

Negociações Internacionais e Competência Intercultural: A Influência dos Níveis de Contexto na Construção de Acordos Sustentáveis

International Negotiations and Intercultural Competence: The Influence of Contextual Levels on the Construction of Sustainable Agreements

Negociaciones Internacionales y Competencia Intercultural: La Influencia de los Niveles de Contexto en la Construcción de Acuerdos Sostenibles

Antônio Augusto Araújo Vaz¹

Recebido em: 06 de outubro de 2025

Aprovado em: 09 de abril de 2026

RESUMO

Este artigo analisa a influência dos níveis de contexto cultural (alto e baixo) nas negociações internacionais, utilizando abordagem qualitativa, descritiva e exploratória. Fundamentado em Hall, Hofstede, Trompenaars, Meyer e Fisher & Ury, destaca como a competência intercultural, entendida como a aptidão para interpretar códigos culturais implícitos e ajustar estratégias, pode evitar impasses e ampliar conquistas. Quatro estudos de caso, EUA–China, Renault–Nissan, Walmart na Alemanha e McDonald's na Índia, revelam que diferenças culturais, quando administradas com sensibilidade, convertem-se em vantagens competitivas. Conclui-se que a inteligência cultural é elemento estratégico essencial para parcerias sólidas.

Palavras-chave: negociação internacional, contexto cultural, competência intercultural, empresas internacionais, adaptação cultural

ABSTRACT

This article analyzes the influence of high- and low-context cultural frameworks on international negotiations, applying a qualitative, descriptive, and exploratory approach. Grounded in Hall, Hofstede, Trompenaars, Meyer, and Fisher & Ury, it highlights how intercultural competence, defined as the ability to decode implicit cultural codes and adapt strategies, can prevent deadlocks and enhance outcomes. Four case studies, U.S.–China, Renault–Nissan, Walmart in Germany, and McDonald's in India, demonstrate that cultural differences, when

1. Formação: Relações Internacionais e Comércio Exterior.
Contato: antoniovazz11@gmail.com

handled with sensitivity, become competitive advantages. It concludes that cultural intelligence is an essential strategic element for building solid partnerships.

Keywords: international negotiation, cultural context, intercultural competence, international companies, cultural adaptation

RESUMEN

Este artículo analiza la influencia de los niveles de contexto cultural, alto y bajo, en las negociaciones internacionales, mediante un enfoque cualitativo, descriptivo y exploratorio. Basado en Hall, Hofstede, Trompenaars, Meyer y Fisher & Ury, resalta cómo

la competencia intercultural, entendida como la capacidad de descifrar códigos culturales implícitos y ajustar estrategias, puede evitar bloqueos y potenciar resultados. Cuatro estudios de caso, EE.UU. – China, Renault–Nissan, Walmart en Alemania y McDonald's en India, muestran que las diferencias culturales, cuando se gestionan con sensibilidad, se convierten en ventajas competitivas. Se concluye que la inteligencia cultural es un elemento estratégico esencial para alianzas sólidas.

Palabras clave: negociación internacional, contexto cultural, competencia intercultural, empresas internacionales, adaptación cultural

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário global marcado por aceleração da internacionalização, disputas geopolíticas e redes de negócios transnacionais cada vez mais complexas, as negociações internacionais tornaram-se um pilar estratégico para empresas e governos. No entanto, o sucesso nessas interações vai além da competência técnica, do domínio de idiomas ou da familiaridade com marcos legais. Um elemento frequentemente negligenciado, mas crucial, é a competência intercultural, a capacidade de compreender, adaptar-se e negociar eficazmente entre diferentes culturas.

A competência intercultural envolve a leitura de códigos culturais implícitos, a interpretação de estilos de comunicação e a gestão de expectativas sociais. Entre os fatores mais críticos está o nível de contexto cultural, conceito proposto por Edward T. Hall (1976), que distingue culturas de alto contexto (como China, Japão e Índia), onde a comunicação é indireta e relacional, de culturas de baixo contexto (como EUA, Alemanha e França), que valorizam objetividade, literalidade e autonomia. Ignorar essas diferenças pode comprometer negociações promissoras, mesmo quando há alinhamento de interesses econômicos.

Casos reais ajudam a ilustrar como o desalinhamento cultural pode inviabilizar acordos ou, quando bem gerido, converter-se em diferencial competitivo. As tensões entre Estados Unidos e China, por exemplo, mostram como estilos de negociação divergentes, diretos e focados em contratos nos EUA, relacionais e baseados na harmonia social na China, levaram a impasses em meio à guerra

comercial. Já o fracasso do Walmart na Alemanha evidenciou como a imposição de práticas organizacionais americanas a um ambiente culturalmente mais reservado e normativo pode resultar em perdas financeiras e rejeição institucional. Por outro lado, o McDonald's na Índia representa um modelo de adaptação bem-sucedida, em que a leitura precisa do contexto religioso e a alimentação local permitiu à empresa reformular seu cardápio, layout e campanhas. No caso da aliança Renault–Nissan, as diferenças entre os estilos francês e japonês de governança e tomada de decisão evidenciaram tanto a importância de uma liderança transcultural eficaz quanto os riscos associados à sua ausência, especialmente em contextos que envolvem empresas de países distintos, como se verá mais adiante.

Este artigo tem como objetivo analisar quatro estudos de caso à luz das contribuições teóricas de Hall, Hofstede, Trompenaars, Erin Meyer e Fisher & Ury, evidenciando que o entendimento e a gestão das diferenças culturais não são aspectos secundários nas negociações internacionais, mas condições essenciais para a construção de acordos duradouros e sustentáveis. As perspectivas desses autores mostram que a comunicação intercultural, os valores e as práticas sociais influenciam diretamente a forma como os interesses são percebidos, expressos e conciliados. Assim, reconhecer os elementos culturais subjacentes e desenvolver estratégias para lidar com eles é fundamental para alcançar soluções que atendam às necessidades de todas as partes e promovam relações de longo prazo no contexto global.

