



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# Interkulturní komunikace v mezinárodním obchodě - ČR a Brazílie

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Autor práce:* **Lea Bartáková**  
*Vedoucí práce:* Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.





# Intercultural communication in international trade - The Czech Republic and Brazil

## Bachelor thesis

*Study programme:* B6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6210R015 – Economics and Management of International Trade

*Author:* **Lea Bartáková**

*Supervisor:* Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lea Bartáková**  
Osobní číslo: **E13000463**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management mezinárodního obchodu**  
Název tématu: **Interkulturní komunikace v mezinárodním obchodě - ČR a Brazílie**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Interkulturní komunikace a její projevy
2. Interkulturní komunikace v mezinárodně-obchodních vztazích
3. Charakteristika Brazílie
4. Česko-brazilská interkulturní komunikace v mezinárodním obchodě
5. Zhodnocení výsledku zjištění

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **35 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**PRŮCHA, Jan. Interkulturní komunikace. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.**

**PIKHART, Marcel. Interkulturní komunikace v globálním obchodě: perspektiva interkulturního managementu. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-255-3.**

**GULLOVÁ, Soňa. Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. 3. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4418-6.**

**BOUZEK, Jan. Jak se domluvit s jinými? úvod do mezikulturní komunikace. Praha: Triton, 2008. ISBN 978-80-7387-043-0.**

**WAGNER, Emerson, Antonio JOAO a Pinheiro PAULO. International negotiations with Brazil: An essay about culture factor. Academic Journals, 39(7): 4067-4077, 2013. ISSN 1993-8233.**

**Elektronická databáze článků ProQuest ([www.knihovna.tul.cz](http://www.knihovna.tul.cz)).**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant bakalářské práce:

**Jakub Hojdar**

Datum zadání bakalářské práce:

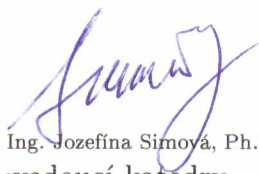
**2. listopadu 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**31. května 2017**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 2. listopadu 2015

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 5.5.2016

Podpis: Bartáková!

## **Anotace**

První část bakalářské práce je teoretická a je zaměřena na interkulturní komunikaci, která se uskutečňuje na různých úrovních a zasahuje významně také do světa mezinárodního obchodu. Práce se dále soustředí na charakteristiku Brazílie po teritoriální, demografické, ekonomické a mezinárodně obchodní stránce. Zároveň jsou taktéž charakterizovány obchodně ekonomické podmínky ve vztazích České republiky a Brazílie. Druhá část bakalářské práce je věnována porovnání poznatků plynoucích primárně z Hofstedeho dimenzí a výsledků vlastního průzkumu, který je uskutečněný pomocí strukturovaných rozhovorů.

Hlavním cílem práce je zjistit, zda a jaké kulturní rozdíly existují mezi Českou republikou a Brazílskou federativní republikou a jak se tyto skutečnosti projevují ve vzájemné komunikaci a spolupráci. Výsledkem práce je potvrzení teoretických předpokladů o kulturních standardech včetně výsledného zhodnocení a shrnutí.

## **Klíčová slova**

Brazílie, Česká republika, interkulturní komunikace, kultura, kulturní dimenze, kulturní standardy, mezinárodní obchod.

## **Annotation**

Intercultural communication in international trade – Czech Republic and Brazil

The first part of the bachelor thesis is theoretical and is focuses on intercultural communication which takes place at different levels and significantly intervenes in the world of international trade. Further the thesis focuses on the characteristics of Brazil on territorial, demographic, economical and international trade site. In the thesis commercial and economic conditions in the relations between the Czech Republic and Brazil are also characterized. The second part of thesis is devoted to the comparison of findings resulting primarily from Hofstede's dimensions and the results of author's own survey, which is carried out using structured interviews.

The main aim of the thesis is to find out, whether and which cultural differences exist between the Czech Republic and the Federative Republic of Brazil and how these factors are reflected in mutual communication and cooperation. The result is a confirmation of conclusions about cultural standards, including final evaluation and summary.

Intercultural communication in international trade – Czech Republic and Brazil

## **Key Words**

Brazil, Czech Republic, culture, cultural dimation, cultural standards, intercultural communication, international trade.

## Obsah

Seznam tabulek a grafů .....	10
Seznam zkratk a značek .....	11
Úvod .....	13
<b>1. Interkulturní komunikace .....</b>	<b>15</b>
1.1. Pojem interkulturní komunikace .....	15
1.2 Projevy interkulturní komunikace .....	18
1.3 Kultura – element interkulturní komunikace .....	22
1.3.1 Kulturní standardy .....	23
1.3.2 Kulturní dimenze .....	24
1.4 Interkulturní komunikace v mezinárodně obchodních vztazích .....	29
<b>2. Charakteristika Brazílie .....</b>	<b>31</b>
2.1 Základní teritoriální a demografické informace .....	32
2.2 Ekonomické ukazatele a struktura ekonomiky .....	33
2.3 Zapojení Brazílie do mezinárodního obchodu .....	36
2.3.1 Teritoriální a komoditní struktura .....	37
<b>3. Obchodně ekonomické podmínky ve vztazích ČR a Brazílie .....</b>	<b>40</b>
3.1 Podmínky česko-brazílské spolupráce .....	40
3.1.1 Seznam smluv a dohod ČR s Brazílií v oblasti obchodní a ekonomické spolupráce ..	41
3.1.2 Podmínky vstupu zahraničního kapitálu na brazilský trh .....	43
3.2 Nejvýznamnější investice českých firem v Brazílii .....	45
3.3 Oborové příležitosti českého exportu .....	47
<b>4. Rozbor česko-brazílských interkulturních specifik .....</b>	<b>50</b>
4.1 Význam portugalského v mezinárodní komunikaci .....	50
4.2 Souhrn obchodních zvyklostí v Brazílii .....	52
4.2.1 Příprava jednání .....	52
4.2.2 Průběh jednání .....	53
4.3 Metody řešení konfliktů v interkulturní komunikaci .....	54
4.4 Porovnání českých a brazilských kulturních standardů .....	56
<b>5. Zhodnocení výsledků rozboru .....</b>	<b>63</b>
5.1 Zhodnocení vztahu českých a brazilských kulturních standardů .....	63
5.2 Potvrzení nebo vyvrácení závěrů o kulturních standardech dle rozhovoru .....	66
5.2.1 Strukturovaný rozhovor .....	66
5.2.2 Otázky strukturovaného rozhovoru .....	67



5.2.3 Odpovědi respondentů .....	69
5.2.4 Zhodnocení výsledků z rozhovoru.....	72
<b>5.3 Doporučení pro české exportéry do Brazílie .....</b>	<b>73</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>75</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>78</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>84</b>

## Seznam tabulek a grafů

Graf 1: Srovnání česko-brazilských kulturních dimenzí podle Hofstedeho 2016 .....	57
Tabulka 1: Dimenze podle Trompenaarse.....	27
Tabulka 2: Základní všeobecné informace Brazílie.....	31
Tabulka 3: Základní makroekonomické ukazatele v rozmezí let 2010-2015 (nominální HDP/obyv., vývoj objemu HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti).....	34
Tabulka 4: Nejdůležitější mezinárodní partneři Brazílie 2015 .....	37
Tabulka 5: Nejvyváženější komodity z Brazílie 2015 .....	38
Tabulka 6: Nejdováženější komodity do Brazílie 2015 .....	39
Tabulka 7: Rozdíl hodnot vyplývající z grafu 1 Srovnání česko-brazilských kulturních dimenzí podle Hofstedeho 2016 .....	62

## Seznam zkratek a značek

ASEAN	Sdružení národů jihovýchodní Asie Association of South East Asian Nations
BRICS	Akronymní označení společného hospodářského uskupení Brazílie, Ruska, Indie, Číny a Jižní Afriky
BFR	Brazilská federativní republika Republika Federativa do Brazil
BRL	Brazilský real Brazil real
CEDEAO	Hospodářské společenství západoafrických států Comunidade Económica dos Estados da África Occidental
CEEAC	Hospodářské společenství středoafriických států Comunidade Económica dos Estados da África Central
CPLP	Společenství zemí s portugalským jazykem Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
EU	Evropská unie European Union
HDI	Index lidského rozvoje Human development index
HDP	Hrubý domácí produkt
LAIA	Latinskoamerické integrační seskupení Latin American Integration Association

MERCOSUL	Společný trh jihu Mercado Comum do Sul
SADC	Jihoafričké rozvojové společenství Southern African Development Community
TUL	Technická univerzita v Liberci
USD	Americký dolar US dollar

# Úvod

Interkulturní komunikace je téma, které se v posledních letech stává více a více aktuálním, hlavně díky postupující globalizaci, vznikání a rozšiřování nových hospodářských, politických, obchodních společenství a stále silnější celosvětové migrace obyvatel. Prudký celosvětový rozvoj je proces, který přináší spoustu nových možností, situací a jevů, které se prosazují v každodenní praxi. Zasahuje všechny možné odvětví od mezinárodních, obchodních, politických, diplomatických, turistických, vzdělávacích kontaktů, až po sociální vazby lidí odlišných kultur.

Do širokého rámce interkulturality je v rámci této práce zasazena Česká republika v porovnání s Brazílií. Brazílie se nachází v žebříčku deseti zemí s největším hospodářským potenciálem a tato skutečnost není jediným faktorem mimořádné konkurenceschopnosti země. Nenahraditelnou roli hrají i technologické možnosti a intenzita rozvoje podnikání v Brazílii. Vzhledem k počtu obyvatel je její trh obrovský a politický systém je demokratický.

Na druhou stranu se země nachází v ekonomické recesi a za poslední rok zažila nejprudší hospodářský propad za poslední čtvrtstoletí. Tamní centrální banka (Banco Central do Brazil, 2016) odhaduje snížení hrubého domácího produktu o 3,45 % a pokud se odhady naplní, Brazílie zažije nejdelší a nejhlubší recesi od roku 1901. Vládou České republiky schválená exportní strategie pro roky 2012-2020 stanovuje dvanáct prioritních zemí, mezi kterými zaujímá své místo také právě Brazílie. Dále se o prohlubování obchodních vztahů s Brazílií snaží nejen česká proexportní opatření, ale i vyhlášené politiky EU. Díky všem těmto okolnostem je Brazílie vhodným kandidátem k porovnání s Českou republikou.

Začátek práce se věnuje interkulturní komunikaci, jejím projevům a kultuře a zejména kulturním standardům. V rámci plnění hlavního cíle je nejprve dílčím krokem porovnat, jak čeští a světový autoři interpretují interkulturní komunikaci včetně jejích důležitých

sounáležitostí a vysvětlit jak se fenomén interkulturní komunikace odráží v procesech obchodu.

V první části práce je rovněž charakterizována Brazilská federativní republika z hlediska teritoriálně demografického a ekonomického, včetně konkrétního vymezení jejího zapojení do mezinárodního obchodu. Do tohoto rámce jsou zasazeny česko-brazilské obchodně ekonomické podmínky a vztahy, protože brazilský trh nabízí mnoho zajímavých exportních příležitostí.

Hlavním cílem je na základě teoretických předpokladů získaných v rámci literární rešerše z odborných publikací k danému problému a na základě analýzy daného prostředí, zhodnotit česko-brazilská kulturní specifika a porovnat kulturní standardy obou zemí. Výsledky komparace jsou buď potvrzeny, nebo vyvráceny výstupy ze strukturovaných rozhovorů, jejichž otázky se zaměřují na kulturní standardy a interkulturní odlišnosti v komunikaci během obchodních jednání. V závěru práce jsou poznatky shrnuty formou doporučení pro české exportéry.

