

## **A VANTAGEM COMPETITIVA DA IMAGEM**

Quando se visita um país em negócios, é fundamental saber quais as regras de etiqueta e protocolo para que um bom negócio não se transforme num pesadelo. Saiba como agir  
Por: Isabel Amaral

UMA VELHA TRADIÇÃO DO POVO PORTUGUÊS É, sem dúvida, «navegar por mares nunca dantes navegados». Conhecer outros povos, outras culturas, outros hábitos. Interagir com outras formas de pensar e de agir. É uma necessidade actual e sentida por todos. Não existe actividade profissional que se possa isolar a si própria. Diariamente, no mundo empresarial, efectuam-se inúmeros contactos internacionais. Para superar dificuldades de comunicação não basta dominar o idioma. É preciso ter cuidado com o que se diz, mas também com o que se faz. Em alguns países, apontar com um dedo ou andar com as mãos nos bolsos é sinal de má educação. Na China, nunca se deve olhar, mais de um segundo, para os olhos da pessoa com quem se fala, a menos que o propósito seja embará-lo. Existem verdadeiras normas de um código, muitas vezes não escrito, cujo desconhecimento pode deitar a perder toda uma estratégia de internacionalização. A atenção que se tem tido com o valor das relações humanas, dos seus requisitos, manifestações e rituais levou a um interesse crescente pelas questões do protocolo, traduzido no número cada vez maior de empresas que recorrem à consultoria nesta área antes de lançarem os seus quadros num novo mercado. Assim, antes de iniciar uma estratégia de internacionalização, parece fundamental conhecer antecipadamente um pouco da realidade cultural dos parceiros com quem vai começar a lidar. «O mercado é o mundo», tal como disse Adriano Freire. E esse mundo transformou-se numa aldeia global. Negociar dentro desta pequena imensidão é uma arte que pode ser melhorada com o conhecimento dos usos e costumes, de tabus, de fórmulas de tratamento e cumprimento, de estratégias de negociação e dos diversos graus de hospitalidade dos diversos povos. Quanto mais formal for um país, mais importante é conhecer e cumprir os rituais protocolares, para eliminar as interferências no ciclo de comunicação. Todas as culturas são únicas; cada país é um caso particular. Se pretende conhecer pormenorizadamente as regras de protocolo oficial, deverá contactar a embaixada ou a câmara de comércio do país em causa. Agora, sim, confira os países que escolhemos do livro «Imagem e Internacionalização — Como Ter Êxito no Mercado Global», de Isabel Amaral.

## **PRINCÍPIOS**

Princípios que não variam com o tempo ou com o lugar:

- Informar-se sobre os usos e costumes dos seus interlocutores. Informação é poder!
- Ter sempre em mente que as primeiras impressões são as que prevalecem.
- Eliminar as interferências na comunicação. Se não domina a língua, faça-se acompanhar de um intérprete.
- Saber de antemão o estatuto da pessoa com quem vai lidar.
- Dominar as técnicas de negociação.
- Persuadir sem impor.
- Saber receber e ser recebido.

## **África do Sul**

É uma sociedade multirracial, onde existem regras rígidas sobre a convivência de raças e etnias que não são fáceis de detectar sem perguntar aos seus anfitriões. No mundo dos negócios, o aperto de mão é o cumprimento tradicional, mas como existem muitas etnias, poderá ser mais ou menos firme. A maioria das pessoas deve ser tratada pelo título (Doctor, President, etc.), seguido do apelido. Caso não tenha título, trate por Mr., Mrs. ou Miss. Não discuta temas como a violência, a insegurança ou o racismo. A negociação deve ser feita de igual para igual. É preciso tempo para negociar, porque os Sul-Africanos não gostam de se sentir pressionados e preferem perder um negócio a decidir apressadamente

## **Brasil**

Com cerca de 146 milhões de habitantes, é difícil falar de uma só cultura brasileira. Têm uma herança cultural muito rica e diversa, o que talvez explique o facto de serem um povo mais analítico que outros povos latino-americanos. A casa e a família são assuntos privados, que não se misturam com os negócios. Prepare-se para esperar, pois ninguém cumpre horários. Deve apertar a mão a todos os presentes. Mesmo que os anfitriões discutam um escândalo ou um assunto político, abstenha-se de qualquer tipo de opinião. Para investir no Brasil é necessário fazê-lo a longo prazo, tanto em termos de dinheiro como de tempo. Para fechar negócio, certamente terá de visitar este país mais uma ou duas vezes. A aparência conta muito; tanto os homens como as mulheres devem evitar cores como o amarelo e o verde (são as cores da bandeira nacional).