Este artigo adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, com o objetivo de compreender a influência da competência intercultural em negociações internacionais. O caráter qualitativo se expressa na análise interpretativa dos dados, privilegiando a compreensão dos significados culturais implícitos nas interações, em vez de mensurações numéricas. A dimensão descritiva manifesta-se na sistematização dos casos selecionados, EUA–China, Renault–Nissan, Walmart na Alemanha e McDonald's na Índia, detalhando os contextos, atores envolvidos e dinâmicas de negociação, de modo a revelar os fatores culturais determinantes. Já o caráter exploratório decorre da busca por identificar padrões, aproximações e limitações ainda pouco consolidados na literatura sobre competência intercultural aplicada às negociações internacionais, permitindo levantar hipóteses e caminhos para estudos futuros. A estratégia metodológica, portanto, baseia-se na análise de estudos de caso emblemáticos, cuja comparação eviden-

cia não apenas sucessos e fracassos, mas também lições práticas para gestores e negociadores em cenários multiculturais.

Foram selecionados quatro casos com ampla documentação e relevância internacional: as negociações comerciais entre Estados Unidos e China; a aliança empresarial Renault–Nissan; a entrada e retirada do Walmart no mercado alemão; e a adaptação estratégica do McDonald's na Índia. A escolha desses exemplos se baseia não apenas na diversidade de suas origens culturais, abrangendo contextos ocidentais e orientais, mas também por representarem, de maneira clara, a dinâmica entre culturas de alto e baixo contexto. Além disso, os casos ilustram resultados contrastantes na condução de negociações interculturais, enquanto alguns evidenciam a capacidade de construir parcerias sustentáveis a partir da compreensão mútua, outros revelam como a falta de sensibilidade cultural pode levar a conflitos e fracassos estratégicos. Essa seleção permite analisar, de forma comparativa, os fatores culturais determinantes para o sucesso ou insucesso em ambientes de negócios globais.

O método de análise consistiu em cruzar os dados desses casos com os referenciais teóricos de Edward T. Hall (1976), Geert Hofstede (1991), Fons Trompenaars (1993), Erin Meyer (2014) e Roger Fisher & William Ury (1981), reconhecidos internacionalmente por suas contribuições ao estudo das diferenças culturais e sua aplicação prática em ambientes de negócios. Também foram utilizadas fontes secundárias confiáveis, como artigos acadêmicos, relatórios de instituições internacionais e veículos jornalísticos de referência.

A análise visa evidenciar como fatores como o nível de contexto cultural, as dimensões de poder e individualismo-coletivismo, os dilemas culturais e os estilos de comunicação e confiança impactam diretamente a eficácia das negociações internacionais e o desempenho das estratégias de inserção em mercados globais. Dessa forma, o artigo busca não apenas apresentar os casos, mas extrair deles lições aplicáveis para gestores, diplomatas e negociadores atuantes em contextos multiculturais.

2 ESTADO DA ARTE

Edward T. Hall (1976), em sua obra seminal *Beyond Culture*, foi o autor responsável por categorizar os países em culturas de alto e baixo contexto, estabelecendo um marco teórico essencial para os estudos de comunicação intercultural. Segundo Hall, essa

distinção determina a forma como as mensagens são codificadas, transmitidas e interpretadas em diferentes sociedades. Nas culturas de alto contexto, exemplificadas por Japão, China, Coreia do Sul, Emirados Árabes e Índia, a comunicação é fortemente mediada pelo ambiente relacional, pelas hierarquias sociais e por significados implícitos. Grande parte da informação não está verbalizada, mas subentendida, manifestando-se por meio de gestos, silêncios, linguagem corporal e tom de voz. Como o próprio Hall enfatiza, “a informação está tanto contida no contexto quanto nas palavras faladas” (Hall, 1976, p. 91). Nesse modelo, a preservação da harmonia relacional e do equilíbrio social pode ter maior relevância do que a transmissão objetiva e direta do conteúdo.

Em contraste, nas culturas de baixo contexto, como Estados Unidos, Alemanha, França e Reino Unido, prevalece a valorização da clareza, da literalidade e da objetividade. Nesses ambientes, a expectativa é de que a mensagem seja autoexplicativa, sem depender de códigos implícitos ou de um contexto compartilhado para ser compreendida. Assim, a teoria de Hall não apenas diferencia estilos comunicacionais, mas também oferece uma lente interpretativa crucial para entender como mal-entendidos podem surgir em negociações internacionais quando interlocutores de contextos distintos interagem. A categorização proposta pelo autor tornou-se, desde então, um dos referenciais mais utilizados para analisar e antecipar desafios na comunicação intercultural, especialmente em processos de negociação, diplomacia e gestão de negócios globais.

Esse padrão se revelou com clareza nas negociações entre Estados Unidos e China, em que as tentativas americanas de impor contratos rígidos e comunicação direta entraram em choque com a lógica relacional e gradual da cultura chinesa, gerando desconfiança e impasses, especialmente durante a guerra comercial de 2018 a 2020. Da mesma forma, o sucesso do McDonald's na Índia pode ser atribuído, em parte, à sua habilidade de operar dentro de um paradigma de alto contexto, adaptando campanhas, cardápios e comunicações aos códigos culturais implícitos e religiosos do mercado indiano.

Por contraste, as culturas de baixo contexto, como as dos Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido e Países Baixos, prezam pela clareza, objetividade e explicitação verbal. Espera-se que a mensagem seja compreendida sem depender do contexto, sendo autoexplicativa. Esse modelo é eficaz em ambientes onde a padronização

e a previsibilidade são valorizadas. Contudo, como demonstrou o caso do Walmart na Alemanha, a replicação de práticas americanas, como saudações calorosas e monitoramento intensivo, foi mal recebida por um público que valoriza a neutralidade, a privacidade e a eficiência, reforçando a tese de Hall de que desalinhamentos comunicacionais podem ser fontes de ruído negocial.