Podkladem pro detailní porovnávání potřebných informací byly tištěné akademické publikace, databáze brazilského a českého zahraničního obchodu a rozmanité elektronické zdroje věnující se otázkám interkulturní komunikace, domácího a brazilského podnikání, brazilské ekonomiky, kulturních standardů a specifík zemí aj. Praktické údaje jsou získané přímo od společností působících v mezinárodním obchodě a zkušeností od zaměstnanců českých firem a mezinárodních institucí.

# 1. Interkulturní komunikace

První kniha, představena českým čtenářům v roce 1874, ve které se pojednává o typu komunikace, kterou dnes nazýváme interkulturní, je publikace „O obcování s lidmi“ německého spisovatele Knigge. Jednalo se o soubor praktických doporučení, pravidel a rad, jak komunikovat při delší návštěvě v cizině. Nutnost zabývat se mezikulturní komunikací nastala po 2. světové válce, kdy začala expanze Spojených států amerických (USA) a po celém světě začalo docházet ke kontaktům mezi příslušníky cizích kultur. Bylo potřeba informovat obchodníky, úředníky o jiných kulturách a naučit je komunikovat (Průcha, 2010, s. 11-19).

Poprvé pojem interkulturní komunikace použili američtí autoři Hall a Trager ve své knize *Culture as Communication* v roce 1954 nebo dále používá *intercultural communication* Hall v díle *The Silent Language* z roku 1959. V Evropě tato potřeba postupně nastala v osmdesátých letech 20. století, kdy se rozvíjela s migrací dělníků ve vyspělých kapitalistických zemích, v Německu, Francii a severských zemích (Průcha 2010).

Nejprve se interkulturní komunikace začala rozvíjet v ekonomické sféře, reklamě, marketingu, apod., teprve později se jí zabývaly oblasti jako pedagogika, psychologie, filozofie, aj. Od 60. let se v České republice nejprve uvažovalo o tomto problému v rámci sociální komunikace. Interkulturní komunikace se začala zkoumat až s nástupem nového tisíciletí, zejména v publikaci psychologa Kolmana *Komunikace mezi kulturami* (2001). Dělo se tak i kvůli zvýšené migraci obyvatel a potřebou formování nové moderní společnosti ve střední Evropě (Průcha, 2010).

## 1.1. Pojem interkulturní komunikace

Definovat pojem interkulturní komunikaci není jednoduché. Závisí to na konkrétních disciplínách, které se jí zabývají a na kulturních oblastech kde se zkoumá, protože se na tomto předmětu studia podílejí sociologové, politologové, psychologové, kulturologové,

etnologové, lingvisté, pedagogové a další. Zařazuje se do interdisciplinárních oborů a ve světové literatuře se její definice liší a není jednoznačná. Obecně v „interkulturní komunikaci” jde o porozumění/jednání/chování mezi příslušníky různých kultur, etnických skupin a jejich odlišný způsob vnímání světa. Jde tedy o obor, který studuje souvislosti i rozdíly mezi jazykem a kulturou. Zároveň řeší problémy kulturních střetů. V důsledku jde z praktického hlediska o průběh celé komunikace a vypořádání se s verbálním jednáním.

V české literatuře definoval tento pojem Průcha (2010, s.16) *„Interkulturní komunikace je termín označující procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifickými jazyky, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů.”*

Používá se také termín „komunikace mezi kulturami” (Kolman 2001, 2007) nebo „mezikulturní komunikace”, který také využívala Lehmanová (1999, s. 21) a definovala ho takto: *„Mezikulturní komunikace je reflexí komunikačního procesu mezi individuálními a nad individuálními subjekty příslušnými k rozdílným kulturním systémům. Subjekty mezikulturní komunikace vstupují do komunikačního procesu s odlišnými, kulturou determinovanými kognitivními a emocionálními strukturami, s odlišnými způsoby vnímání a hodnocení skutečnosti.”*

Interkulturní komunikaci je třeba vysvětlit teoreticky, ale i prakticky na základě zakotveným pravidel, zvyků a norem v jednotlivých státech. Také je potřeba uvést na pravou míru, že interkulturní komunikace je chápána třemi různými významy. Každý výklad reprezentuje něco jiného a všechny tři významy se provázejí a doplňují. To samé platí i pro anglický termín „*intercultural communication*” (event. „*cross cultural communication*“ či „*interethnic communication*“) (Průcha, 2010).

Interkulturní komunikaci lze chápat, jako proces verbálního, neverbálního a paraverbálního sdělování probíhající v různých sociálních případech. Tento proces probíhá na různých místech, v různých situacích a formách. Člověk je může vnímat, pozorovat nebo i prožívat



a účastnit se jich. Dále je interkulturní komunikace vnímána jako vědecká teorie a výzkum, zabývající se reálnými procesy interkulturní komunikace. Je to interdisciplinární vědecký obor využívající poznatky z mnoha disciplín. Zkoumá se z pohledu mnoho předmětů, jako je antropologie, etnologie, psychologie, sociologie, lingvistika, rétorika, politologie, mezinárodní vztahy, hermeneutika a kulturologie. Jde o vědecké objasnění procesu a zaměřuje se na studium obsahu, subjektů, podmínek, překážek, efektu a průběhu komunikace. Třetí význam interkulturní komunikace se orientuje na vzdělávací a podpůrné aktivity zaměřené na praxi a vychází z poznatků vědecké teorie a výzkumu. Tyto aktivity se soustřeďují na vývoj metod (výuky, kurzy, tréninky), na instrukce, rady, doporučení pro pracovníky z různých odvětví, a také pro vzdělávání v rámci školního systému (Průcha, 2010).

Z výše uvedeného vyplývá, že interkulturní komunikace je založena na dvou zásadních pojmech – kultura a komunikace. Na oba lze pohlížet z několika hledisek a existuje celá řada definic. Komunikace je nejdůležitějším aspektem interakce. Definice komunikace se nejprve soustřeďovala na vědy sociologie, psychologie, informatiky, aj. V dnešní době se komunikaci věnuje celý svět formou různých vědních disciplín. Tradičně je definována jako interakce k sdělování a výměně informací (Jaklová, 2007).

V interkulturní komunikaci jde ale o jiný pohled na věc. Je definována jako proces, kde významnou roli hrají symboly a kde nejde jen o vysílání a přijímání informací, ale i o vytváření společných významů. Kulturu se zabývá více než 300 definic a vysvětlení. Problémy komunikace se nesoustředí jen na správný význam slov, nýbrž i na součásti kultury, které nejsou viditelné a lehce odhalitelné. Tím mohou vznikat nedorozumění a konflikty, které vyplývají z různých kulturních norem, hodnot, předpokladů. Existují mnohé práce známých vědců, které se zabývají kulturními dimenzemi – např. Hall, Hofstede, Brislin et al., Bergmann & Sourisseaux, Triandis (Jaklová, 2007).

V tuzemsku převládají otázky tolerování, soužití, snášenlivosti cizích kultur, které souvisí s procesem globalizace, mezinárodní integrace a kontaktu cizích kultur. Touto problematikou se zabývají oblasti z pedagogiky, sociologie a politologie. Týká se

to například otázek emocionálních stavů člověka, jako jsou pocity zmatku a odcizení, v cizí kultuře, kde je nucen komunikovat s cizinci. Něco cizího může být vnímáno jako něco nesprávného, neobvyklého nebo velice zajímavého a exotického. Nicméně, tak jak to na jedné straně může vyvolat pocit zájmu, tak i na druhé straně to může vyvolat pocit úzkosti, nebezpečí a špatného pochopení. V současné době jsou tyto otázky kladeny zejména v souvislosti se světovou emigrací a začlenění emigrantů do běžného života v jiné kultuře. Světové problémy typu odmítnutí x přijetí kulturních rozdílů, ochrana vlastní kulturní identity, začlenění cizinců do nové kultury, otázky týkající se možné x nemožné minimalizace rozdílů atd (Zahradníková, 2009).

Dále se řada prací zaměřuje na interkulturní komunikaci v oblasti ekonomie, obchodu, managementu. Publikace o interkulturní komunikaci v managementu se obvykle zabývají kontakty v pracovním procesu, kde individuální odlišnosti jsou zapříčiněny odlišnou kulturou. Cesta ke společnému cíli bývá složitá a často komplikovaná. V tomto oboru se pak snaží najít a definovat odlišnosti jednotlivých kultur, které ovlivňují porozumění mezi partnery získáním kontaktů a zajištění obchodních cílů (Zahradníková, 2009).

V současnosti hraje důležitou roli také pojem „medializovaná interkulturní komunikace“, který se zabývá ve své práci Jaklová (2007). Jde o speciální formu interkulturní komunikace v širokém pojetí. Patří sem internet, rozhlas, film, televize nebo ostatní formy jako je reklama – interkulturní adaptace reklamních sloganů, talkshows, reality-shows, které jsou globalizovány a interkulturně upravovány na kulturní zvyky a formy různých kultur.

## **1.2 Projevy interkulturní komunikace**

S významem interkulturní komunikace se dnes lidé setkávají stále více. Zejména v souvislosti s mezinárodními kontakty ve všech oblastech soukromého a veřejného života (kultura, cestovní ruch, ekonomika, politika, komunikace, obchod, diplomacie, kontakty a vztahy s příslušníky odlišných kultur, obchodní cesty). S tímto rostoucím fenoménem

roste ale i potřeba vytvářet prostor pro poznání a komunikaci. Ta však předpokládá interkulturní výchovu a vzdělávání. Při komunikaci dochází běžně k nedorozumění. Ať už je to důsledkem nedostatečných informací, rozdílného pochopení, očekávání, cílů nebo citového rozpoložení. V mateřském jazyce jsou tyto nejasnosti relativně rychle vysvětleny na rozdíl od komunikace probíhající mezi příslušníky z různých zemí (Nový, 2005).

Osoby z odlišných kultur vedou rozhovor plný neočekávaných reakcí, na které je potřeba reagovat a pochopit je správně. Na základě rozhovorů si lidé kategorizují cizí kultury ve formě charakteristických všeobecných znaků, které jsou získané ze zkušeností nebo z popsáných zvyků dané kultury. Pro tyto zvláštnosti se proto využívá interkulturní učení, které vede lidi ke spolupráci (Nový, 2005).

S vývojem se interkulturní učení stále zdokonaluje a snaží se poskytnout přesnější informace z šetření i průzkumů. Zaměřuje se na specifické stavy jako je vyrovnávání pocitů známý x neznámý. Dále se věnuje porozumění cizí kultuře a vnímání odlišností kvůli tomu, aby lidé byli schopni hodnotit osoby, situace a symboly rozumně. Z toho vyplývá, že cílem je zajistit sociální podporu k poznání a udržovat sociální interakce vedoucí k upevnění kulturní identity. Výsledkem interkulturního učení je, že si člověk uvědomí jazykové hranice, zvyklosti, odlišnosti a možnosti, které se projevují v cizích procesech komunikace (Nový, 2005).

K začátkům procesu osvojování si cizí kultury patří pro mnohé z nás výuka cizího jazyka, snaha osvojit si slovní zásobu, gramatiku, frazeologii a správně je propojit s verbálním i neverbálním vystupováním. Naučit se tempo řeči, intonaci, zvyklosti daného jazyka – vykání, tykání, oslovení. Samozřejmě to vše nás učí jednodušší interkulturní komunikaci, protože při studování cizího jazyka se jednotlivec setkává i se souborem poznatků, které charakterizují země, kde se daný jazyk využívá. Souvisí to poznatky, které se přímo neodráží v jazyce, ale jsou nezbytné k perfektnímu osvojení jazyka. Týká se to například kultury, národní mentality, geografie, politického a ekonomicko-sociálního uspořádání země, sportu, podnikání nebo turistických zajímavostí (Nový, 2005).

