaturados está isento de imposto de importação, no caso de usar essa matéria prima para transformação e posterior exportação. De acordo com os dados coletados, os processos burocráticos não são difíceis de serem preenchidos.

A grande procura da China por couros e peles brasileiras se dá principalmente pelo fato de que os preços são mais competitivos que os preços dos americanos ou europeus, chegando a uma diferença de até 50% dependendo do tipo do couro. Outro ponto importante é a capacidade de produção, o Brasil pode produzir a quantidade requisitada em tempo hábil sem muitos problemas, porém, o produto final precisa comportar o uso do nosso couro, em termos de qualidade. E, devido à baixa qualidade natural das peles, os curtumes



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

brasileiros investiram em tecnologia para que essa qualidade fosse aprimorada. Então, mesmo enfrentando problemas de matéria-prima, a tecnologia pode-se dizer que é satisfatória a nível mundial. Isso se deve a importação de produtos químicos e máquinas principalmente da Itália, onde estão os melhores curtumes do mundo e onde se desenvolvem novas tecnologias.

O Brasil é um país com uma imensa diversidade cultural, embora a cultura seja nacional, cada estado possui suas peculiaridades. As diferentes características culturais originam-se de vários fatores, mas o mais presente foi a colonização dos diferentes povos que imigraram nos deixando suas características culturais. Assim, "...podemos definir a cultura brasileira como o produto da acumulação de diversas origens (ORTIZ, 1994, p. 129)".

Ribeiro (1980) classificou o povo brasileiro como "Os Povos Novos", os quais resultaram da miscigenação de etnias muito diferentes como os indígenas, os africanos e os europeus. O sul do Brasil, segundo o autor, pode ser considerado como "Povos Transplantados", diferenciando-se do resto do país, constituído pela imigração européia, onde os costumes de vida podem ser considerados diferentes.

Freitas (1997) afirma que a cultura nacional de um país implica na sua cultura organizacional pois as organizações são subculturas de sua sociedade. Embora os valores das organizações sejam determinados pelos traços culturais de seus fundadores, a cultura nacional é um dos fatores que influenciam e formam a cultura organizacional. Portanto, faz-se necessário analisar como Hofstede classifica o Brasil em relação às cinco dimensões estudadas por ele e como essas dimensões influenciam na maneira dos relacionamentos na sociedade e nas organizações.

A cultura de concentração do poder está baseada na hierarquia/subordinação. O poder está nas mãos daqueles que lideram e aos subordinados se atribui a tarefa da obediência e aceitação da distribuição desigual do poder (MOTTA; CALDAS, 1997). Hofstede (1991) faz uma relação direta entre as diferenças sociais de um país e a forma com que ele distribui o poder. Para o autor, os brasileiros são caracterizados como coletivistas, embora não seja uma das nações mais coletivistas. Existem, porém, distinções entre os grupos de diferentes classes sociais na sociedade. Nas organizações, a tomada de decisão se dá normalmente pelo grupo que possui o poder.

O Brasil aparece, segundo a dimensão de Hofstede (1991), como uma das nações onde é maior a busca de evitar a incerteza. A grande necessidade pela criação de regras é clara nas organizações como forma de proteção ao trabalho e direitos dos indivíduos. Outra característica bastante marcante desta dimensão é a alta ansiedade entre as pessoas, ou seja, demonstrações de emoção e agressão é fator presente nas tomadas de decisões dentro das organizações.

Com relação à Feminilidade *versus* Masculinidade, o Brasil aparece como sendo mais Feminino, embora esteja muito próximo da dimensão Masculina (MOTTA; CALDAS, 1997). Isto significa que é difícil situá-lo com precisão, portanto, pode-se concluir que em nossas raízes culturais, de um lado está a necessidade de se relacionar bem com os outros e a preocupação com a família – características de povos femininos – e de outro está a preocupação com os ganhos monetários e a necessidade de alcançar uma posição profissional de status – característica de povos masculinos.