Geert Hofstede (1991) propõe um modelo de dimensões culturais que explica como valores compartilhados moldam comportamentos individuais e organizacionais em diferentes sociedades. Em sua formulação, cultura é um “programa mental coletivo” que orienta preferências por hierarquia, autonomia, previsibilidade, competição/cooperatividade, horizonte temporal e autocontrole; essas preferências se expressam, respectivamente, nas dimensões distância do poder, individualismo-coletivismo, aversão à incerteza, masculinidade-feminilidade, orientação de longo prazo e indulgência-restrição. No escopo deste artigo, destacam-se duas dimensões diretamente implicadas no êxito (ou impasse) de negociações internacionais: distância do poder e individualismo-coletivismo. A primeira capta o grau de aceitação social da desigualdade e legítima hierarquias claras e decisões centralizadas; a segunda indica se a coesão do grupo e a busca de consenso prevalecem sobre a autonomia decisória individual. Assim, culturas de alta distância do poder e coletivistas, como China, Índia e Japão, tendem a organizar a decisão de forma mais gradual, com validações em níveis superiores e deferência a lideranças não expostas à mesa; já culturas de baixa distância do poder e mais individualistas, como França, favorecem delegação, franqueza e maior autonomia negocial. É neste enquadramento que a aliança Renault-Nissan evidência atritos: o estilo francês, mais direto e descentralizado, encontrou resistência no modelo japonês, que demanda consenso, preservação da face e deferência a autoridades “invisíveis” no processo decisório, ampliando dificuldades de alinhamento estratégico quando tais assimetrias não são geridas de modo explícito.

Já a dimensão do coletivismo, presente em sociedades como a chinesa e a indiana, coloca o bem-estar do grupo acima das metas individuais e isso afeta diretamente os ritmos e métodos de negociação, exigindo paciência, envolvimento de múltiplos stakeholders e construção de confiança relacional. O McDonald’s, ao adaptar-se à estrutura comunitária indiana, demonstrou compreensão prática dessa dimensão, enquanto os negociadores americanos na China, se-

gundo o Peterson Institute for International Economics (PIIE, 2020), enfrentaram dificuldades ao esperar decisões unilaterais e imediatas.

Fons Trompenaars (1993), em *Riding the Waves of Culture*, introduz o conceito de dilemas culturais, como o contraste entre universalismo e particularismo. Nas culturas universalistas, como Estados Unidos e Alemanha, há uma tendência a aplicar regras e procedimentos de maneira igualitária, acreditando que as normas devem ser seguidas independentemente de circunstâncias pessoais ou contextuais. Em contrapartida, as culturas particularistas, como China, Brasil e Índia, valorizam os vínculos pessoais, o contexto específico e as relações de confiança, adaptando regras às situações concretas. Esse dilema ajuda a compreender o por que o Walmart enfrentou dificuldades no mercado alemão, visto que a empresa tentou impor suas políticas corporativas “globais” sem considerar aspectos locais, como o forte papel dos sindicatos e o costume germânico de negociações colaborativas.

A experiência do Walmart na Alemanha é frequentemente citada como exemplo de como a imposição de políticas corporativas globais pode entrar em conflito com instituições e práticas locais consolidadas. Ao tentar replicar seu modelo norte-americano sem adaptações substanciais, a empresa implementou um código de conduta padronizado que incluía, entre outros pontos, canais de denúncia anônima e restrições a relacionamentos entre funcionários. Em 2005, o Tribunal do Trabalho de Wuppertal considerou que tais medidas violavam direitos previstos na legislação trabalhista alemã, em especial o princípio da co-determinação e a competência dos conselhos de fábrica (*Betriebsräte*) para deliberar sobre normas internas, determinando que essas regras só poderiam ser aplicadas mediante negociação com os representantes dos trabalhadores (IUSLabor, 2005).

Além do embate jurídico, houve também conflitos no campo das relações industriais. Pesquisas indicam que a Walmart resistiu, inicialmente, a aderir aos acordos coletivos setoriais firmados entre os sindicatos e a associação patronal do varejo, prática tradicional e amplamente institucionalizada no país. O sindicato *ver.di*, um dos maiores da Alemanha, reagiu convocando greves e denunciando a postura da empresa como “union-bashing”, ou seja, hostilidade aberta à atuação sindical. Esse tipo de atitude não apenas deteriorou a imagem da Walmart entre seus funcionários e a opinião pública, mas também gerou dificuldades para

manter uma força de trabalho motivada e alinhada às suas metas (Knorr; Arndt, 2003/2004).

Estudos mais amplos sobre o caso ressaltam que esses choques não se limitavam a aspectos pontuais de gestão, mas refletiam uma incompatibilidade estrutural entre a cultura corporativa global da Walmart e as instituições laborais alemãs. O sistema de co-determinação, a negociação coletiva centralizada e a valorização das relações de trabalho colaborativas colidem com um modelo gerencial mais centralizado e hierárquico, característico da matriz norte-americana. Assim, a tentativa de impor políticas uniformes, ignorando a necessidade de adaptação às especificidades locais, tornou-se um fator central para o insucesso da empresa no mercado alemão (Kaelberer, 2017). Além disso, levou executivos americanos sem experiência com o mercado local, o que gerou desconexão cultural interna e prejudicou a integração da equipe. Seus programas de “team building” matutinos e a exigência de cumprimentar clientes com entusiasmo soaram artificiais ou invasivos para funcionários e consumidores alemães (Mbaknol, 2025; Marketingscoop, 2025).

Em contraste, o McDonald’s na Índia adotou uma estratégia “glocal”, ou seja, combinou elementos globais da marca com adaptações aprofundadas às especificidades culturais e religiosas locais. A rede reformulou seu cardápio, eliminando carne bovina e suína e incluindo produtos como McAloo Tikki e Maharaja Mac, além de operar cozinhas separadas para refeições vegetarianas e não vegetarianas (Researchgate, 2017; Impactinstitute, 2024). Essa abordagem demonstrou respeito às sensibilidades locais e permitiu ao McDonald’s ser visto como parte da cultura indiana, não como uma imposição americana.