Na druhou stranu se ale nesmí partneři soustředit jen na jazyk hostující země, protože může dojít ke komplikacím ve třetím, pro obě strany nemateřském jazyce (angličtině). I kdyby partneři ovládali jazyk velmi dobře, nebude interkulturní komunikace už na tak vysoké úrovni. Je to způsobeno nutností informace dekodovat a zakódovat v příslušném jazyce, kde se řada poznatků, které si strany chtějí sdělit ztratí. Navíc partneři nemají vždy stejnou úroveň znalostí jazyka. Díky tomu je jeden z nich staven do nadřazené pozice a používáním zjednodušených výrazů nedorozumění ještě posiluje. Proto se za těchto situací doporučuje přizvat k jednání tlumočníka, i když v běžném životě jsou obě strany schopné se třetím jazykem dorozumět. (Nový, 2005)

Mnozí zastávají názor, že výuka cizího jazyka je nejdůležitějším krokem k úspěšnému interkulturnímu styku, ale interkulturní komunikace nespadá do předmětu cizí jazyk, proto lze polemizovat o tom, jestli ovládnutí jazyka tvoří nejdůležitější předpoklad správné interkulturní komunikace. Vždy záleží na jednotlivých situacích a schopnostech komunikantů. Faktem také je, že příslušníci cizích kultur nemohou nikdy dosáhnout stoprocentního porozumění, neboť vnímají a chápou věci více či méně odlišně, skrze své mateřské jazyky. (Nový, 2005)

Ke správné verbální komunikaci je ale rozhodující použít vhodný projev a formu neverbální komunikace, která přesně ukazuje kulturní rozdíly. Nejde tedy o doprovodný jev komunikace, ale o důležitý bod, který když se podcení může vyprovokovat nejasnosti a nedorozumění (Nový, 2005). Pokud komunikuje zástupce kultury, kde je běžné využívat výraznou mimiku a gestikulaci, s partnerem ze země, kde je zvykem soustředit se pouze na verbální projev, může tento partner posuzovat gesta jako pokus o ovlivňování názorů, neschopnost dojít ke kompromisu, či zakrýt své nedostatky. V souvislosti s jazykovým vystupováním se proto musí dbát na odlišnosti kultur, které se v různých situacích chovají odlišně a nesoudit partnera podle svých osvojených zvyků. Někteří přisuzují důležitost verbálním projevům více, jiní méně. Proto je důležité soustředit se na neverbální prostředky, symboly i přístup k vyjadřování.

Dalším projevem interkulturní komunikace je problematika, který je běžně vnímaná jako negativní a zřídka jako pozitivní, i když zasahuje člověka od dětství. Jsou to předsudky a stereotypy, které se promítají do lidského chování. Každá země si nese předpojaté názory na příslušníky jiných států, ať už to jsou sousední národy nebo země velmi vzdálené. Tyto předsudky se promítají do současnosti především z historického hlediska a bylo prokázáno, že nemají racionální důvod. Často se předávají z generace na generaci, důsledkem potřeby vyrovnávání se s vnějším světem. Také jsou promítány do literatury, masových medií, nebo anekdot (Zahradníková, 2009). V české odborné literatuře definoval stereotypy Průcha (2004, s. 114): *„Národní stereotypy slouží všem členům společnosti jako společné hodnotové soustavy vztahů, umožňující konstruovat vnitřní a vnější svět, posilují spojitost členů společnosti, sounáležitost a rozlišení: „naše“ společnost je jiná. Uplatňují se k doložení loajálnosti vůči vlastnímu národu a odůvodňují stavění se do role „obětního beránka“ v období krizí. V konfliktních obdobích se pak stereotypní označení vyostřují v silně negativně zabarvené obrazy.“*

Nicméně někteří teoretikové interkulturní komunikace (např. Müller-Jacquier, Bolten nebo Flechsig), se shodují v názoru, že nejčastější příčinou nedorozumění v interkulturní komunikaci jsou kategorie jako:

- Slovník a sociální význam pojmů,
- průběh řečového chování,
- organizace rozhovoru,
- komunikační témata,
- přímost a nepřímost ve vyjadřování,
- společenské fráze, ritualizace komunikace,
- paraverbální faktory (rytmus, tempo, melodie, přízvuky, pauzy),
- neverbální faktory,
- držení těla, gestikulace, mimika, kontakt očí, proxemika a haptika.

Cílem interkulturní komunikace je tedy vyjádřit se co nepřesněji, nejvýstižněji a nejzřetelněji. Přijímat sdělení od partnera s porozuměním a respektovat jeho projev

a odlišnosti. Interkulturní komunikace se nesnaží zdůrazňovat rozdíly mezi nimi, ale nalézt to co je spojuje a zefektivnit komunikaci (Jaklová, 2007).

### **1.3 Kultura – element interkulturní komunikace**

Význam pro interkulturní komunikaci má pochopení kultury. Americký psycholog Triandis (1989, s. 306) ji definuje takto: „*Pod pojmem kultura rozumím část životního prostředí tvořenou lidmi.*” K definici ještě poznamenává, že je důležité rozlišit kulturu hmotnou, objektivní kulturu (např. domy, cesty) a nehmotnou, subjektivní (např. kategorizace, sdružení lidí, názory, víra). Jinou definici nabízí holandský psycholog Hofstede (1997) popisující kulturu jako kolektivní vědomí mysli (*collective programming of the mind*).

Významně se zabýval definováním tohoto problému v devadesátých letech Thomas (1996). Definuje kulturu jako určitý prostor, který je speciální pro dané obyvatelstvo tím, jak se v něm lidé chovají, jak ho využívají, jak ho utvářejí, jaké používají věci, instituce a jaké na něj kladou hodnoty. Z českých autorů upřednostnil Průcha (2010, s. 31) definici kultury od Berryho: „*Kultury jsou chápány jako produkty minulého chování lidí a jako usměrňovatelé budoucího chování lidí. Tudiž lidé jsou na jedné straně spoluvůrci kultury své společnosti a na druhé straně jsou zároveň touto kulturou řízeni ve svém chování*”. Podle samotného Průchy (2004) lze rozlišit dvě skupiny pojetí kultury, v širším pojetí a užším pojetí.

V širším pojetí kultura zahrnuje koncepci všeho, co civilizace vytváří, jako jsou hmotné výsledky lidských úkonů (nástroje, věci) a o nehmotné věci, důsledkem duchovním. Podle užšího pojetí je kultura připisována důsledku lidského chování. Proto kultura jednoho národa tvoří vlastní zvyklosti, specifické formy komunikace, speciální znaky a symboly apod. Toto pojetí velmi dobře koresponduje s oborem interkulturní komunikace, která se, jak už bylo zmíněno, zabývá komunikací mezi dvěma kulturami (a jejich vnímání) a překážkami z odlišností plynoucími. K popisu kulturních zvláštností a jejich aplikaci

v oblasti řízení lidí slouží metodické nástroje rozepsané v podkapitolách 1.3.1 Kulturní standardy a 1.3.2 Kulturní dimenze.

S kulturou úzce souvisí pojmy etnikum a národ, které bývají zaměňovány a odlišení je složité, protože mezi nimi existuje těsná vazba. Obecně se vychází z pojetí, podle něhož se národy vyvinuly z etnik, které vyvíjely vlastní státy. Množství etnik je na světě obrovské a rozsáhlý je počet i jejich kultur. Definice národa pak vychází z toho, že určité kulturní i ekonomické společenství vytváří společné dějiny na společném území. Rozlišit lze i tři typy kritérií: *Kritérium kultury* (jazyk, náboženství, historie), *kritérium politické existence* (národ má vlastní stát, autonomní celek) a *psychologické kritérium* (jednotlivci si jsou vědomi své příslušnosti ke státu) (Průcha, 2004).

### **1.3.1 Kulturní standardy**

Pro kulturu chápanou jako orientační systém, který je přijímán členy jednoho národa určité vymezené oblasti, je podstatné si klást otázku, které specifické parametry osoby určité kultury budou spuštěny při setkáních nebo řešení problémů s osobou z jiné kultury. Příkladem mohou být interpersonální konflikty, pracovní situace – rozdílné pracovní postupy, orientace na zákazníka x orientace na výrobek, technologické nároky, aj.

Proto se do interkulturní komunikace zapojují kulturní standardy, tedy způsoby vnímání, myšlení, jednání a hodnocení, které považuje jedna určitá kultura za normální, typické, společensky přípustné pro všechny a požadované od všech. Tímto chováním se všichni řídí, regulují ho a posuzují ostatní v rámci vlastní toleranční zóny. Nejrozšířenější metoda, která se používá pro analyzování kulturních rozdílů je dotazování se, co největšího počtu lidí, kteří se setkali s cizími kulturami kdekoliv a kdykoliv během svého života.

Odlišnosti se musí chápat v časovém kontextu, protože jsou ovlivněny sociálními změnami, které se mohou nenápadně vyvíjet kdekoliv, na druhou stranu jsou ovlivněny historicky adaptací společnosti na určité potřeby a výsledkem formulující epochy. Kulturní standardy vytváření spojení mezi přesným, podloženým pojetím obecných kulturních

hodnot a norem určitého společenství s možností zprostředkovat tyto informace lidem, kteří je neznají – pomocí knih, oborového koučování (*coaching*), seminářů a školení.

### 1.3.2 Kulturní dimenze

Složitost kultury souvisí s tím, že její součásti jsou neviditelné a těžko dosažitelné. V komunikaci pak snadno dochází k potížím mezi příslušníky odlišných kultur, i když využívají správný verbální projev. V interkulturní komunikaci se řada světových autorů snaží definovat základní kulturní rozdíly, které podněcují lidské chování. Za zmínku stojí Hall, Hofstede, Triandis, Bristin et. al., Bergmann & Sourisseaux.

Příkladem kontrastních odlišností jsou:

- Závazek vůči skupině vs. orientace na individuální zájmy,
- orientace na pragmatický užitek vs. orientace na principy a ideály (partikularismus vs. universalismus),
- orientace na stávající nebo minulý stav vs. otevřenost vůči všemu novému (tradicionalismus vs. pokrokovost),
- vnímání a hodnocení osob: askriptivní<sup>1</sup> hodnocení člověka vs. hodnocení orientované na výkon člověka,
- monochronní vs. polychronní strukturace času,
- převaha přímé (explicitní) vs. nepřímé (implicitní) komunikace,
- otevřené vs. kontrolované vyjadřování emocionálních stavů (Jaklová, 2007).

Výsledkem je, že dimenze pomáhají jednotlivcům orientovat se v interkulturních kontaktech. Záleží na každém jednotlivci, jak je zná, jak k nim přistoupí a jak se vlastně on sám odlišuje od daného typu dimenze (Jaklová, 2007). K nejobecnější úrovni rozdílů patří

---

<sup>1</sup> „Askripce je dosažení vyššího společenského postavení na základě příslušnosti k privilegovaným vrstvám, askriptivní hodnocení tedy znamená, že osoba je hodnocena podle toho, co je; hodnocení zaměřené na výkon se naproti tomu řídí vlastnostmi osobnosti, jako je inteligence, kompetence nebo kreativita.”  
Jaklová, 2007, s. 3



nejznámější kulturní dimenze, které formuloval Hofstede a Trompenaars. Za zmínku stojí i studie komunikačního chování podle Halla a Hallové, kteří definovali čtyři dimenze pro popis chování. Ke splnění cílů této bakalářské práce jsou použity kulturní dimenze právě podle těchto nejznámějších odborníků (Niklesová, 2006).

Hofstede je holandský psycholog, zabývající se zkoumáním vlivu národní kultury na organizační strukturu. Jeho dílo se stalo východiskem pro mnoho dalších odborníků. Hofstede vyhodnotil dimenze ze svých dotazníkových šetření, které vyplnilo více než 1000 zaměstnanců transnacionálních korporací ve více než 100 zemích. Dotazník se týkal otázek souvisejících s postoji v práci a chování na pracovišti (Pikhart, 2013, Zahradníková, 2009, Hofstede, 2010).