## **China**

É uma das civilizações mais antigas, onde se preza a harmonia e o consenso; logo, ser agressivo ou brutal é um erro fatal. Revelar desconhecimento é uma vergonha. São um povo muito colectivista, e esta filosofia influencia qualquer negociação. O importante é o bem do grupo ou da organização. Os rituais, a etiqueta e o protocolo são fundamentais. A etiqueta chinesa proíbe qualquer tipo de contacto físico; actualmente, o cumprimento é um simples aperto de mão. Os temas controversos são os direitos humanos, para além de sexo ou política. Deve esperar que o seu anfitrião lhe pergunte de que quer falar antes de entrar no assunto. As negociações são longas e precedidas de muito chá e simpatia. Para negociar neste país precisa de um convite explícito de uma empresa chinesa. Só assim consegue o visto indispensável.

## **Estados Unidos da América**

A cultura dominante é muito etnocêntrica e individualista. A política internacional é menos importante que a nacional, local ou regional. Consequentemente, não são muito apologistas das relações com o exterior. Falam de si próprios, da sua vida profissional e privada com grande liberdade. As apresentações seguem as mesmas regras que na Europa. Ao ser apresentado basta dizer «How do you do?». E passam rapidamente ao tratamento pelo primeiro nome. As negociações têm um ritmo acelerado e as reuniões são preparadas cuidadosamente. Não gostam de small talk, vão directos ao assunto. Os negociadores deverão estar preparados para este tipo de negociação, dando especial ênfase às vantagens financeiras do negócio, visto serem normalmente o ponto fulcral.

## **Espanha**

Em Espanha, todos são iguais porque cada um é único. Mas uma das características que salta logo à vista é o orgulho nacionalista. Quanto aos cumprimentos, os homens

apertam a mão entre si, as mulheres dão dois beijos na cara. Segundo os livros de etiqueta, deve dizer-se «Encantado!» ou «Es un placer!» quando nos apresentam a alguém. Devem tratar-se as pessoas pelo apelido, precedido de Señor, Señora ou Señorita. Se tiverem um cargo ou um título acadêmico, este pode ser usado: Señor Ingeniero, Profesor Dias, por exemplo. Mas raramente o fazem. Evite falar de terrorismo, de política, religião e vida privada. As aparências são importantes para definir o seu estatuto. Deve ir bem vestido, falar com segurança e fluentemente. É fundamental conquistar a confiança dos seus parceiros e estabelecer com eles um relacionamento sólido antes da concretização do negócio. Os espanhóis não costumam partilhar informação, pois consideram que o segredo é a alma do negócio. Assim, as negociações são demoradas e o seu ritmo é bastante lento. Tente apresentar uma proposta detalhada e pragmática, de forma a vencer a resistência dos interlocutores.

## **França**

São um povo que se tem em grande apreço. Levam muito a sério as regras de protocolo e dão muita importância às aparências. A cada pessoa que lhe é apresentada deverá apertar a mão. Trate o seu interlocutor por Monsieur ou Madame, sem acrescentar o apelido. Os primeiros contactos são sempre cerimoniais. Questões raciais, religiosas e políticas devem ser evitadas. A pontualidade é fundamental, porque é considerada uma regra de cortesia. Apreciam debater ideias, mas dificilmente aceitam informações que colidam com o seu modelo cultural. Planeie o que vai dizer, para fazer uma apreciação concisa e convincente, mostrando argúcia e perspicácia. Utilize a linguagem corporal, olhe-os nos olhos... conseguir manter contacto é muito importante. Pode e deve interromper o seu interlocutor; ter a resposta pronta e falar com subtilidade são qualidades muito apreciadas.