Outro dilema importante é o de neutralidade versus emocionalidade. Enquanto os alemães e britânicos tendem à contenção emocional, os brasileiros, italianos e mexicanos expressam emoções de forma mais livre, o que influencia diretamente o modo como são conduzidas reuniões, negociações e conflitos. No caso Renault–Nissan, essa diferença impactou a comunicação interna e as expectativas de transparência entre as equipes de países distintos.

Erin Meyer (2014), em *The Culture Map*, sintetiza essas abordagens em oito escalas culturais, incluindo comunicação, confiança, liderança e tomada de decisão. A autora destaca que mesmo dentro de uma mesma organização global, diferentes países podem operar com lógicas completamente distintas. Nos estudos de caso

analisados, sua distinção entre confiança baseada em tarefas (como nos EUA) e confiança baseada em relacionamento (como no Brasil, China e Índia) se mostrou crucial. A falta de sensibilidade dos executivos do Walmart ao sistema relacional alemão contribuiu para sua rejeição interna, enquanto o McDonald's na Índia investiu precisamente nesse tipo de construção relacional com consumidores e comunidades locais.

Por fim, Roger Fisher e William Ury (1981), em *Getting to Yes*, oferecem um modelo de negociação baseado em princípios, voltado para contextos multiculturais. Ao propor que os negociadores se concentrem nos interesses subjacentes, e não em posições fixas, os autores fornecem ferramentas para ultrapassar barreiras culturais com foco em soluções colaborativas. Esse modelo foi parcialmente aplicado nas negociações comerciais entre EUA e China e poderia ter beneficiado a Renault-Nissan e o Walmart se adotado desde o início.

Tabela 1 – Comparação entre estilos culturais em negociações internacionais

Categoria	Cultura de Baixo Contexto	Cultura de Alto Contexto
Contexto cultural	Baixo	Alto
Comunicação	Direta, explícita	Indireta, implícita
Confiança	Baseada em tarefas	Baseada em relacionamento
Tomada de decisão	Rápida, individual	Lenta, consensual
Expressão emocional	Controlada	Expressiva
Hierarquia	Horizontal	Vertical
Relações pessoais	Contratuais	Informais
Regras e normas	Universais	Contextuais

Fonte: Elaboração própria.

Esta tabela resume as principais diferenças entre culturas de **alto e baixo contexto**, com base nos modelos de Hall, Hofstede, Trompenaars e Meyer. Os aspectos comparados incluem comunicação, estrutura de poder, forma de construir confiança e abordagem à negociação, evidenciando como essas dimensões culturais influenciam práticas de negociação em ambientes globais (Destaque próprio).

Dessa forma, os aportes teóricos de Hall, Hofstede, Trompenaars, Meyer e Fisher & Ury oferecem um arcabouço robusto para entender os desafios e as oportunidades de negociações interculturais. Mais do que instrumentos analíticos, suas abordagens se revelam aplicáveis na prática, como demonstram os casos estudados, e são indispensáveis para qualquer organização que deseje atuar com eficácia no cenário global contemporâneo.

3 ANÁLISE DE CASO: EUA E CHINA – A CULTURA COMO VARIÁVEL ESTRATÉGICA EM DISPUTAS COMERCIAIS

As negociações entre Estados Unidos e China representam um dos casos mais complexos e ilustrativos da influência do contexto cultural em negociações internacionais. Trata-se não apenas de uma disputa entre duas superpotências econômicas, mas de um embate entre visões de mundo profundamente distintas. De acordo com Edward T. Hall (1976), os Estados Unidos representam uma cultura de baixo contexto, onde predomina a comunicação direta, objetiva e orientada para resultados. A China, por sua vez, segue o paradigma de alto contexto, no qual a comunicação é implícita, relacional e fortemente influenciada pela preservação da harmonia social e do status hierárquico.

Essas diferenças se tornam particularmente evidentes em episódios como a guerra comercial entre 2018 e 2020. Um relatório do Peterson Institute for International Economics (PIIE, 2020) aponta que os impasses entre as delegações não decorreram apenas de divergências econômicas, mas da incompatibilidade nos estilos de comunicação e negociação. Os americanos buscavam acordos detalhados com prazos rígidos e cláusulas de execução, enquanto os chineses preferiam memorandos amplos e flexíveis, que permitissem revisões futuras. Esse modelo é mais alinhado à cultura chinesa, em que o compromisso relacional é mais importante do que o contrato escrito.

Geert Hofstede (1991) oferece uma explicação adicional, considerando que a cultura chinesa apresenta alta distância do poder e orientação coletivista, o que significa que decisões são tomadas de forma colegiada e exigem validação de líderes superiores, mesmo que não estejam presentes na mesa de negociação. Já nos EUA, onde predominam baixa distância do poder e forte individualismo, espera-se que o negociador tenha autonomia para decidir em nome de sua organização. Esse descompasso frequentemente gera frustração.

Outro aspecto cultural de destaque é o conceito de “face” (Mianzi), fundamental na cultura chinesa e amplamente explorado por Erin Meyer (2014), que diz respeito a preservação da imagem pública de todos os envolvidos é essencial. Críticas diretas, comuns no modelo norte-americano, podem ser interpretadas como insultos na China, comprometendo relações de longo prazo. Em diversos

casos, como relata Meyer, empresas americanas tiveram acordos comprometedores por causa de confrontos públicos ou linguagem excessivamente direta em reuniões. A recomendação é adotar críticas indiretas, preferencialmente em ambientes privados, precedidas por gestos de respeito e reconhecimento positivo.

A falta de sensibilidade cultural também pode levar a impasses diplomáticos. O Brookings Institution (Hass; Denmark, 2020) observou que tentativas americanas de aplicar “pressão máxima” em temas como propriedade intelectual e subsídios industriais tiveram o efeito oposto ao desejado, reforçando a postura defensiva do governo chinês e gerando escaladas tarifárias. Ademais, vale destacar que entender a lógica cultural do outro lado não é um gesto de concessão, mas sim uma obrigação estratégica para negociações eficazes.