Díky tomu Hofstede definoval následující základní kulturní dimenze:

**Nadřazenost x Podřazenost (Rozpětí moci):** Dimenze měří míru nerovnosti rozdělení moci, která je ve společnosti očekávána, přirozeně dána, upřednostňována. Slabý dohled moci preferují např. země Skandinávie, na rozdíl od Turecka, Ruska, arabských zemí a zemí Latinské Ameriky, kde politické strany kladou silnou důležitost na moc a významnost. Vyšší průměr má např. Česká republika a Japonsko.

**Individualismus x Kolektivismus:** Pro individualistické kultury je typické klást důraz na nezávislost, svobodu a odpovědnost jedince. Individualismus zachycuje míru chování jednotlivce, které je nezávislé od skupinových postojů. Například v USA je úspěch tvořen individuálními dílčími úspěchy a jednatel přijímá individuální odpovědnost za své chování. Kolektivismus je typický pro země, kde jsou jedinci od narození začleňováni do sociálních skupin. Ke kolektivistickým zemím patří země, ve kterých převládá pocit příslušnosti ke společnosti či konkrétní skupině. Lidé mají blízko ke kolektivním uskupením, jsou loajální mezi sebou a názory jsou ovlivňovány skupinovou příslušností. Mezi kolektivistické země patří země Latinské Ameriky, arabského východu nebo jihovýchodní Asie.

**Míra vyhýbání se nejistotě:** Dimenze zaměřená na zacházení společnosti s neurčitostí, na reakce na nejistotu nebo na reakce v nebezpečí a zda se jim chtějí vyvarovat v budoucnosti. To znamená země, kde se členové různých organizací v dané společnosti necítí nebo cítí být ohroženi neznámými a nevypočitatelnými událostmi. Tato dimenze vyjadřuje míru, v které jsou kultury schopné tolerovat nejistotu a s tím související potřebu předcházet událostem, které ji vyvolávají – minimalizovat riziko. Společnost, která má znaky vysoké míry vyhýbavosti se značí obavami z inovací a hledá absolutní pravdu. V pracovním procesu jsou to lidé, kteří upřednostňují maximální jistotu, napřed naplánované, strukturované situace a dbají na řád.

**Maskulinita x femininita:** Řeší, jestli společnost preferuje převahu tradičních mužských hodnot (sílu, konkurenci, výkon, individuum). V maskulinní společnosti jsou role mužů a žen odlišné. Muži jsou důležitější v pracovním světě a zaměřují se na materiální úspěch. Zatímco ženy se starají o domácnost a rodinu. K nejvíce maskulinním zemím patří Japonsko, USA, Německo. Naproti tomu ve femininní společnosti se tyto role překrývají a klade se důraz na „ženské“ hodnoty (kolektiv, spolupráce, solidarita, stabilita). Nejnižší hodnoty maskulinity mají skandinávské země.

**Dlouhodobá x krátkodobá časová orientace:** Tato dimenze vznikla později, současně ve spolupráci s Bondem. Dlouhodobá orientace klade důraz na ctnosti, které jsou zaměřené na budoucí odměny, díky vytrvalosti. Zjednodušeně jsou to kultury, u kterých převládá tradiční osvědčené hodnoty a tradice. Dlouhodobou orientaci vykazují zejména asijské země, ale i Česká republika. Naopak krátkodobá orientace klade důraz uchování ctností týkajících se minulosti a přítomnosti. Tedy společnosti, kde se snaží přijmout vše nové, inovační a netradiční. Mezi země s krátkodobou orientací patří Brazílie, Španělsko, a Rakousko.

**Požitkářství x zdrženlivost:** V roce 2010 k uvedeným pěti dimenzím přidal Hofstede tuto dimenzi. Požitkářství je charakteristické pro kultury, kde člověk jedná s pocitem, že může jednat jak sám chce, utrácet své peníze a užívat si volného času a zábavy sám, nebo s přáteli. Přináší mu to pocit relativně velkého štěstí a je spokojený. Zdrženlivost je patrná

v kulturách, kde lidé jednají s pocitem, že jejich jednání je ovlivněno společenskými normami a zákazy, které potlačují uspokojení. Užívání si volna a zábavy jim přináší pocit, že nejednají správně.

Oproti tomu, Trompenaars rozlišuje sedm dimenzí, které jsou přehledně popsány v tabulce 1. Obsah dimenzí národní kultury se významně promítá v manažerské praxi.

*Tabulka 1: Dimenze podle Trompenaarse*

<b>Kulurní dimenze – Trompenaars</b>	
<b>Dimenze</b>	<b>Charakteristika dimenze</b>
universalismus a partikularismus	důraz na zákony nebo vztahy
kolektivismus a individualismus	skupina nebo jednotlivec
neutralita a emocionalita/afektivita	šíře vyjádřených pocitů
difuse a specifika	rozsah rozpaků
výkon a vážnost	postavení jedince
konsekvence a synchronně organizované chování	zacházení s časem a řazení úkolů
sebeurčující kultury a vnější kultury	orientace mimo kulturní okruh a vztah k přírodě

Zdroj: vlastní zpracování podle (Zahradníková, 2009)

Prvních pět Trompenaarsových dimenzí národní kultury se týká vztahu k jiným lidem. Šestá dimenze se týká vztahu k času a sedmá dimenze vztahu k prostředí. Tuto poslední dimenzi označil také jako „interní orientace versus externí orientace“ (Trompenaars, 1998).

Posledním zmiňovaným je Hall, který dimenze charakterizoval se svou ženou od roku 1959. Základními rysy dimenzí jsou čas a prostor, proto se rozdělují – chování v čase, chování v prostoru, rychlost zprostředkování informací, chování v kontextu.

**Chování v čase:** Hall rozděluje společnost na monochronní nebo polychronní. V prvním případě čas představuje lineární osu, na které jednání probíhají postupně v určitém pořadí a v určitém naplánovaném čase bez zpoždění. Příkladem monochronní společnosti je Německo, USA. Naproti tomu v polychronní společnosti dělají lidé rádi několik věcí najednou, jednání mohou být plánovaná ve stejný čas, lidé jsou tolerantnější ke změnám

a chybám. Latinská Amerika a Jižní Evropa je typickým příkladem polychronní společnosti (Hall, 1959).

**Chování v prostoru:** Prostorem se rozumí osobní vzdálenost mezi komunikujícími osobami, který se v různých kulturách liší nejen kulturou, ale i individuálními vlastnostmi. Hall definoval čtyři zóny – intimní, osobní, sociální a veřejnou, které jsou ale spíše orientační (Hall, 1990).

**Rychlost zprostředkování informací:** Podle této dimenze Hall rozlišuje kultury s rychlou nebo s pomalou komunikací. Typické ve společnosti s rychlou komunikací je udržování osobních vazeb a přátelství po kratší dobu, než je tomu u společností s pomalou komunikací, kde se vazby tvoří pomaleji a trvaleji. Mezi společností s rychlou komunikací patří USA, k druhému typu komunikace patří Německo (Niklesová, 2006).

**Chování v kontextu:** V této dimenzi se společnosti rozdělují na kultury s nízkou nebo vysokou mírou kontextu. V kulturách s nízkou mírou kontextu se lidé vyjadřují přímo, nevyžívají neverbální komunikaci a všechny informace jsou explicitně vyjádřeny. Kultury s nízkým komunikačním kontextem se vyskytují v severní a západní Evropě a USA. Kultury s velkou mírou kontextu využívají prostředků nepřímé komunikace, přímé vyjadřování je považováno za nezdvořilé a využívají ve větší míře neverbální komunikaci. Lidé v této společnosti kladou důraz na první dojem, atmosféru jednání, projevování respektu a udržování harmonie. Mezi takové kultury patří asijské a arabské kultury (Hall, 1990).

Jednotlivé dimenze a jejich přiřazené vzory chování jsou velmi obecné a jejich znalost a použití v konkrétních situacích nevyvozuje žádné praktické závěry. Každý člen kultury se ne vždy chová stejně s uvedenými výpověďmi, proto se na tyto dimenze nahlíží jako na specifické tendence a ne jako na stav (Niklesová, 2006).

## **1.4 Interkulturní komunikace v mezinárodně obchodních vztazích**

Procesy interkulturní komunikace probíhají především v profesních oblastech, kde dochází ke střetnutí příslušníků rozdílných národních kultur nebo použití odlišných jazyků. Patří zde především mezinárodní vztahy, mezinárodní politika, mezinárodní obchod a podnikání. V prvních třech příkladech hraje důležitou roli interkulturní komunikace ve vztahu ke komunikačním procesům vyjednávání a přesvědčování, protože obchodní svět je ovlivněn různými způsoby komunikace obchodníků, kteří chtějí dosáhnout požadovaných cílů.

Dalším neméně podstatným bodem je řešení mezinárodních etnických konfliktů a migrace. V jednotlivých odvětví je povaha a rozptyl interkulturní komunikace rozdílná a závisí to na subjektech komunikace a prostředcích komunikace – interpersonální styk x masová komunikace x internetová, aj (Pikhart, 2013).

Ekonomicky orientované knihy o interkulturní komunikaci se zabývají případy interkulturních nedorozumění, které mohou vznikat v důsledku odlišných kulturních zvyklostí. Na druhou stranu kladou důraz také na to, že celá řada konfliktů nevzniká jen z odlišností, jako spíše ze vzájemné neznalosti, špatného vystupování a konečného vzájemného nedorozumění. Proto se tyto publikace specializují a poskytují rady, jak interkulturním konfliktům předcházet, nebo jak je následně řešit.

Příkladem nedorozumění může být výklad barev. V Evropě je barvou smutku černá, v Brazílii fialová, v Asii bílá. Pozitivně je v Evropě přijímána zelená barva (eko), obecně je to barva islámu, a žádné výrobky se do ní nesmí balit, v jihovýchodní Asii představuje nemoc, pro Egypt je to barva národní. Dalším příkladem nedorozumění je odlišný způsob vnímání zpoždění. V Německu je zpoždění považováno za osobní urážku, v České republice je tolerováno zpoždění do patnácti minut, v latinských zemích není zpoždění považované za nic špatného, za zmínku stojícího (Nový, Schroll-Mach, 2005, Zahradníková, 2009).

Velmi podstatný vliv z hlediska průběhu i výsledku má interkulturní komunikace na mezinárodní politiku. Všichni diplomaté, politikové jsou ovlivňováni rysy své národní kultury i kultury partnerů a jazyky, které používají. Komentátoři mezinárodní politiky ovlivňují svými komentáři celkové příznivé i nepříznivé efekty v interkulturní komunikaci a vytvářejí svému publiku obrázek na celkový politický stav. Tito aktéři vědí a často bývají speciálně vyškolení k respektování cizích kultur. Nezřídka kdy dokonce dochází k neporozumění nebo konfliktům, které mohou vést k rozpakům či zesměšnění, někdy až k vojenským střetům. (Pikhart, 2013, Průcha, 2010).

Ve vzájemných mezikulturních případech vysoké politiky je tak samozřejmostí přítomnost tlumočnicků ke zjednodušení komunikace. V nejširším měřítku se interkulturní komunikace užívá v oblastech mezinárodního obchodu a mezinárodního podnikání, díky vysoké globalizaci, nadnárodních institucí, firem s mezinárodním managementem a podniky s kulturně odlišnými zaměstnanci (Pikhart, 2013, Průcha, 2010).

Veškeré komunikační strategie ovlivňuje v dnešním světě globalizace, jejichž následkem je užívání angličtiny jakožto *Lingua Franca* mezinárodní, obchodní, politické, ale i kulturní komunikace. To, že se angličtina stala téměř obchodním jazykem v posledním desetiletí prokazují shodně všechny výzkumy (Crystal 1997; Crystal 2008, Firth 2009; Holliday 2010; Ting-Toomey 1999). Většina mezinárodního obchodu je prováděna v angličtině, která je ale paradoxně prováděna nerodilými mluvčími. Obvykle se označuje termínem – *Business English as a Lingua Franca* (Pikhart, 2013).