## **Itália**

São um povo muito heterogêneo, sendo o denominador entre todos o papel predominante da família na sociedade. O lema em qualquer ponto do país é «a família acima de tudo». Assim, no processo de decisão, os interesses da família ou da organização prevalecem. Existe uma enorme formalidade no tratamento social. Nunca apareça sem avisar. O estilo de negociação é mais informal no Norte que no Sul. O ritmo das negociações depende da importância do contrato e a sua apresentação deve ser o mais breve possível. A aparência conta muito, vista-se com elegância e sobriedade. Ao entrar numa sala de reunião, deve apertar a mão a todos os presentes, e à saída deverá fazer o mesmo. Os italianos preferem negociar com pessoas que já conhecem, por isso convém arranjar um representante local que o apresente a todos.

## **Japão**

Todos os pormenores contam. É mais importante ser conhecido que conhecedor. Se tiver um representante local, tudo fica mais fácil. A privacidade é muito apreciada; não toque ninguém no braço, não dê apertos de mão muito fortes, nem se aproxime de mais dos seus interlocutores durante as negociações. A base da etiqueta japonesa é o respeito pelas hierarquias e a harmonia. Ser pontualíssimo é uma regra a cumprir. As aparências são muito importantes. Assim, o vestuário deve ser formal, a atitude serena e os gestos comedidos. É fundamental investir num relacionamento profissional. A paciência e a serenidade são duas virtudes muito admiradas. Aprenda algumas frases em japonês; serão bastante apreciadas. O cumprimento tradicional é uma longa vénia: se for homem, cumprimente baixando os olhos e fazendo uma vénia, dobrando o corpo para a frente a

partir da cintura, com as costas e o pescoço hirtos e os braços deslizando ao longo do corpo; se for mulher, incline-se da mesma forma, mas cruzando os braços de forma a ficar com as mãos cruzadas sobre as coxas.

## **Macau**

Aos macaenses é-lhes exigido o cumprimento da etiqueta chinesa, mas aos estrangeiros não. É no entanto fundamental tentar compreender alguns princípios básicos desta cultura para conseguir adaptar-se ao modo de vida oriental e atingir os objectivos comerciais pretendidos. Acham mais civilizado dizer as coisas de uma forma indirecta, simbólica ou sugestiva, porque assim é mais fácil evitar a interferência de sentimentos. Ao cumprimentar, deve apertar a mão de quem lhe é apresentado e acenar com a cabeça. Trata-se essa pessoa pelo apelido ou pela designação na hierarquia familiar ou profissional. As negociações levam o seu tempo, entre uma atitude e uma resposta é necessário reflectir e ponderar os significados do que foi dito.

## **Reino Unido**

Os britânicos são acérrimos defensores da liberdade individual e por isso reconhecem o direito à má criação, dentro de limites. Não corrigem nem chamam a atenção para as falhas, mas evitam contacto com pessoas mal-educadas. O cumprimento no mundo dos negócios é o aperto de mão. Sendo uma monarquia, o protocolo é mais rígido nas classes altas, sendo imprescindível conhecer o estatuto social do interlocutor. Evite falar de política, religião e problemas de saúde (bem como de vacas loucas). A pontualidade é seguida à risca. As reuniões começam sempre com small talk e visam um trabalho de equipa. Todos devem contribuir com a sua opinião e as discussões de pontos de vista divergentes são vistas com naturalidade. Pequenos sorrisos e sinais com a cabeça serão encarados como atitudes positivas e de encorajamento à conversação.

## **MODELOS DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL**

Existem quatro modelos básicos de negociação internacional: o norte-americano, o europeu, o japonês e o africano.

### o que mais valoriza

Norte-americano	Alvo; tempo; franqueza; ética.
Europeu (Norte)	Técnica; qualidade; pontualidade.
Europeu (Sul)	Conhecimento pessoal; confiança; palavra.
Japonês	Hierarquia; consenso; harmonia do grupo.
Africano	Continuidade; tradição; cooperação.

site: [www.editorialverbo.pt](http://www.editorialverbo.pt)

Condensado de Imagem e Internacionalização — Como Ter Êxito no Mercado Global, por Isabel Amaral. © 2001 Verbo. Adaptado por Catarina Santos.