Na quinta dimensão o nível de Orientação de longo prazo é relativamente alto. Segundo Hofstede (1991) características referentes à orientação de longo prazo são a perseverança, o respeito ao status ou à posição de cada um nas relações sociais, o senso de economia e o senso de desonra.

Para os brasileiros, o processo de negociação é freqüentemente mais válido do que o resultado final. As discussões tendem a ser cara a cara. Os brasileiros gostam de hospitalidade para estabelecer um clima social confortável. Eles normalmente gastam bastante tempo certificando-se que a proposta de negociação será aceita. Compatibilidade e confiança mútua são primeiramente demonstrados (HENDON, 1996).

Segundo Motta & Caldas (1997) o brasileiro vive muito mais no tempo presente do que no futuro, buscando resultados imediatos. Esta característica muitas vezes entra em conflito quando, por exemplo, negociamos com uma cultura onde a tomada de decisão requer um tempo mais longo. Os negociadores brasileiros são considerados impulsivos e suas decisões são rápidas e arriscadas, embora muitas vezes se limitem ao uso de informação de obtenção fácil. Os responsáveis pelas decisões são aqueles que possuem o poder nas negociações.

Porém, analisando-se a quinta dimensão de Hofstede - Orientação a Longo-Prazo, verifica-se que as análises dos autores se contradizem, pois esta dimensão é caracterizada por um alto nível, o que significaria que embora as decisões sejam tomadas rapidamente, também existe um alto índice de orientação de longo prazo.

Para os chineses, o processo de negociação toma em consideração o desenvolvimento das relações de amizade e cooperação com todos os países do terceiro mundo. Busca ativamente modos de cooperação nos terrenos da economia, comércio, ciência e tecnologia, com vantagens recíprocas. A China procura abertura tanto nos países desenvolvidos, como nos países em desenvolvimento. Desenvolve ativamente a ampla cooperação internacional e promove o desenvolvimento conjunto, baseando-se na igualdade e no benefício recíproco.

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

Para Hofstede (1991) a China é o país com maior índice de Coletivismo entre os povos de cultura asiática. Os chineses não vêem o visitante como uma única peça no jogo da negociação, mas sim, pela organização a qual ele pertence. Se o visitante não estiver em nível elevado na organização que pertence, isto pode ser visto pelos chineses como falta de interesse na realização do negócio.

O número de mulheres que ocupam cargos de chefias nas organizações chinesas está se elevando e elas começam a se destacar nas relações internacionais. Ao contrário de outras culturas asiáticas, os chineses não têm preconceitos em negociar com mulheres estrangeiras, estas, portanto não serão colocadas em posição desvantajosa perante a negociação.

Na terceira dimensão estudada por Hofstede (1991), Masculinidade *versus* Feminilidade, o autor conclui que a China possui um índice maior de Masculinidade do que de Feminilidade, embora esta diferença seja muito pequena.

Os chineses são profundos observadores e questionadores. Eles gastam um tempo considerável fazendo perguntas detalhadas sobre finanças, mercado, manufatura e questões estruturais relevantes para a negociação. Eles evitam confrontos em debates, o que é normal em negociação com americanos, por exemplo. Os chineses não são argumentativos, extrovertidos ou persuasivos e preferem manterem-se quietos quando estão certos, respeitadores e pacientes (HENDON, 1996).

A aversão à incerteza é relativamente baixa na China. A principal característica de culturas com baixo nível de aversão a incerteza é a não demonstração da emoção ou sentimentos de stress (HOFSTEDE, 1991).

Os chineses são peculiares em relação ao tempo. Isto se coloca de uma forma bastante clara quando analisamos a quinta dimensão de Hofstede – Orientação de Longo-Prazo. Eles, freqüentemente, gostam de passar dias, semanas para criar uma amizade, antes de discutir sobre negócios. Eles procuram consultar todas as partes envolvidas no negócio obtendo informações, antes de tomar qualquer decisão. Todas as partes são

envolvidas e é preciso haver organização necessária para poder continuar. Por isso um contrato de negociação pode levar um tempo mais prolongado do que levaria numa cultura ocidental, por exemplo. A calma e a paciência são características indispensáveis para um negociador que deseja iniciar um processo de negociação com um chinês (DOBLINSKI, 1997; HENDON, 1996).