Existuje celá řada praktických doporučení pro obchodníky a podnikatele jak komunikovat s lidmi z odlišných kultur. V celosvětovém obchodním prostředí se firmy snaží své zaměstnance na komunikaci s cizinci připravit. Existuje nespočet kurzů, školení, tréninků, jejichž náplň je zaměřena na základní informace o interkulturní přípravě zaměstnanců, nebo na kulturní a komunikační odlišnosti vybrané země, tedy kultury, s níž daná firma hodlá vytvořit nebo upevnit obchodní vztahy. Příklad stručného obsahu kurzu, který byl realizován prostřednictvím vzdělávací agentury pro podniky s českými zaměstnanci a mezinárodním managementem je zachycen v příloze 1 (Průcha, 2010).

## 2. Charakteristika Brazílie

Pro lepší analýzu interkulturní komunikace mezi Českou republikou a Brazílskou federativní republikou je nutné na začátku charakterizovat základní obecné, demografické, ekonomické a mezinárodně obchodní informace. Obecné informace přehledně popisuje tabulka 2.

Tabulka 2: Základní všeobecné informace Brazílie

<b>Základní všeobecné informace Brazílie</b>	
<b>Hlavní město:</b>	Brasília
<b>Rozloha</b>	8 511 965 km <sup>2</sup> (5. na světě) z toho 0,65 % vodní plochy
<b>Počet obyvatel:</b>	204 259 812 obyvatel, 5. na světě, 2.8 % svět. populace (2015)
<b>Hustota zalidnění:</b>	23,6 ob. / km <sup>2</sup> (182. na světě)
<b>HDI:</b>	▲ 0,813 (vysoký) (70. na světě, 2009)
<b>Jazyk</b>	portugalština
<b>Náboženství</b>	římští katolíci 65 %, protestanti 22 %
<b>Státní zřízení</b>	prezidentská federativní republika
<b>Vznik</b>	7. září 1822 (nezávislost na Portugalsku)
<b>Prezident</b>	Dilma Rousseff
<b>Viceprezident</b>	Michel Temer
<b>Měna</b>	Brazílský real (BRL)
<b>HDP/obyv. (PPP)</b>	10 800 USD (78. na světě, 2010)

Zdroj: vlastní zpracování podle (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015, str. 2-4)

Historie území Brazílie se začala odvíjet roku 1500, kdy ji objevil portugalský admirál Pedro Álvares Cabral. Roku 1922 se stala Brazílie nezávislou na Portugalsku a roku 1889 byla vyhlášena za republiku. V dnešní době je Brazílie pátou největší zemí na světě dle rozlohy a dle počtu obyvatel. Představuje největší, nejlidnatější a nejrozvinutější ekonomiku Latinské Ameriky a zároveň jednu z nejrychleji rozvíjejících se zemí na světě. V Brazílii žije největší mix rasově odlišných jedinců z různých krajín na Zemi. Brazílská ekonomika zaujímá 7. místo v TOP 10 ekonomikách světa. Od roku 2011 je prezidentkou

Dilma Rousseff, znovu zvolená v říjnu 2014 (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015).

## **2.1 Základní teritoriální a demografické informace**

Území Brazílie tvoří tři velké geomorfologické celky – na severu Guyanská vysočina, s nejvyšší horou Pico de Neblina (2 994 m. n. m.), na západě a jihu se rozprostírá Amazonská nížina a na východě Brazilská vysočina. Území protíná největší řeka světa Amazonka (7 062 km) a nachází se zde mnoho rozsáhlých ložisek nerostných surovin. Brazílie je průmyslově-zemědělsky orientovaný stát. Zemědělství vytváří jednu z největších produkcí na světě a v pěstování převládá monokulturní velkovýrobní plantážnictví. Největším městem s 12 milióny obyvatel je São Paulo (Brazil, 2016).

Brazílie tvoří 26 samostatných států a jeden federální distrikt, kterým je hlavním město Brasília. Podle posledního sčítání dosahuje počet obyvatel 204 259 812 a hustota zalidnění 24 obyvatel/km<sup>2</sup>. Demografické složení tvoří z 50,5 % ženy a ze 49,5 % muži. 55 % z celkové populace je ekonomicky aktivních. Národnostní složení se skládá z nejrůznějších odlišných ras, nejvíce Brazilci – 49 % evropského původu a 43 % smíšeného původu. Dále Brazilce tvoří minoritní rasy – 7 % afrického původu, 0,5 % asijského původu, 0,5 % původního indiánského obyvatelstva. Podle místa narození se rozlišují tři rasy – Nordestino, pocházející ze severovýchodu, Mineiro, příslušníci území Minas Gerais, a Carioca, příslušníci města Rio de Janeiro (Brazil, 2016).

Země je velmi ovlivněna portugalskou kulturou z dob kolonizace, ale tvoří mix mnoha kultur – tedy krajinu kontrastů, jak je jí přezdíváno. Brazílie je jednou z největších hostitelských zemí světa historie i současnosti. Celá latinská Amerika uznává jiné priority než například severně ležící USA nebo Evropa. Lidé se rádi baví, užívají si života a neženou se za úspěchem za každou cenu. Brazílii charakterizuje karneval, tanec, přátelství (Brazil, 2016, Bouzek, 2008).



Dle ekonomické vyspělosti se země rozděluje na „dvě Brazílie“ – chudý, nerozvinutý, méně vzdělaný sever a bohatší, průmyslový jih. Brazílie uznává jako jediná z celé Ameriky za svůj oficiální i hovorový jazyk portugalštinu. Dalšími nejpoužívanějšími jazyky jsou španělština, angličtina a v některých částech dokonce němčina. Španělština se používá díky své podobnosti s portugalštinou a nutností dorozumění se s okolními státy. Angličtina pak převážně v obchodním styku. Celkově je však používání cizích jazyků minimální (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015).

## **2.2 Ekonomické ukazatele a struktura ekonomiky**

Brazílie patří mezi 10 největších zemí světa podle parity kupní síly. Od roku 2007 do roku 2008 vykazovala vysoký hospodářský růst, ale jako jiné státy v roce 2008 zasáhla Brazílii hospodářská krize. Měna a burza Bovespa zaregistrovala velké výkyvy v kurzu, kvůli nejistým zahraničním investorům a Brazílie se dostala do hospodářské recese. (Hospodářské noviny, 2015).

Pozitivní změna nastala v druhém kvartálu roku 2009, kdy růst HDP dosáhl kladných hodnot. Ve stejném roce dosáhla osmého místa na světě v kategorii největší hrubý domácí produkt. V následujícím roce 2010 centrální banka očekávala až 5% růst (Hospodářské noviny, 2015).

V loňském roce se Brazílie v prvním pololetí propadla do hluboké hospodářské recese a zažila nejprudší hospodářský propad za poslední čtvrtstoletí. Brazilský statistický úřad oznámil, že HDP se snížil o 3,8 procenta. V letošním roce se předpokládá, že hospodářská recese bude v Brazílii pokračovat. Podle odhadů by mělo tempo poklesu HDP přesáhnout tři procenta (Mladá fronta, 2016, Hospodářské noviny, 2015).

Makroekonomické ukazatele shrnuje následující tabulka 3. Data jsou v tabulkách vyjádřena v procentech nebo absolutních hodnotách, pokud tak poskytují názornější obraz o dané problematice. Jako dostatečný časový rozsah bylo zvoleno období 2010-2015. Pokud jsou dostupná novější data, jsou uvedena v textu.

*Tabulka 3: Základní makroekonomické ukazatele v rozmezí let 2010-2015 (nominální HDP/obyv., vývoj objemu HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti)*

<b>Makroekonomické ukazatele</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Růst HDP (%)	7,5	2,7	0,9	2,3	0,1	-1,3
Nominální HDP (bil.reálů)	3,887	4,375	4,713	5,158	5,521	6,162
HDP/obyv. (reálů)	19 285	20 988	22 044	24 065	25 423	20 794
Míra inflace (%)	5,9	6,5	5,84	5,91	6,41	10,67
Nezaměstnanost (%)	6,5	6	5,4	5,4	5	6,5

Zdroj: vlastní zpracování podle (Trading Economics, 2016, Banco Central do Brazil, 2016, Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015, str. 4-5)

Ekonomickou situaci roků 2014, 2015 poznamenala ztráta konkurenceschopnosti, která byla zapříčiněna díky vysokému a komplikovanému daňovému zatížení, zastaralé infrastruktuře, nadbytečné byrokracii, státním zásahům a ochranářským opatřením. Uvedené faktory prodrazují domácí výrobu, která se stává méně konkurenceschopná na zahraničních i domácích trzích (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015).

Důležitým faktorem pokroku je sociální oblast, který se za poslední desetiletí velmi zlepšila. Brazílie se stále snaží snižovat chudobu, udržovat zaměstnanost – nejnižší zaměstnanost zaznamenal rok 2014 (viz tabulka 3), zajišťovat lepší životní podmínky, školství a zdravotnictví. Důvodem, proč je od roku 2013 a 2014 kladen velký důraz na sociální oblast je kvůli sociálnímu napětí, které vyvrcholilo masovými protesty a krveprolitím. Z dlouhodobého hlediska je na Brazílii pohlíženo jako na zemi, která se snaží posilovat svoji konkurenceschopnost, kde dlouhodobě klesají výrobní náklady a roste produktivita práce (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015, Banco Central do Brazil, 2016) .

Velkou prioritou pro Brazílii je snižování inflace, která od roku 2012 roste (viz tabulka 3 na str. 34) a pochopitelně globální hospodářská situace, kde působí několik faktorů a řada z nich brání k růstu brazilské ekonomiky. Za prvé, jde o trend snižování cen komodit na světových trzích – hlavní a základní suroviny (sója, káva, cukr, hovězí maso, železná ruda, aj.), které se nepříznivě odrazí v objemu brazilského exportu (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015).

Druhý problém nastává s poklesem cen ropy, stávkách v ropném sektoru a pochybách investorů o rentabilitě investic do tržby ropy v oblastech brazilského pobřeží Atlantiku. Moody's Investors Service na konci února 2016 jako poslední ze tří hlavních ratingových agentur snížila hodnocení úvěrové spolehlivosti Brazílie. Přesunula ji investičního pásma do spekulativního. Důvodem se staly obavy z růstu státního dluhu v nepříznivé ekonomické situaci (Moody's, 2016). Dalšími nepříznivým faktorem je korupce, např. rozsáhlý korupční skandál kolem státní ropné společnosti Petrobras (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015, Mladá fronta 2016, Hospodářské noviny, 2015).

Na druhou stranu je potřeba zmírnit nejen tyto vnitřní faktory, ale i vnější faktory jako je celková globální ekonomická situace nebo zvolnění růstu Číny – kvůli jejímu zbrzděnému růstu, který ovlivňuje další vývoj světové poptávky po základních surovinách. Podle ukazatelů exportu a importu Brazílie ustoupila z globálních výrobních a hodnotových řetězců. Příjmy z vývozu transformačního průmyslu, tj. výrobků s vysokou přidanou hodnotou, byly za rok 2014 nižší než dovozy výrobních komponentů a dílů (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015, CIA, 2016).

Brazílie je druhým největším světovým vývozcem železné rudy a kukuřice. Okolo jedné čtvrtiny pracovní síly pracuje v polnohospodářském sektoru, ale až 70 % bez pracovní smlouvy. Díky využívání biopaliv a fosilních paliv, je Brazílie energeticky soběstačná. V pobřežních vodách se nachází naleziště ropy a zásoby uhlí se nachází v Santa Catarina. V terciárním sektoru představuje největší podíl doprava, turismus a komerční služby. Celkově zaměstnává 66 % brazilského obyvatelstva. Brazilskou měnou je brazilský real (mezinárodní označení BRL, brazilské označení R\$), skládá se ze 100 centavos. Současný

kurz 24. 3. 2016 k české koruně je podle České národní banky 1BLR = 6,552 CZK (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015, CIA, 2016, Mladá fronta 2016).