Por outro lado, quando estratégias baseadas em princípios, como as propostas por Fisher & Ury (1981), são aplicadas, é possível criar um “espaço neutro” onde valores compartilhados, como estabilidade econômica e segurança jurídica, podem ser utilizados como pontos de convergência. Essa abordagem foi parcialmente adotada nas fases mais recentes do Acordo de Fase 1 entre EUA e China, firmado em janeiro de 2020, que apesar das limitações, sinalizou que o entendimento intercultural pode reabrir canais de diálogo mesmo após períodos de alta tensão.

Portanto, o caso EUA-China demonstra que o fracasso em reconhecer e se adaptar às diferenças de contexto cultural pode minar até as negociações mais promissoras. Por outro lado, com inteligência cultural, empatia estratégica e modelos de negociação baseados em princípios, essas diferenças podem ser transformadas em ativos de conexão. Em tempos de interdependência global, não basta saber negociar, é preciso saber com quem e como negociar.

4 ANÁLISE DE CASO: RENAULT E NISSAN - UM CHOQUE CULTURAL ENTRE FRANÇA E JAPÃO

A aliança estratégica entre Renault (França) e Nissan (Japão), estabelecida em 1999, começou com o Plano Revival de Carlos Ghosn, que salvou a Nissan do colapso. Executivos da INSEAD caracterizam Ghosn como um líder transcultural cuja “empatia” foi fundamental para gerar rápida sinergia e ganhos financeiros (Insead, 2008). No entanto, essa mesma liderança fortemente cen-

tralizada e vertical veio a encobrir problemas culturais estruturais críticos. Um artigo da University of Birmingham ressalta que o estilo decisório de Ghosn “erodiu as identidades separadas das empresas”, transformando a aliança em algo mais semelhante a uma fusão unilateral do que a uma parceria equilibrada (University of Birmingham, 2020).

A estrutura de controle acionário reforçava essa assimetria, enquanto a Renault detinha cerca de 43% das ações da Nissan com direito a voto, a Nissan tinha apenas cerca de 15% da Renault, sem direito a voto, situação que alimentava ressentimentos no lado japonês, que preza autonomia e processos consensuais (Insead, 2019). Além disso, a cultura corporativa japonesa é fortemente orientada pela preservação da *face* (*mentsu*), entendida como a manutenção da reputação, da harmonia e do respeito mútuo entre as partes (Meyer, 2014). Na prática, esse conceito implica evitar situações que possam expor ou constranger indivíduos ou grupos, sobretudo em contextos hierárquicos. Assim, conduzir negociações ou processos decisórios de forma pública, direta ou unilateral, como ocorreu em alguns episódios liderados pela gestão francesa (University of Birmingham, 2020), pode ser interpretado no Japão como uma afronta à *face*, gerando desconforto e resistência velada. Essa dimensão cultural, combinada à necessidade de consenso e deferência às lideranças invisíveis à mesa de negociação (Hall, 1976; Hofstede, 1991), ampliou as dificuldades de alinhamento estratégico entre as empresas.

O estudo de Abu Farha e Tirhi (2015) mostra que tais divergências culturais são vistas erroneamente como “características que se ajustariam naturalmente”, essas deveriam ter sido tratadas como riscos estratégicos e sistemicamente integradas por meio de treinamentos bilaterais, comitês interculturais e protocolos de comunicação conjunta, em vez de depender exclusivamente da liderança carismática de Ghosn. A fragilidade dessa dependência tornou-se evidente com a prisão de Ghosn, em 2018, quando se dissolveram os mecanismos informais de confiança que sustinham a aliança e emergiram disputas intensas por autonomia, direção estratégica e governança institucional (The Guardian, 2018).

Como resposta a anos de assimetrias estruturais e tensões culturais acumuladas, em 2023 a aliança passou por uma reformulação profunda em que cada empresa passou a deter 15% do capital da outra, com direito a voto, estabelecendo formalmente um equilíbrio

acionário inédito na história da parceria. Mais do que uma medida societária, essa mudança foi interpretada como um reconhecimento tardio de que os desequilíbrios de poder e a falta de gestão sistemática das diferenças culturais, incluindo o impacto da preservação da *face* (*mentsu*) e a divergência nos processos decisórios, haviam corroído a confiança e comprometido a cooperação sustentável (Ap News, 2023; Meyer, 2014; Hall, 1976; Hofstede, 1991).

5 ANÁLISE DE CASO: WALMART NA ALEMANHA – UM FRACASSO DE (IN)COMPETÊNCIA INTERCULTURAL

O fracasso do Walmart na Alemanha, entre 1997 e 2006, evidência de forma cristalina como a falta de competência intercultural pode comprometer a estratégia de internacionalização de corporações globais. A filial alemã acumulou prejuízos estimados em cerca de US\$ 1 bilhão antes de sua saída definitiva do mercado em 2006 (The Guardian, 2006). A empresa tentou replicar seu modelo operacional dos EUA sem qualquer adaptação cultural ao contexto local. Por exemplo, práticas como saudação entusiasmada obrigatória, sorrisos excessivos e códigos de conduta moralistas, incluindo proibição de relacionamentos entre funcionários, foram percebidas como estranhas pelos alemães, que valorizam comunicação neutra e reservada típica de culturas de baixo contexto (Hall, 1976; Meyer, 2014). Estudos online destacam especificamente que os “cheerful greeters” e os exercícios matinais de grupo geraram desconforto entre clientes e funcionários alemães (Globalmarketingprofessor, 2023; Commisceo-global, 2025).

As tensões extrapolaram o nível simbólico e atingiram pontos cruciais da operação. O Walmart subestimou a força dos conselhos de fábrica (*Betriebsräte*) e dos sindicatos, instituições centrais na cultura organizacional alemã. Sua insistência em impor normas corporativas como o “Statement of Ethics”, com cláusulas restritivas e moralistas, gerou controvérsias públicas e danos à reputação (The Guardian, 2006). Essa postura paternalista foi considerada intrusiva e desrespeitosa, contribuindo para o afastamento das equipes locais e a resistência interna (Desklib, 2023; Mbaknol, 2025).