Como estudamos anteriormente a falta de conhecimento das diferenças culturais entre dois países podem contribuir para o fracasso de uma negociação. Hendon (1996, p.17) afirmou que "...quanto maior as diferenças culturais entre dois países, maiores serão as barreiras de comunicação e início de desentendimentos entre eles".

Uma forma de minimizar os riscos que a cultura pode agregar à negociação é identificar quais as semelhanças e diferenças das principais características culturais entre os dois países em questão e analisá-las criticamente (BRETT, 2000). Com base na bibliografia estudada, os autores deste trabalho relacionaram os principais elementos da cultura e como estes elementos são regidos pelas culturas dos países em questão.

Quadro 2: Semelhanças e Diferenças Culturais entre Brasil e China

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

Cada cultura possui características peculiares que a diferenciam das demais culturas, para um negociador obter sucesso numa negociação internacional, não basta saber falar determinada língua, mas este deverá, acima de tudo, entender as características da outra cultura para não se deparar com situações constrangedoras ou até fracassar numa negociação (KEEGAN; GREEN, 1999; HENDON, 1996; CATEORA; GRAHAM, 1999).

Levando em conta este aspecto a Leatherland, ao iniciar suas negociações com a China, se preocupou não somente em contratar uma pessoa com experiência em negociação internacional, mas que conhecesse a fundo as características do povo chinês. O responsável pelas negociações com a China morou durante dois anos naquele país, onde trabalhou para uma empresa brasileira na área comercial. Isto evitou que a empresa se deparasse com diferenças culturais que poderiam ter influenciado de forma negativa em seus resultados comerciais.

Como foi visto anteriormente, cada cultura pode responder diferentemente pelo mesmo fenômeno (MEAD, 1994). A forma como cada cultura rege um contrato nas negociações é um bom exemplo disto. A Leatherland não possui nenhum contrato em papel

com as empresas chinesas, os contratos são apenas verbais. “Na China a confiança é gerada pelo relacionamento; isto significa que há pouco contrato” (PASTORE, 2003). É nesta questão que podemos concluir por que os chineses necessitam sentir-se seguros em relação ao seu parceiro comercial antes de fechar um negócio e, conseqüentemente, levam um tempo maior para finalizar a negociação, conforme ilustra este depoimento: “... para os chineses a palavra de uma pessoa vale mais do que qualquer contrato”.

Este trabalho estruturou-se relacionando os aspectos estruturados e não estruturados da negociação com as dimensões do estudo de Hofstede (1991). Na dimensão – Distância do Poder, o povo chinês se caracteriza como alto índice de distância do poder, isto pode ser identificado pelo alto valor que o chinês dá ao *status* da pessoa com quem vai negociar. Este aspecto pode ser observado no processo de negociação em análise que revela como os mínimos detalhes podem contribuir para os resultados da negociação:

“... usar relógios e canetas de alto valor, hospedar-se em hotel de luxo e jantar em restaurantes finos são aspectos que podem contribuir na conquista de um cliente chinês”.

A afirmação da empresa está relacionada à percepção que esta possui em interpretar como seus clientes chineses vêem determinada situação. Isto chama a atenção aos aspectos não estruturados da negociação. Fisher (1994) e Albrecht e Albrecht (1995) afirmam que a percepção de como a outra parte interpreta suas atitudes e informações é uma das mais importantes habilidades que o negociador possui. A preocupação da empresa em analisar este aspecto da negociação, juntamente com o conhecimento da cultura chinesa por parte da empresa pode ter contribuído positivamente em seus processos de negociação com a China.

Como o chinês demanda uma atenção especial na negociação é importante observar o cargo da pessoa que está representando a empresa. A Leatherland afirma que se o cargo desta pessoa não for elevado na organização, para o chinês pode significar que a empresa possui baixo interesse na negociação. Segundo Hofstede (1991), o valor dado ao nível hierárquico da pessoa na organização é uma característica de povos com alta distância do poder – onde o autor classifica o Brasil e a China.