## 2.3 Zapojení Brazílie do mezinárodního obchodu

Brazílie má aktivní obchodní bilanci, tzn. více vyváží než dováží. Největšími obchodními partnery jsou EU, USA, Asie, především Čína, a Argentina. Brazílie je podstatně orientovaná na sousedy sdružené v uskupení Mercosul<sup>2</sup>, dále na uskupení BRICS, jejichž členové představují nejrychleji rostoucí světové ekonomiky světa.

Brazílie je členem OSN, kde usiluje o získání stálého místa v Radě bezpečnosti (člen skupiny G3+1), Světové obchodní organizace, Světové banky, Mezinárodního měnového fondu, Skupiny při OSN G77, programu rozvojových zemí GSTP – *Global System of Trade Preferences*, LAIA, Organizace amerických států, Skupiny Rio, Mezinárodní dohody o vzájemné pomoci TIAR, Amazonského paktu a mnoho dalších.

Vzájemná obchodní výměna s Českou republikou se pohybuje kolem 900 milionů dolarů ročně. Brazílie vyvezla v roce 2014 zboží v hodnotě 303,5 milionu dolarů. Největší podíl na vývozu do České republiky mělo drůbeží maso, léky, nepražená káva, tabák a tabákové výrobky. Z České republiky dovezla Brazílie v roce 2014 zboží v hodnotě 382,7 milionu dolarů (ČSÚ, 2016).

Českému vývozu do Brazílie dominují části a součástky motorových vozidel osobních, součástky traktorů. Dále se vyváží čerpadla, syntetický kaučuk, elektrická zařízení k ochraně, spínání elektrických obvodů, součásti jeřábů vozíků, vodiče, části balonů větroňů a jiných motorových zařízení. Celkově Brazílie dováží především strojní zařízení, elektrické a dopravní zařízení, chemické produkty a ropné produkty (ČSÚ, 2016).

---

<sup>2</sup> MERCOSUL je regionální organizace zaměřující se na ekonomickou a obchodní integraci jihoamerického regionu.

Největším investorem do Brazílie je Čína. Z dlouhodobého pohledu se v Brazílii uplatňuje americký kapitál, další pochází z Lucemburska, Nizozemí, Japonska a Francie. Velká část investic pochází z tzv. daňových rájů – Kajmanské ostrovy, Bermudy a Bahamy. Investice směřují zejména do finančních, maloobchodních a poradenských služeb, potravinářství, petrochemie, automobilového průmyslu, inženýrských oblastech rozvoje a kosmetického průmyslu (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015).

### 2.3.1 Teritoriální a komoditní struktura

Nejvýznamnější obchodním partnerem pro Brazílii je Čína, kam směřuje 21,6 % celkového brazilského exportu. Přehledně nejdůležitější partnery a celkový import a export z nich ukazuje tabulka 4. Údaje jsou seřazené sestupně podle nejvýznamnějších obchodních partnerů.

Tabulka 4: Nejdůležitější mezinárodní partneři Brazílie 2015

Partneři	Export (podíl %)	Import (podíl %)
Čína	21,60	16,14
Latinská Amerika, Karibik	21,52	16,45
Evropská Unie	18,54	20,71
USA	11,33	15,39
Mercosul	11,15	8,00
Afrika	4,28	7,28

Zdroj: vlastní zpracování podle (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015)

Obchod v zemi je zaměřený na polnohospodářské výrobky a celkový podíl zemědělských výrobků na brazilském exportu se zvýšil z 43 % (2014) na 46,2 % (2015), tvoří tak doposud největší podíl na vývozu v historii země. Brazílie je světovým vývozcem cukru a alkoholu, kávy, pomerančového džusu, sojových bobů, hovězího masa, kuřecího masa a tabáku, a 2. světovým vývozcem železné rudy a kukuřice (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015).

Dále pak vyváží rýži, pšenici, bavlnu a citrusy. Z průmyslu především železnou rudu a ropné produkty. U zemědělské výroby je nutné dodat, že v mnoha oblastech Brazílie převládá monokulturní, či bio-kulturní výroba. Zajímavostí je, že v případě kukuřice, jde výlučně o geneticky modifikovanou plodinu (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015).

Nejvyváženější komodity Brazílie jsou sójové boby, železná ruda a elektrická zařízení. Přehledněji jsou veškeré komodity včetně procentuálního podílu seřazeny v tabulce 5.

*Tabulka 5: Nejvyváženější komodity z Brazílie 2015*

<b>Komodity</b>	<b>Export (podíl %)</b>
Sójové boby	19,1
Železná ruda	14,9
Elektrická zařízení	11,8
Osobní automobily	9,4
Organické a anorganické chemikálie	5,5
Hnojiva	3,7
Plasty a plastové výrobky	3,7

Zdroj: vlastní zpracování podle (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015)

Podle organizace CzechTrade největší část vývozu představovalo 54,3 miliónů tun sóji, 28,9 miliónu tun kukuřice, 11,9 miliónu tun celulózy a dva milióny tun kávových zrn. Změna v roce 2015 nastala v poklesu hodnoty exportu zemědělských výrobků o 8,8 % na 88,2 miliardy USD v porovnání s rokem 2014 (CzechTrade, 2016, Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015).

Tabulka 6 představuje přehled s vybranými, nejvíce dováženými komoditami včetně procentuálního zobrazení.

*Tabulka 6: Nejdováženější komodity do Brazílie 2015*

<b>Komodity</b>	<b>Import (podíl %)</b>
Paliva a mazadla	19,1
Průmyslové stroje	14,9
Elektrická zařízení	11,8
Osobní automobily	9,4
Organické a anorganické chemikálie	5,5
Hnojiva	3,7
Plasty a plastové výrobky	3,7

Zdroj: vlastní zpracování podle (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015)

Nejdováženější komodity do Brazílie jsou importovány zejména z Číny a EU. Nejvýznamnější podíl dovozu – téměř jednu pětinu, tvoří paliva a mazadla. Dalšími podstatnými položkami jsou průmyslové stroje a elektrická zařízení.

Tato kapitola shrnuje celkový pohled na Brazílii po stránce teritoriální, demografické ekonomické a obchodní, kvůli správnému pochopení brazilské kultury a vyvození interkulturních zvláštností. Následující kapitola vychází z těchto základních informací a popisuje česko-brazilské obchodní vztahy.

### **3. Obchodně ekonomické podmínky ve vztazích ČR a Brazílie**

Jak bylo zmíněno v podkapitole 2.3, Brazílie patří mezi českého stálého odběratele strojírenských výrobků. Z dlouhodobého pohledu je stěžejním a hospodářsky nejdůležitějším partnerem České republiky v Latinské Americe. I přesto však Brazílie nepatří mezi naše přední obchodní partnery. Z pohledu Brazílie se české výrobky těší velice dobré pověsti, zejména u starší generace podnikatelů jsou vnímány jako kvalitní za přijatelnou cenu, hlavně se vstupem České republiky do EU.

Důležitý prvkem je také v tomto případě globalizace, kvůli které se mnohé české výrobky dostanou na brazilský trh pod značkami renomovaných nadnárodních společností, většinou právě se sídlem v EU. Tato kapitola navazuje na podkapitolu 2.3 a rozšiřuje o dohody, podmínky a shrnuje oborové exportní příležitosti českých podnikatelů, které se snaží proniknout na brazilský trh.

#### **3.1 Podmínky česko-brazilské spolupráce**

Je obecně platné, že vstup na tak vzdálený trh nelze doporučit začínajícím, malým a středním firmám s nepříliš vysokým kapitálem. V případě brazilského trhu ale výjimku mohou tvořit firmy s jedinečnými, zvláštními, ojedinělými a módními výrobky, které jsou schopné obsadit zatím neobsazený segment. Ve všech oborech brazilského trhu působí hlavně nejvýznamnější nadnárodní podniky a domácí společnosti, které těží z ochranné politiky státu.

Pokud se česká firma rozhodne expandovat na brazilský trh, tak ve velké většině nelze počítat jen s exportem hotových výrobků. V rámci úspor týkajících se výrobních, logistických nákladů, přístupu na trh a získání částečné podpory od brazilských úřadů je nutné počítat s částečným stupněm „místní přidané hodnoty“ – tedy zapojit do vznikajícího obchodu společnosti, které poskytují komerční služby, technický servis nebo výrobní



spoluprací. Pokud má podnik dostatek financí a prostředků je další možností převést výrobu a kapitál přímo do Brazílie.

Z výše uvedeného vyplývá, že na místě je vhodné pojištění dceřiných firem, proti politickému riziku a komplikacích, které při tam složitých transferech mohou nastat a dostatečný kapitál. Podnikům to přinese lepší podmínky nejen pro strukturování financování. Následující podkapitoly 3.1.1 a 3.1.2 ucelují veškeré předpisy a postupy, které je potřebné znát a splňovat k úspěšné akvizici dalších českých obchodníků na brazilský trh.

### **3.1.1 Seznam smluv a dohod ČR s Brazílií v oblasti obchodní a ekonomické spolupráce**

Seznam vychází z databáze Evidence mezinárodních smluv mezinárodněprávního odboru Ministerstva zahraničních věcí (2016). Zde jsou uvedeny základní dohody a smlouvy:

- Základní dohoda o vědecko-technické spolupráci mezi vládou Československé socialistické republiky a vládou Brazílské federativní republiky, Brasília, 02. 07. 1985, platná dohoda od 26. 1. 1990.
- Smlouva mezi vládou Československé socialistické republiky a vládou Brazílské federativní republiky o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmu a Protokol, Brasília, 26. 08. 1986. Vstoupila v platnost: 14. 11.1990.
- Dohoda mezi vládou České republiky a vládou Brazílské federativní republiky o hospodářské a průmyslové spolupráci, Praha, 12.04.2008. Vstoupená v platnost od 20. 10. 2009.
- Ujednání mezi Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky a Ministerstvem školství Brazílské federativní republiky o spolupráci v oblasti vysokého školství a vědy na léta 2009 – 2011, Brasília, 06. 11. 2008. Vstup v platnost: 06. 11. 2008 (platí, čl. 8 – automatické prodlužování na 3 roky, dokud jedna ze stran písemně nevypoví).

- Memorandum o porozumění mezi Ministerstvem pro místní rozvoj České republiky a Ministerstvem cestovního ruchu Brazílské federativní republiky o spolupráci v oblasti cestovního ruchu, Brasília, 27. 03. 2012. Vstoupila v platnost od 27. 03. 2012.
- Memorandum o přistoupení ČR do brazilského programu stipendií Věda bez hranic, Brasília, platné od 25. 11. 2014.
- Dohoda mezi vládou České republiky a vládou Brazílské federativní republiky o spolupráci v záležitostech obrany Praha. Platná od 13. 09. 2010.

**Další relevantní bilaterální dohody** dle souhrnné teritoriální informace Brazílie (2015) a strategie prosazování obchodně ekonomických zájmů ČR v Brazílii, Mexiku, Argentíně a Chile (2006):

- Smlouva mezi Českou republikou a Brazílskou federativní republikou o vzájemné správní pomoci v celních otázkách, Platná od 01. 11. 2012.

Na úrovni vztahů EU a Brazílie je dosud relevantním dokumentem Rámcová dohoda o spolupráci mezi Evropským hospodářským společenstvím a Brazílskou federativní republikou z 29. června 1992 (v platnosti od 30. října 1995); nově by se pak obchodních a ekonomických vztahů mezi Českou republikou a Brazílií bezprostředně týkala Mezuregionální asociační dohoda mezi EU a MERCOSUL. Její vyjednávací proces však v posledních měsících stagnuje. Uzavření této dohody by mělo být významným krokem k vytvoření zóny volného obchodu mezi oběma uskupeními, což by se mělo zásadním způsobem projevit ve zlevnění a tím i zvýšení konkurenceschopnosti českých vývozu na brazilském trhu, na druhou stranu i ve zlevnění některých významných položek brazilského dovozu do České republiky.