Além disso, a avaliação estratégica do mercado alemão foi severamente falha. O Walmart entrou no país por meio da aquisição de duas redes existentes (Wertkauf e Interspar), mas não conseguiu traduzir suas vantagens em competitividade real, em parte

por não entender os hábitos de consumo locais. Os clientes alemães preferem lojas pequenas e focadas em produtos alimentícios, comprando com eficiência e discrição. Práticas como ampliar expositores, posicionar produtos premium à vista e empacotar as compras no caixa entram em choque com essa cultura de autoatendimento discreto (Eclipse, 2025; Mbaknol, 2025).

Esses problemas foram agravados por falhas no aprofundamento da integração cultural dentro da gestão. Com CEOs expatriados que não falavam alemão e impunham o inglês como idioma oficial, o Walmart fracassou em envolver lideranças locais e construir confiança com o time alemão (Assignmentsbox, 2011). A ausência de adaptação sobrecarregou a operação já diante de forte competição local, de margens históricas baixas no varejo e de restrições legais, como a proibição de preços abaixo do custo (The Guardian, 2006; Assignmentsbox, 2011; KNORR; ARNDT, 2003).

Em síntese, o caso alemão demonstra que a falta de sensibilidade cultural não apenas compromete a aceitação da marca como mina o desempenho operacional. O Walmart interpretou erroneamente a cultura local como um obstáculo banal e falhou em implementar reflexões estratégicas estruturadas sobre valores, consumo, formas de trabalho e instituições sindicais, alcinhando prejuízos econômicos, reputacionais e estruturais que levaram à saída do país.

6 ANÁLISE DE CASO: MC DONALD'S NA ÍNDIA – ADAPTAÇÃO CULTURAL COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO

Ao ingressar no mercado indiano, o McDonald's enfrentou a exigência de operar em uma cultura profundamente distinta da norte-americana. Em um país em que cerca de 50% do cardápio oferecido é composto por opções vegetarianas, uma adaptação necessária diante da maioria hindu que considera a vaca sagrada e das sensibilidades muçulmanas em relação ao porco, a rede precisou reinventar completamente seu modelo operacional (Al Jazeera, 2012; The Week, 2015). Essa reformulação é um exemplo claro de competência intercultural eficaz.

Mais do que isso, a alimentação na Índia é marcada por uma forte tradição de comidas de rua, que funcionam não apenas como alternativa rápida, mas como instituição social. Appadurai (1981)

descreve esse fenômeno como “gastro-política”, mostrando como as escolhas e modos de consumo na rua comunicam valores, hierarquias e pertencimentos culturais. Esse ponto é essencial para entender por que a padronização do fast-food americano, centrada em ambientes fechados e menus globais, precisava ser redesenhada para dialogar com práticas locais.

A rua indiana, com seus *chaat-walas* e *dhabas*, oferece refeições intensamente temperadas, picantes, crocantes e frequentemente consumidas em pé, em espaços compartilhados (Antani; Gupta, 2022). Essa preferência por especiarias não é apenas gastronômica, mas histórica: segundo Sen (2015), os sabores fortes da culinária indiana carregam sentidos medicinais, espirituais e sociais. Assim, adaptar-se ao paladar local significava não apenas oferecer alternativas vegetarianas, mas traduzir a gramática sensorial da rua em novos formatos. O sucesso de produtos como o McAlloo Tikki, feito de batata temperada e inspirado diretamente na comida de rua, ilustra bem esse processo (The Week, 2015).

Diferentemente do Walmart na Alemanha, que tentou replicar práticas norte-americanas sem adaptações e fracassou, o McDonald's investiu na construção de entendimento profundo sobre o contexto local. Foram substituídas carnes bovina e suína por frango e outras proteínas, introduzidos ingredientes vegetarianos como McVeggie e instituídas cozinhas separadas para preparo de alimentos vegetarianos e não vegetarianos. Inclusive, cada equipe usa avental de cor distinta, em respeito às regras religiosas e para evitar riscos de “contaminação simbólica” (Restaurant India, 2024; McDonald's India, 2024).

Além disso, a empresa soube se alinhar à dimensão ritual das festas e celebrações. Campanhas publicitárias localizadas, como “Festivals Make Families” e “For Your Other Diwali”, reforçam essa conexão cultural, tematizando promoções e embalagens especialmente para ocasiões como Diwali e Dussehra (WARC, 2022). Como destaca Hall (1976), culturas de alto contexto valorizam códigos não verbais e narrativas implícitas, e, segundo Meyer (2014), a confiança na Índia é construída pelo relacionamento e não apenas pela eficiência transacional. Dessa forma, integrar-se ao calendário festivo e aos símbolos coletivos foi estratégico para gerar confiança e aceitação.

Do ponto de vista teórico, essa abordagem reflete a compreensão dos perfis culturais segundo Hofstede (1991), a Índia apresenta

elevado coletivismo e distância de poder, o que requer sensibilidade ao criar laços de confiança dentro de hierarquias rígidas. Trompenaars (1993) ressalta o particularismo e a forte carga emocional nas interações locais, exigindo personalização e respeito, justamente o que marcou a estratégia do McDonald's.

As consequências práticas dessa estratégia mostram-se substanciais. Em estudo recente, Perody & Sudhakara (2024) destacam que o McDonald's alcançou crescimento consistente de receitas e excelente geração de caixa na Índia, impulsionados por investimentos em digitalização e personalização do atendimento. A rede também firmou posição de destaque nos rankings de eficácia publicitária, com campanhas locais entre as mais eficazes do país (WARC, 2022). Internamente, funcionários e gestores demonstraram maior engajamento e identificação com a marca, à medida que percebem respeito às normas culturais e religiosas, fortalecendo o capital social organizacional.