Na segunda dimensão do modelo de Hofstede – Coletivismo X Individualismo- tanto o Brasil quanto a China são culturas que possuem alta necessidade de relações pessoais. Hendon (1996) afirma que o contato cara a cara exerce um papel importante nas negociações com um chinês. Os encontros sociais são fundamentais para que a relação comercial seja estabelecida.

A Leatherland afirma que as negociações são sempre combinadas com encontros sociais tanto no Brasil quanto na China e que estas atividades contribuem para uma relação comercial contínua entre as partes. Os depoimentos a seguir ilustram como é importante a questão das relações comerciais nas negociações:

“Os chineses necessitam saber que são importantes para você”

“Tanto para nós brasileiros como para os chineses existe a necessidade de se estabelecer uma relação de amizade e confiança antes que a negociação seja iniciada”.

“Encontros sociais são importantes para se estabelecer uma melhor relação comercial”.

Para ratificar como a questão dos encontros sociais é importante para estabelecer uma relação comercial com os chineses e ainda conquistar sua confiança, Rodrigues (1995) concluiu que o fracasso nas negociações entre Brasil e China estava vinculado à falta de



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

aproximação entre as partes devido à racionalidade local das duas culturas. As empresas chinesas necessitavam conhecer melhor suas contra partes brasileiras antes que alguma relação de negócios fosse estabelecida e, por outro lado, as empresas brasileiras estavam preocupadas em vender seus produtos rapidamente, não levando em conta os interesses e necessidades das empresas chinesas.

Através dos depoimentos da Leatherland, citados anteriormente, pode-se afirmar que ao iniciar suas negociações com a China a empresa já tinha conhecimento da necessidade das relações pessoais.

No estudo de Hofstede (1991), ele caracterizou o povo chinês como o povo com maior índice de coletivismo. Prova disso pode ser evidenciado nas empresas familiares que ainda hoje prevalecem na China. Na hora de contratar um funcionário novo a empresa dá preferência para as pessoas da família, posteriormente para amigos e conhecidos e, em último caso, ela contratará uma pessoa estranha.

Na China a mulher ainda não é bem vista desempenhando atividades comerciais numa organização embora, como salientado anteriormente, isto esteja mudando. Isto ratifica a terceira dimensão de Hofstede, onde ele classifica a China como um país masculino. A China é caracterizada por muitos autores como o país asiático onde a aceitação da mulher nas organizações é mais evidenciado e aceito, embora ainda exista um alto preconceito em relação a isto.

Na quarta dimensão de Hofstede– Aversão à incerteza- onde os sentimentos das pessoas são demonstrados através da emoção - aspecto não-estruturado da negociação - os brasileiros se diferenciam bastante dos chineses por deixar facilmente a emoção tomar conta dos sentimentos e transparecer as atitudes. Steele (1991) e Fisher (1994) afirmam que em uma negociação cara a cara as partes devem saber conter suas emoções para evitar aborrecimentos inesperados, principalmente quando a contra parte pertencer a uma cultura diferente. Porém, conforme depoimento a seguir, podemos afirmar que a empresa não concorda que este seja um fator decisivo nas negociações com seu parceiro.

“...nossos clientes chineses, por já terem negociado com outros países de cultura diferente, estão acostumados a lidar com este tipo de diferenças e, portanto, possuem uma tolerância maior em relação às diferenças culturais”

O modo pelo qual as pessoas conduzem uma negociação e o tempo que levam para a tomada da decisão está diretamente ligado à sua cultura. Por exemplo, enquanto os brasileiros são rápidos em assuntos ligados aos negócios, os chineses levam um longo tempo para chegar à decisão final, pois várias pessoas na organização são envolvidas nas decisões de negócios. Isto comprova a classificação de Hofstede em sua quinta dimensão– Orientação à Longo Prazo.

Um dos motivos pelos quais as negociações com os chineses são bastante demoradas refere-se à necessidade de obter informações. Cohen (1980) classifica a informação como um aspecto estruturado da negociação e diz que a mesma é poder numa negociação. Segundo o autor, as informações devem ser colhidas antes e no início do processo de negociação. Os chineses sondam a fundo informações sobre o produto, a empresa e as pessoas, para terem certeza que aquele é o parceiro que buscam para negociar. Eles enviam até um questionário para a empresa com o objetivo de obter mais informações.