Z pohledu podpory rozvoje České republiky neposkytuje v bilaterální rovině Brazílii žádnou formu pomoci. Zprostředkovaně se Česká republika podílela na rozvojové pomoci poskytované EU, která v letech 2007-2013 na základě Country Strategy Paper (CSP) pro toto období dosáhla celkové výše 61 mil. EUR (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015).

Kromě převzetí unijních smluvních dokumentů ve vztahu s Brazílií se od 1. 5. 2004 českých vývozců a dovozců týkají i mimořádná obchodní opatření, resp. antidumpingové nástroje, které EU aplikuje vůči Brazílii, a opatření, která zavedla Brazílie vůči EU.

Pokud jde o antidumpingová opatření na brazilské straně vůči EU jako celku, jsou v současné době aplikována na sušené mléko a fenol. Další opatření tohoto typu postihují některé jednotlivé státy EU, přičemž na Českou republiku se jmenovitě žádné nevztahuje. Naopak EU aplikuje vůči Brazílii v současnosti antidumpingová opatření u jedné komodity – obsahující polyethylterafalát.

### **3.1.2 Podmínky vstupu zahraničního kapitálu na brazilský trh**

Cílem rozvoje brazilské ekonomiky je usilování o zlepšení příznivého podnikatelského klimatu, které podporuje zainteresování zahraničních investorů. V Brazílii je vstup zahraničního kapitálu upravován zákonem č. 4131 z roku 1962 a dále zákonem č. 8383 z roku 1991. Zahraničním majetkem se dle Ministerstva zahraničních věcí České republiky – Investiční klima (2016) rozumí:

*„Hodnota uložená ve zboží, ochranné známce, patentu, strojním vybavení a technologii pro výrobu zboží nebo poskytování služeb, které vstoupily na území Brazílie bez počátečního poplatku ze zahraniční směny, stejně tak jako fondy určené k financování ekonomických aktivit spravované jako majetek náležející jednotlivcům nebo společností, které mají sídlo svého podnikání registrováno v zahraničí.“*

Následující výčet transakcí zahraničního kapitálu je nutné registrovat u Centrální banky, v případě, že mají sloužit jako podklad pro žádost o povolení převedu zahraniční měny z Brazílie (Ministerstvo zahraničních věcí, 2016):

- Zahraniční kapitál, který vstoupil do země jako přímý majetek nebo jako nepřímý kapitál (půjčka),

- reinvestice hospodářského výsledku včetně zisku společnosti, která má sídlo v Brazílii a je součástí nebo afilací zahraniční společnosti nebo jednotlivce,
- převod uskutečněný do jiných zemí z důvodů repatriací nebo návratu majetku jako zisku, dividend, úroků, amortizace, honorářů, plateb za technickou pomoc nebo jakékoliv jiné druhy plateb související s převodem jmění ze země,
- změny související s úpravou hodnoty akcií společnosti.

Zahraniční investice musí být registrovány Centrální bankou do třiceti dnů a společnosti, které mají sídlo mimo území Brazílie musí provést registraci převodu zahraniční měny, jinak bude Centrální banka považovat převod za provedený v domácí měně a nebude společnosti garantovat zpětný převod peněz do zahraničí. Stejně tak i reinvestice zisku se musí do jednoho měsíce registrovat od okamžiku zachycení v účetních knihách. Registrace jsou prováděny v měně státu původu a uvádí se v nich hodnota zahraniční měny současně se současnou hodnotou v BRL.

Ústavní dodatek z 15. srpna 1995 zajišťuje rovné právní podmínky všem společnostem založeným podle brazilských zákonů, bez ohledu na původ jejich kapitálu. Cizinci mohou získat celý 100 % privatizovaný majetek podle privatizačního zákona (12. článek zákona č. 9491 z r. 1997) a pokud v jednotlivých případech není stanovena nižší procentní sazba. Ostatní ústavní dodatky z roku 1995 umožnily zahraničnímu kapitálu vstup do ropného a těžebního průmyslu, telekomunikací, energetiky a dopravy a tím byl ukončen 44 let trvající státní monopol. Omezení se nacházejí jen příležitostně u vlastnictví pozemků a podniků v pohraničních oblastech.

Veškeré investice podléhají doзору instituce SECEX, kvůli vyloučení nadhodnocení ceny vloženého zařízení a získání autorizace pro vstup do země. Aby se stanovila hodnota odvodů ze zahraničních investic, je důležité se předem podívat do seznamu států, se kterými má Brazílie uzavřenou dohodu o zamezení dvojího zdanění. Mezi tyto země patří Česká republika.

K proniknutí na brazilský trh využívají zahraniční investoři všechny typy investičních praktik. V minulosti se hojně investoři začleňovali pomocí skupování minoritních podílů v brazilských společnostech, načež přešli ke skupování podílů majoritních, často až ke koupi celých podniků. V současnosti láká investory reálná úroková míra, která přes občasné výkyvy patří k nejvyšším na světě. V současnosti představuje brazilská centrální úroková sazba 14,250 %. (Global rates, 8. 4. 2016) a odvíjí se od základní úrokové míry ekonomiky (SELIC).

Federální vláda, v rámci podpory investic, nabízí výhody společnostem, které mají cíle vybudovat své podnikání v méně rozvinutých severovýchodních oblastech země. Daňové výhody mají platnost deseti let. Dokonce do stejných investic mohou podniky vložit i prostředky, které by jinak odvedly státu jako daň z příjmů. Daňovému zatížení také nepodléhá reinvestice až 40 % vykázaného zisku (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015).

### **3.2 Nejvýznamnější investice českých firem v Brazílii**

Podle centrální banky Brazílie v letech 2003 až 2008 představovaly české investice 300 tisíc amerických dolarů ročně. V dalším roce 2009 významně pokořily hodnotu 1,1 mil amerických dolarů (další údaje nejsou k dispozici). V roce 2008 se ve spolupráci s multinacionální společností Siemens rozhodla v Brazílii etablovat česká firma SEKO edm, a. s., která se zaměřuje na výrobu pro energetický průmysl – části parních turbín.

Úspěšnou investicí roku 2011 byla investice Centroprojekt CZ, se zaměřením na projekce a realizace stavebních děl životního prostředí. Zejména se jednalo o komplexní dodávky staveb a technologických zařízení v oblasti čištění odpadních vod a úpravy vod v Brazílii.

Dceřiná společnost Centroprojekt do Brazil Ltda. dosahovala vysokých tržeb přes 200 mil. reálů (cca. 2 mld CZK), v době kdy mateřská firma v Česku dosahovala tržeb okolo 350 mil. CZK. Bohužel vinou sporu a nesplacené zakázky týkající se rafinérie

Presidente Getúlio Vargas se firma dostala do finančních těžkostí, bojovala o udržení a nakonec dceřinou společností před nějakým časem odprodala (Centroprojekt, 2016). Dalším projektem byla investice a transfer technologie České zbrojovky do nově založené firmy CZ-Brazil. Projekt byl zastaven na začátku roku kvůli neshodám mezi českým a brazilským partnerem (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015).

V současnosti působí na brazilském trhu několik českých firem. K nejvýznamnějším patří PRAGOTEC Ltda., která poskytuje zařízení, projekty a technické řešení v oblasti strojírenství a strojních zařízení se zaměřením na průmysl stavebních hmot, energetiku, těžbu ropy a petrochemii. Firma má dlouholeté zkušenosti ve výrobě, strojním *sourcingu*, inženýrských projektech, diagnostice a optimalizaci technologických procesů (PragoTec, 2016).

Největší českou vývozní položkou do Brazílie jsou autosoučástky v rámci koncernu Volkswagen. Samozřejmě, typické české produkty – sklo a pivo, také našly uplatnění na brazilském trhu. Mezi nadějně firmy patří Lasvit – výrobce luxusních lustrů i tradiční producent skla Crystalex. V oblasti skleněných produktů také s brazilskými partnery obchoduje firma Preciosa. Druhou oblíbenou položku – pivo exportuje například firma Bernard.

Neméně podstatné investice představuje podnikání menších firem jako Eyelevel či BTL. Spolupráce mezi Aero Vodochody a brazilským výrobcem letadel Embraer se úspěšně rozvíjí v oblasti vývoje a výroby vojenského dopravního letounu KC-390 (Vodochody, 2016). Mezi další úspěšné firmy patří Linet – vyvážející zdravotnická lehká nebo další menší a střední podniky z oboru IT technologií. Mezi nadějně patří společnost Cybergenics, která se zaměřuje na tvorbu e-shopů nebo firma Level, která se specializuje na dálkové sledování vozidel či nemovitostí, v prevenci boje proti kriminalitě brazilských obyvatel.

Z dalších oborů za zmínku stojí firma MMmcité, která vyrábí designové součásti městského mobiliáře (kontejnery s lavičkami, odpadkové koše, květináče). Podle

současného ředitele brazilského zastoupení CzechTrade Marka Zmrlíka je potenciálním odvětvím infrastruktura.: „*Současná vláda připravila celou řadu projektů, kterými chce tuto situaci zlepšit, hodlá vystavět tisíce kilometrů dálnic a železnic, vybudovat nové přístavy a letiště. Infrastruktura obecně a výstavba železnic, metra a vlakových spojení je v Brazílii jedním z nejrychleji rostoucích odvětví, zejména v souvislosti s přípravami Brazílie na MS ve fotbale 2014 a na olympijské hry v roce 2016, a také v souvislosti s vládními infrastrukturními programy*” (Souhrnná teritoriální informace, 2015, Hospodářské noviny, 2013).

### **3.3 Oborové příležitosti českého exportu**

V současnosti je prioritním projektem Brazílie pořádání letních olympijských her v Rio De Janeiru 2016. Odhaduje se, že celkové přímé investice mají dosáhnout 30 mld. BRL a nepřímé až dvojnásobek částky. Investice směřují primárně do projektů z oblasti infrastruktury, dopravy, ochrany životního prostředí, bezpečnosti a rozvoji cestovního ruchu. V jehož rámci se počítá se zdvojnásobením přepravní kapacity. Současně bude nutné propojit čtyři hlavní olympijské zóny (Barra, Copacabana, Maracanã a Deodoro) a prodloužit linku metra do olympijské vesnice. Hlavní příležitostí pro české firmy je zapojit se do realizace infrastrukturních projektů a projektů týkajících se městské dopravy v rámci *Smart Cities* (Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 2016, SPČR, 2016).

V automobilovém průmyslu už úzká spolupráce funguje a tvoří podstatnou část obchodní výměny. Ve většině případů jde o vnitro-koncernový obchod firmy Volkswagen. Ovšem stále je na brazilském trhu velký prostor pro dodavatele součástek a dílů, kde nejnáchylnějším začátkem je účast na specializovaném brazilském veletrhu.

Brazílie je stále zaměstnaná problematikou zpracování komunálního a průmyslového odpadu, která je mnoho let široce diskutována. Navzdory tomu stále neexistuje konkrétní celostátní program. Projekty jsou vypracovávány na úrovni aglomerací či jednotlivých států, které jsou realizovány postupně a velmi pomalu. Jedná se hlavně o tříděčky odpadu,

spalovny a lokální čistírny vod – pitné i odpadní, které jsou v některých regionech v devastujícím stavu. Vláda několikrát jednala a zvažovala možnost privatizace kanalizační sítě, která by v důsledku znamenala investice do budování čističek vod. Z výchozí situace lze předpokládat, že projekty odpadů, sanací vod a její ochrana, současně s vhodnými dodavateli, jsou stále aktuální téma a žádané zboží.