Em síntese, o caso do McDonald's na Índia exemplifica como a adaptação cultural planejada não apenas evita falhas, mas pode transformar-se em um ativo competitivo poderoso. Na Índia, adaptar cardápio sem adaptar rito e narrativa manteria um desalinhamento estrutural. O que garantiu vantagem ao McDonald's foi justamente o triplo ajuste: sabor, serviço e símbolos. Ao alinhar sua oferta de produtos, comunicação e operação às especificidades culturais indianas, a empresa conquistou aceitação e desempenho sustentável. Isso confirma que a inteligência cultural não é apenas ferramenta reativa, mas componente estratégico central para o sucesso em mercados estrangeiros.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações e os estudos de caso, à luz dos conceitos relacionados à competência intercultural apresentados por Hall, Hofstede, Trompenaars, Meyer e Fisher & Ury, corroboram o entendimento de que esta é uma habilidade fundamental para o sucesso em negociações internacionais, como evidenciam as experiências EUA-China, Walmart-Alemanha, McDonald's-Índia e Renault-Nissan. A capacidade de entender e adaptar-se aos níveis de contexto comunicacional, à dinâmica de poder, às expectativas sociais e aos estilos de persuasão é crucial para a construção de relações duradouras e bem-sucedidas entre parceiros de diferentes culturas.

A análise dos casos revela que, frequentemente, os maiores desafios em negociações globais não são originados por divergências econômicas ou estratégicas, mas pela dificuldade em decodificar e respeitar os códigos culturais do outro. A insistência em aplicar modelos padronizados, como evidenciado nas falhas do Walmart na Alemanha ou nas tensões entre os EUA e a China, leva à perda de oportunidades e, em alguns casos, compromete a imagem institucional de empresas e países. O fracasso de um acordo pode, assim, resultar em uma falta de sensibilidade às normas e valores culturais locais, como demonstrado em nossa análise dos casos de Renault-Nissan e McDonald's na Índia.

Portanto, o investimento em inteligência cultural e a adoção de estratégias de negociação baseadas em princípios, como sugere Fisher & Ury, são essenciais para mitigar conflitos, preservar relacionamentos e alcançar acordos mais sólidos e sustentáveis. O uso consciente das escamas culturais de Meyer, dos dilemas de Trompenaars e das dimensões culturais de Hofstede oferece ao negociador uma base teórica e prática sólida para atuar com flexibilidade, empatia e eficácia, respeitando as diferenças e transformando-as em pontos de conexão.

Por fim, a competência intercultural não deve ser vista como um elemento secundário das relações internacionais, mas sim como uma ferramenta estratégica central. Empresas, governos e profissionais que desejam permanecer relevantes e eficazes em um mundo globalizado precisam compreender que, nas negociações internacionais, saber ouvir, adaptar-se culturalmente e comunicar-se de forma eficaz são tão essenciais quanto o domínio das habilidades técnicas de negociação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABU FARHA, Mahmoud; TIRHI, Hazem. **Cultural impacts on international strategic alliances: analysis of Renault-Nissan case**. Indiana: Indiana University of Pennsylvania, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/278667478_Cultural_Impacts_on_international_strategic_alliances_Analysis_of_Renault-Nissan_case. Acesso em: 10 ago. 2025.

AL JAZEERA. **All-veg McDonald's eyes India's holy sites**. Al Jazeera, 18 set. 2012. Disponível em: <https://www.aljazeera.com/features/2012/9/18/all-veg-mcdonalds-eyes-indias-holy-sites>. Acesso em: 12 ago. 2025.

ANTANI, Vaishali; GUPTA, A. **Evolution of Indian cuisine: a socio-historical review**. Journal of Ethnic Foods, v. 9, n. 1, p. 1-12, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1186/s42779-022-00135-6>.

AP NEWS. **Renault, Nissan reboot auto alliance for post-Ghosn era**. AP News, 6 fev. 2023. Disponível em: <https://apnews.com/article/cfb8314a135ba7eb3f7701b37c5e2b36>. Acesso em: 25 jul. 2025.

APPADURAI, Arjun. **Gastro-politics in Hindu South Asia**. American Ethnologist, v. 8, n. 3, p. 494-511, 1981. DOI: <https://doi.org/10.1525/ae.1981.8.3.02a00040>.

ASSIGNMENTSBOX. **Failure of Wal-Mart in Germany**. [S.l.: s.n.], 2011. Disponível em: <https://www.assignmentsbox.co.uk/wp-content/uploads/2011/10/Failure-of-Wal-mart-in-Germany.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2025.

BOWN, Chad P. **The US–China trade war and phase one agreement**. Working Paper n. 21-2. Washington, D.C.: Peterson Institute for International Economics (PIIE), 2021. Disponível em: <https://www.piie.com/sites/default/files/documents/wp21-2.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2025.

COMMISCEO-GLOBAL. **How do cultural differences impact international retail?**. 19 abr. 2025. Disponível em: <https://www.commisceo-global.com/blog/international-retail-and-cross-cultural-issues>. Acesso em: 8 ago. 2025.

DARSOW, Ingebjörg. **Implementation of ethics codes in Germany: the Wal-Mart case**. IUSLabor, Barcelona: Universitat Pompeu Fabra, n. 3, 2005. Disponível em: <https://www.upf.edu/web/iuslabor/3/2005>. Acesso em: 12 ago. 2025.

DESKLIB. **Walmart cultural business impact**. 4 jun. 2023. Disponível em: <https://desklib.com/study-documents/walmart-cultural-business-impact/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

ECLIPSE (ECOMCLIPS). **Why Walmart failed in Europe: what went wrong in Germany**. 6 abr. 2025. Disponível em: <https://ecomclips.com/blog/why-walmart-failed-in-europe-what-went-wrong-in-germany/>. Acesso em: 6 ago. 2025.

FISHER, Roger; URY, William. **Getting to Yes: negotiating agreement without giving in**. Boston: Houghton Mifflin, 1981.

GLOBALMARKETINGPROFESSOR. **Walmart's cross-cultural failure in Germany**. 2 mai 2023. Disponível em: <https://globalmarketingprofessor.com/walmarts-cross-cultural-failure-in-germany/>. Acesso em: 11 ago. 2025.

HALL, Edward T. **Beyond Culture**. New York: Anchor Books, 1976.