Em negociações com povos de diferentes línguas vários cuidados devem ser tomados para não haver mal entendidos. Na negociação, a comunicação está inserida como um aspecto não-estruturado. Para Fisher (1994) a dificuldade na comunicação ou comunicação limitada entre as partes pode trazer mal entendido e até grandes problemas num processo de negociação. A Leatherland afirma que a comunicação é muitas vezes limitada nas negociações com alguns clientes chineses “...a questão da língua influencia bastante nas



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

negociações, pois muitas vezes o chinês possui um inglês bastante limitado e acontece má interpretação das informações”. Por isso, a empresa adotou uma norma que após qualquer encontro de negócios ou mesmo ligações telefônicas que envolvem processos comerciais, a empresa envia um “resumo” via *e-mail* do que foi discutido e acordado para evitar possíveis desentendimentos, embora para o chinês, como já foi visto neste trabalho, vale mais o que foi acordado verbalmente.

Pode-se associar esta norma adotada pela empresa com a quarta dimensão do modelo de Hofstede. Na dimensão da aversão à incerteza, o brasileiro se caracteriza pelo baixo índice de controle da incerteza. Motta & Caldas (1997) afirmam que o formalismo brasileiro e a necessidade por estabelecer regras são muito altos, mesmo que estas muitas vezes não sejam cumpridas. O brasileiro sente necessidade de colocar tudo no papel para evitar o risco do “incerto”.

Fisher (1994) e Steele (1991) afirmam que o tempo, aspecto estruturado na negociação, pode influenciar um relacionamento. Num encontro de negócios, portanto, a pontualidade deve sempre ser observada, pois para algumas culturas chegar atrasado pode significar falta de interesse na negociação. A Leatherland afirma que quando ocorre um atraso por parte dela, são colocadas as explicações para que o cliente não sinta que “está sendo deixado para trás”.

Alguns aspectos podem ser decisivos numa negociação. Para o chinês, a idade da pessoa que representa a empresa é muito importante. Se o negociador for muito jovem, significa que ele não está capacitado para fazer uma negociação, pois não possuem responsabilidades, conhecimentos e não transmite confiança, por isso na China dificilmente uma pessoa muito jovem assumirá cargos de chefias nas organizações (HENDON, 1996).

A Leatherland afirma ter considerado esta questão na hora de contratar a pessoa que seria responsável pelas negociações com a China. Como a idade é um fator importante nas negociações para o chinês, a atitude da empresa pode ter evitado possíveis constrangimentos e até fracassos nas negociações por parte da empresa.

Negociar com um país de cultura diferente significa conhecer novas e diferentes formas de negociar. A barganha é um aspecto presente nas estratégias de negociações de alguns povos (CATEORA; GRAHAM, 1999). “...os chineses sempre que puderem irão barganhar numa negociação. No Brasil, porém, esta questão não é muito visível”.

Para a Leatherland a “pechincha” é uma questão de “praxe” nas negociações com a China. A empresa afirma que interpreta este aspecto normalmente, pois quando negocia “preço” com um cliente chinês, ela já está ciente de que ele irá barganhar. Frente a esta questão, a empresa, sempre que possível, atende as solicitações do cliente e, em caso contrário, coloca as explicações para o mesmo.

Como visto ao longo desta pesquisa, tanto nas bibliografias pesquisadas, quanto nas informações obtidas pela empresa, a cultura é uma herança que todo o ser humano carrega em suas atitudes, forma de pensar e interpretar determinada situação. Sua compreensão e entendimento, portanto, são fatores fundamentais para conquistar a confiança do parceiro e obter sucesso numa negociação internacional.

Frente a esta questão podemos afirmar que a Leatherland ao iniciar seus processos de negociação com a China, se preocupou não somente em “vender”, mas considerou acima de tudo os aspectos que envolvem uma negociação, bem como procurou entender as características e comportamentos daquela cultura.

Considerações finais

Numa negociação internacional os profissionais devem estar cientes que a outra parte possui diferentes formas de pensar, agir e interpretar situações, pois o ser humano carrega consigo cada aspecto de sua cultura. A negociação, portanto, também será regida diferentemente do que se as partes pertencessem à mesma cultura.

As culturas chinesas e brasileiras, nas quais este trabalho se inseriu, possuem crenças, costumes, valores e comportamentos bastante diferenciados. Por isso, numa

negociação com a China estas diferenças devem ser analisadas cuidadosamente para não ocorrer fracassos inesperados.

O chinês necessita conhecer a fundo seu parceiro comercial antes de fechar um negócio. Este é um dos fatores mais difíceis da negociação, pois os brasileiros, são caracterizados por negociar de forma rápida e agressiva. Portanto, uma empresa que deseja iniciar qualquer atividade comercial com a China deve estar ciente de que o processo de negociação poderá não se concretizar, se ela ignorar o fator tempo.

Outra questão importante que se deve observar é a idade da pessoa que representa a empresa. O negociador não poderá ser muito jovem, pois para o chinês, ser jovem é sinônimo de inexperiência, falta de conhecimento, de sabedoria e de responsabilidade. O nível hierárquico da pessoa que representa a empresa também deve ser analisado. Se o cargo desta não for elevado significa que a empresa possui pouco interesse na negociação.

Os encontros sociais são muito importantes para o bom andamento dos negócios na China. Esta é uma etapa muito importante para os chineses, onde eles buscam estabelecer um laço de amizade e confiança com a contra parte – pontos fundamentais para concretizar qualquer negócio na China - bem como ter certeza que este é o parceiro que estão buscando.

Com relação aos aspectos que influenciaram nas negociações da Leatherland com a China concluiu-se que não foi possível perceber nenhuma influência cultural que tenha negativamente impactado nos processos de negociação desta com seus clientes chineses, em função tanto do conhecimento cultural da pessoa responsável, como em função dos cuidados que a organização adotou ao iniciar suas atividades comerciais com aquele país.

Alguns aspectos culturais foram detectados entre a negociação Brasil e China, como:

a) emoção, no Brasil ao contrário do que ocorre na China a emoção é demonstrada através dos sentimentos das pessoas; b) comunicação, tanto na cultura brasileira quanto na cultura chinesa a comunicação é dada de forma indireta, diante disto a semelhança das duas culturas contribui de forma positiva para as negociações; c) como negociam, os brasileiros são caracterizados por terem seus interesses voltados ao lucro à curto-prazo, os chineses, por outro lado, se caracterizam por suas negociações à longo-prazo; d) contratos de negociação, neste aspecto os brasileiros são mais detalhistas do que os chineses, os quais não dão muito valor ao contrato, valorizam muito mais a palavra do negociador; e) valorização pelo *status* pessoal, tanto os brasileiros quanto os chineses valorizam o *status* na sociedade; e) cargo da pessoa que representa a empresa, o chinês valoriza muito o cargo da pessoa que representa a empresa na negociação, no Brasil esta questão também é valorizada, porém, não é vista de forma tão evidente quanto na China; f) relações pessoais, o chinês necessita conhecer bem o seu parceiro numa negociação, por isso os encontros sociais são fundamentais para se estabelecer uma relação de negócios, no Brasil as atividades sociais também fazem parte dos negócios, embora isto não seja visto como peça fundamental para a negociação; g) decisões, no Brasil as decisões de negócios são rápidas e arriscadas, na China, porém, as decisões requerem um tempo mais prolongado.

A Leatherland, antes de iniciar suas atividades na China já possuía conhecimento destas características culturais, o que tornou-se um fator fundamental para o sucesso em suas negociações.

Em relação ao posicionamento da empresa frente às características culturais da China pode-se afirmar que este foi um fator essencial para o sucesso em suas negociações.