HASS, Ryan; DENMARK, Abraham. **More pain than gain: how the US-China trade war hurt America**. Washington, D.C.: Brookings Institution, 7 ago. 2020. Disponível em: <https://www.brookings.edu/articles/more-pain-than-gain-how-the-us-china-trade-war-hurt-america/>. Acesso em: 14 mai. 2026.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and Organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

IMPACT INSTITUTE. **How McDonald's India balances tradition and innovation**. The CMO Show, 2024. Disponível em: <https://www.thecmoshow.impactinstitute.com.au/episodes/tradition-vs-innovation-with-mcdonalds-arvind-rp>. Acesso em: 9 jul. 2025.

INSEAD. **The transcultural leader: Carlos Ghosn, CEO of Renault, Nissan.** INSEAD Knowledge, 26 maio 2008. Disponível em: <https://knowledge.insead.edu/operations/transcultural-leader-carlos-ghosn-ceo-renault-nissan>. Acesso em: 25 jul. 2025.

INSEAD. **Designing durable alliances: lessons from Renault-Nissan.** INSEAD Knowledge, 7 jan. 2019. Disponível em: <https://knowledge.insead.edu/strategy/designing-durable-alliances-lessons-renault-nissan>. Acesso em: 12 ago. 2025.

KAELBERER, Matthias. **Wal-Mart goes to Germany: culture, institutions, and the limits of globalization.** German Politics & Society, v. 35, n. 4, p. 1-26, 2017. DOI: <https://doi.org/10.3167/gps.2017.350401>.

KNORR, Andreas; ARNDT, Andreas. **Why did Wal-Mart fail in Germany?.** Bremen: AGCC; Universität Bremen – IWIM, 2003. Disponível em: <https://www.agcc.de/media/WalMart%27s%20fiasco%20in%20Germany.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2025.

MARKETINGSCOOP. **Anatomy of a retail failure: Walmart's misadventure in Germany.** 2025. Disponível em: <https://www.marketingscoop.com/consumer/why-walmart-failed-in-germany/>. Acesso em: 9 jul. 2025.

MBAKNOL. **Wal-Mart's failure in Germany: a case of cultural insensitivity.** [S.l.: s.n., s.d.]. Disponível em: <https://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-wal-marts-failure-in-germany/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

McDONALD'S INDIA. **Food safety & kitchen segregation (veg/non-veg).** 2024. Disponível em: <https://www.mcdonaldsindia.com>. Acesso em: 11 set. 2025.

MEYER, Erin. **The Culture Map: decoding how people think, lead, and get things done across culture.** Nova York: PublicAffairs, 2014.

PERODY, Shwetha H.; SUDHAKARA, A. M. **Strategic analysis of McDonald's global and Indian market performance.** Asian Journal of Managerial Science, v. 13, n. 2, p. 52-60, 2024. DOI: <https://doi.org/10.70112/ajms-2024.13.2.4255>.

RESEARCHGATE. **Localization in fast food industry: a case study on McDonald's strategy in India.** 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/318470523_LOCALIZATION_IN_FAST_FOOD_INDUSTRY_A_CASE_STUDY_ON_MCDONALD%27S_STRATEGY_IN_INDIA. Acesso em: 9 jul. 2025.

RESTAURANT INDIA. **How McDonald's in India is ensuring food safety and quality.** 11 jun. 2024. Disponível em: <https://www.restaurantindia.in>. Acesso em: 11 set. 2025.

REUTERS. **Renault, Nissan agree overhaul of alliance, putting themselves on equal footing.** Reuters, 30 jan. 2023. Disponível em: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/view-nissan-renault-agree-overhaul-alliance-putting-themselves-equal-footing-2023-01-30/>. Acesso em: 26 jul. 2025.

REUTERS. **Renault cuts Nissan stake to 15% after transferring shares to trust.** Reuters, 8 nov. 2023. Disponível em: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/renault-cuts-nissan-stake-15-after-transferring-shares-trust-2023-11-08/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

SEN, Colleen Taylor. **Feasts and Fasts: a history of food in India**. Londres: Reaktion Books, 2015.

SOCIAL SAMOSA. **McDonald's India kick-starts 2022 festive season with the "Festivals Make Families" campaign**. Social Samosa, 5 out. 2022. Disponível em: <https://www.socialsamosa.com/2022/10/india-mcdonalds-festive-2022-campaign/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

THE GUARDIAN. **Walmart admits defeat in Germany and sells stores**. The Guardian, 28 jul. 2006. Disponível em: <https://www.theguardian.com/business/2006/jul/28/retail.money>. Acesso em: 7 jul. 2025.

THE GUARDIAN. **Nissan boss Carlos Ghosn's arrest shocks auto industry**. The Guardian, 19 nov. 2018. Disponível em: <https://www.theguardian.com/business/2018/nov/19/nissan-renault-carlos-ghosn-arrest-shares>. Acesso em: 9 ago. 2025.

THE WEEK. **The world's first vegetarian McDonald's: a guide**. The Week, 10 jan. 2015. Disponível em: <https://theweek.com/articles/472661/worlds-first-vegetarian-mcdonalds-guide>. Acesso em: 12 ago. 2025.

TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. **Riding the waves of culture: understanding diversity in global business**. London: Nicholas Brealey Publishing, 1993.

UNIVERSITY OF BIRMINGHAM. **Cooperative strategy: Renault-Nissan's bumpy ride**. Birmingham Business School Blog, 15 jun. 2020. Disponível em: <https://blog.bham.ac.uk/business-school/2020/06/15/cooperative-strategy-rentault-nissans-bumpy-ride/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

WARC. **Brand in action: how McDonald's India celebrates the festive culture by tailoring its offerings and experiences**. WARC, 28 maio 2024. Disponível em: <https://www.warc.com/newsandopinion/opinion/brand-in-action-how-mcdonalds-india-celebrates-the-festive-culture-by-tailoring-its-offerings-and-experiences/en-gb/6685>. Acesso em: 4 jul. 2025.