A China é um desafio para qualquer empresa. É um mercado emergente onde as empresas mais fortes do mundo competem em todos os setores. Para uma organização internacional que planeja entrar no mercado chinês é imprescindível aprender e entender sua cultura. Gestos, relações, amizades, apresentações, anfitriões, atitudes, silêncio e outros componentes sociais serão aspectos importantes para obter o sucesso esperado nas negociações. É a abertura de um novo mundo cultural que precisa ser entendido de forma adequada.



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

Referências

- ACUFF, F. L. *Como Negociar Qualquer Coisa com Qualquer Pessoa em Qualquer Lugar do Mundo*. 1ª. Ed. São Paulo: Senac, 1998.
- ALBRECHT, K. e ALBRECHT, S. *Agregando Valor à Negociação*. São Paulo. Makron: 1995 (USA Irwin Professional Publishing)
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BETHLEM, A. S. *Gestão de negócios: uma abordagem brasileira*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRETT, J. M. *Culture and Negotiation* – International Journal of Psychology: Northwestern University, Evanston, USA, 2000.
- BRUYNE, P. *et al. Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves Ed., 1977.
- CATEORA, P. R. & GRAHAM, J. L. *International Marketing*. USA: The Mc Graw- Hill Companies: 1999, 10th ed.
- COHEN, H. *Você Pode Negociar Qualquer Coisa*. Rio de Janeiro: Record: 1980, 9ª ed.
- DOBLINSKI, S. *Negócio Fechado*. Rio de Janeiro: Campos, 1997, 235 pg.
- EMBAIXADA DA REPÚBLICA POPULAR DA CHINA NO BRASIL*. Disponível em: <http://www.fmprc.gov.cn/ce/cebr/por/szxw/t271089.htm>. Acessado em 29 de nov. 2006.
- FISHER, U. W. *Como Chegar ao Sim*. Rio de Janeiro: Imago, 1994.
- FRANCO, M. L. P. B. *O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa*. São Paulo: PUC, 1986 (mimeo).
- FREITAS, A. B. de. *Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional*. In: MOTTA, F. C. P. & CALDAS, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997
- GEERTZ, C. *A Interpretação das Culturas*. Ed. Guanabara Koogan: Rio de Janeiro, 1989.
- HARRIS, P. R. *Managing cultural differences*. - 4. Ed. Houston: Gulf, 1996
- HENDON, D. W. *Cross- Cultural Bussines Negotiations*. Westport: Praeger, 1996, 256 pg.
- HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. UK: McGraw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: Software of the Mind*. - New York: McGraw-Hill, 1997.
- HOFSTEDE, G. *International Business Etiquette and Manners*. Disponível em < <http://www.cyborlink.com/besite/hofstede.htm> > Acesso em 10 set. 2003.
- HOFSTEDE, G. J.; PEDERSEN, P. B.; HOFSTEDE, G. *Exploring Culture: Exercises, Stories, and Synthetic Cultures*. Ed. Intercultural Press: Yarmouth, 2002.
- KEEGAN, W. J. & GREEN, M. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 1999, 476p.
- LUDKE, M. ANDRÉ, M. *Pesquisa em Educação: Abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- MEAD, R. *International Management Cross-Cultural Dimensions*. Cambridge: Blackwell, 1994, 525p.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- ORTIZ, R.. *Cultura Brasileira e Identidade Nacional*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994, 4ª ed.



4°

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

PASTORE, J. *O Poder do Silêncio*: Jornal da Tarde. Disponível em <<http://www.josepastore.com.br/artigos/cotidiano/088.htm>>. Acesso em 10 set.2003.

REIMAN, C. A. *China- and the business of doing lunch. Consulting to Management*. ABI/INFROM Global: Jun 2003

RIBEIRO, D. *Os Brasileiros*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1980, 5ª ed.

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

SEBENIUS, J. K. The hidden challenge of cross-border negotiations. *Havard Business Review*, march, 76-85, 2002.

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

STEELE, P.; MURPHY, J.; RUSSIL, R. *Negócio Fechado: A Arte da Negociação*. São Paulo: Macron, 1991.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TROMPENAARS, F. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2. Ed. New York: McGraw-Hill, 1998.