V petrochemickém průmyslu jsou pro české dodavatele stěžejní subdodávky v těžebních projektech ropy, zemního plynu a minerálů. V již zmíněném nalezišti ropy při pobřeží Brazílie bude nutno vybudovat potrubí, armatury, čerpací a měřicí technologie a spousty zařízení, které vláda či investor bude poptávat. Součástí dlouhodobého plánu diverzifikace zdrojů z roku 2001-2002 je podpora výroby elektřiny spalováním zemního plynu, kde poptávanou komoditou jsou turbíny spalující zemní plyn.

Pro energetické odvětví jsou primární subdodávky zařízení pro generaci a distribuci elektrické energie. Od roku 1997 probíhá v Brazílii privatizace a restrukturalizace podniků energetického sektoru, která začala se snahou diverzifikovat energetické zdroje a omezení závislosti na energii z vodních zdrojů. Privatizace přilákala celou řadu investorů z USA, Francie, Španělska a států Latinské Ameriky. Postupně se přehodnocují energetické projekty, v rámci častějšího využívání alternativních zdrojů – solární energie, biomas a malých vodních elektráren. Zajímavé je, že se počítá i s rozšířením využití kamenného uhlí, kde se skýtají příležitosti v oblasti důlních technologií a potřebných zařízení (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015).

V leteckém průmyslu v Brazílii zaujímá místo největšího výrobce a dovozce společnost EMBRAER, která spolupracuje s výrobcí součástek a letecké techniky z celého světa. Podmínkou ke spolupráci je účast na projektu nového modelu letadla již od vývojového stádia, včetně spoluúčasti na všech rizicích s tím souvisejícím. Mezi českou nejúspěšnější společností zatím patří Aero Vodochody (2016).

Další příležitosti českým exportérům nabízí odvětví elektrotechniky, elektroinstalace, telekomunikace, obráběcích strojů, sektor zdravotnictví a biotechnologie, zařízení



pro potravinářství, zabezpečovací techniky, subdodávky v projektech infrastruktury a textilních strojů a příslušenství s tím související (SPČR, 2016).

Tyto příležitosti vycházejí ze Souhrnné teritoriální informace (2015), Strategie prosazování obchodně ekonomických zájmů ČR v Brazílii, Mexiku, Argentině a Chile (2006) a poznatků dosažených o Brazílii při psaní této bakalářské práce. Další užitečné typy a možnosti investování lze najít na internetových stránkách CzechTrade.cz, kde odborníci přinášejí nové poznatky a upozorňují na semináře týkající se obchodování s Brazílií.

## **4. Rozbor česko-brazilských interkulturních specifik**

K obchodování s brazilským partnerem nestačí vědět jen základní informace o trhu. Důležitým klíčem k úspěšné spolupráci je pochopení řady národních zvyklostí a specifik, bez kterých obchodní jednání neuspěje. Brazilská kultura, zvyky a tradice se ve velké míře liší od našich českých i evropských a odráží se to ve všech sférách – verbálním, neverbálním projevu, v běžném životě i ve světě obchodu.

Tato kapitola se zaměřuje na portugalskou a její využití, rozebírá obchodní zvyklosti, se kterými by se měl seznámit každý, kdo se chystá do Brazílie na obchodní jednání. Podkapitola 4.3 se věnuje metodám předcházení a řešení konfliktů v interkulturní komunikaci. Hlavním bodem je podkapitola 4.4, kde se aplikují typologie popsaných dimenzí z teoretické rešerše na tyto dvě kultury.

### **4.1 Význam portugalského v mezinárodní komunikaci**

Oficiálním jazykem Brazílie je portugalské. V obchodním jednání je upřednostňováno, ale mnoho obchodníků ovládá i španělskou nebo angličtinu. Běžně každý Brazilec ocení snahu cizinců mluvit portugalského, byť s chybami. Avšak v obchodním jednání je lepší využít služeb tlumočnicka a předejít řadě komplikací.

Portugalské je jedním z nejdůležitějších světových jazyků, kterým hovoří více než 2 600 000 obyvatel všech kontinentů. Posledních 20 let roste obliba tohoto jazyku v oblasti neluzofonních<sup>3</sup> zemích. Portugalské společně se svahilštinou, čínštinou, angličtinou, španělskou a francouzštinou hraje důležitou roli v oblasti ekonomie a mezinárodní komunikace. Portugalské je jazykem více nezávislých států nebo druhým jazykem používaným v zemích. Vděčí tomu díky Portugalsku, které v průběhu 15. a 16. století,

---

<sup>3</sup> Země, v kterých se nemluví portugalsky.

vytvořilo rozsáhlou koloniální říši a vzdálené země přijali portugalštinu ke svému jazyku. Především je to jazyk významných menšin v západní Evropě a severní Americe.

Zájem o tento jazyk roste v zemích skupiny BRICS (pomineme-li Brazílii), v neposlední řadě také v zemích evropských, jako například v Rumunsku, Maďarsku, Bulharsku, Rusku, Polsku, a také v České republice. 20 % odpovědí studentů, kteří se účastnili orientačního dotazníkového šetření „Studium a perspektiva portugalského jazyka ve střední Evropě” (Svobodová, 2015) pokládá výuku portugalského jazyka za důležitou z pragmatických důvodů, tedy že se jedná o jazyk budoucnosti v profesním životě. Poukazují tím na důležitost portugalštiny v oblasti mezinárodní politiky a ekonomie v budoucnosti. Studenti si jsou vědomi, že se jazyk mohou rychle naučit a prakticky portugalštinu využít ve své budoucí profesi.

V posledních letech zájem o portugalský jazyk úzce souvisí s ekonomickým růstem Brazílie. Portugalština se stala důležitá na pracovním trhu a rozšiřuje profesní možnosti a sociální integraci. Sousedící země zaznamenávají rostoucí zájem o tento jazyk a upevňují bilaterální vztahy s Brazílií. V Argentině platí od roku 2008 zákon, který zadává portugalštinu jako povinně volitelný jazyk na středních školách. Lze tedy předpokládat kontinuální růst zájmu o tento jazyk (Bedrníček, 2015).

V dnešním světě je portugalština přítomna přibližně ve dvaceti mezinárodních organizacích (úředně či pracovně), mezi které patří i regionální ekonomické bloky. Příkladem je EU, MERCOSUL, SADC, CEDEAO, CEEAC a od roku 2017 se předpokládá i členství ve Východním Timoru v organizaci ASEAN, které patrně rozšíří možnosti portugalštiny v další oblasti světa. V těchto ekonomických blocích, kde se portugalština používá v jakékoliv formě, roste zájem o jazyk a jeho prestiž. Naopak tomu je v mezinárodních organizacích diplomatického rázu, kde se nevytváří další možnosti využití jazyka. Jazykem se zabývá instituce CPLP, lusofonní<sup>4</sup> společenství, které vydává jazykové akční plány, pravopisné reformy k postupné ratifikaci ve všech členských státech (Bedrníček 2015, CPLP, 2016).

---

<sup>4</sup> Lusofonie – Společenství portugalsky mluvících států.

## 4.2 Souhrn obchodních zvyklostí v Brazílii

Tato podkapitola popisuje a komplexně shrnuje obchodních zvyklostí, které lze na brazilském území očekávat. Výčet těchto specifík je důležitou součástí interkulturní komunikace, jejich dodržování předurčí úspěch a zaručí nevznikání konfliktů u zahraničního partnera.

### 4.2.1 Příprava jednání

Předurčit úspěch či neúspěch obchodního jednání může příprava. Velmi užitečné je připravit si nejen vizuální prezentaci, ale i ostatní podklady a materiály v portugalštině. Pokud to situace nedovoluje, pak je nutná angličtina, kde ale záleží na dovednostech partnerů dorozumět se anglicky. Proto je nutné si vždy předem (při předjednání) zjistit jazykové schopnosti partnera a předem se domluvit, jaký jazyk bude vyhovující. Na schůzku je vhodné se dostavit čas, ale i pozdější příchod se toleruje. Brazilci obecně vnímají čas jinak a dochvilnost nepatří mezi priority (Gullová, 2013).

Úřední hodiny v Brazílii začínají okolo půl deváté a končí v půl šesté. Velmi důležitým aspektem jednání je osobní setkání a navázání osobních kontaktů. Úspěch v Brazílii mnohdy záleží na osobních kontaktech a známostech, proto minimum je alespoň prezentace firmy nebo obchodního zástupce na brazilském trhu. Svým přístupem si firma postupně vybuduje pozici, kontakty a všeobecně známost. E-mail a fax používají Brazilci velmi často, hlavně pro dohodnutí schůzky (Strategie prosazování obchodně ekonomických zájmů ČR v Brazílii, Mexiku, Argentíně a Chile, 2006).

Nikdy se schůzky neuskuteční ve dnech volna nebo státních svátků, kdy Brazilci tráví čas výhradně se svou rodinou a přáteli. Zcela nevhodnou dobou obchodní cest směřující do Brazílie, je období Vánoc, Nového roku, Karnevalu (ten se koná po dobu čtyř nocí a tří dnů před Popeleční středou) a Velikonoc (volno je ve čtvrtek a na Velký pátek). Jednání se domlouvá 2-3 týdny dopředu. Pokud se z nějakých důvodů jednání navrhne na poslední chvíli, ze strany brazilského partnera je odmítnutí považováno za silně nezdvořilé.

Nejčastěji se obchodní jednání koná v podvečerních hodinách nebo během pracovního obědu. Nikdy se nepoužívají k jídlu ruce, neslušné je použít párátko a ke konci jednání je zvykem uvést několik přípitků (Strategie prosazování obchodně ekonomických zájmů ČR v Brazílii, Mexiku, Argentině a Chile, 2006, EURO, 2011).

Pro obchodní jednání je vhodné zvolit vhodný oblek a košili. Brazilci bývají pyšní na svůj vkus a preciznost v oblékání. Decentní barevné odstíny nejsou překážkou a na nižší formální úrovni jednání v oblasti Amazonie postačí košile s krátkým rukávem a kravatou. Ženy nosí kostým nebo elegantní šaty, které doplní drahými šperky a botami. Ženy nebývají konzervativní, ale snaží působit moderním a přitažlivým vzhledem, u oblečení není vhodná zelená nebo žlutá barva. Dobrý dojem (nejen v Brazílii) zanechá ubytování v luxusním a drahém hotelu. Projevem sympatií a důvěry je pozvání do restaurace, nebo na návštěvu s večeří do vlastního domu, kam je zdvořilé přijít o třicet minut později. Dobrý dojem zanechá i dárek pro paní/pána domu – kytice (ne v barvách fialové, černé), whisky, kvalitní víno nebo káva (Strategie prosazování obchodně ekonomických zájmů ČR v Brazílii, Mexiku, Argentině a Chile, 2006).

#### **4.2.2 Průběh jednání**

Muži se při seznamování vítají stiskem ruky, ženy polibkem na obě strany tváře při formálním i neformálním seznámení. U přátel je běžné, že se muži při vítání obejmou a celkově jsou přehnané dotyky výrazem přátelství a důvěry. Jednání se začíná přátelským rozhovorem a zdvořilé je vyčkat na iniciativu brazilské strany. Obchodního partnera je obvyklé oslovovat jménem, případně funkcí, kterou zastává. Vysokoškolsky vzdělání jsou bez ohledů oslovováni doktor. Po úvodním představení je zvykem výměna vizitek. Nejlépe v portugalštině nebo dvojjazyčně i v angličtině. Akademické a vědecké hodnosti se na vizitkách nepoužívají (Gullová, 2013, EURO, 2011).

Hned při prvním střetnutí bývají Brazilci přátelští a do velké míry otevření. Proto jednání probíhá v uvolněnější atmosféře v porovnání s tím, na co jsou evropští obchodníci zvyklí. Je nutné nezapomenout, že ne vždy je to zárukou úspěchu. Nejvíce jsou Brazilci zdvořilí

ke starším lidem a jsou velmi zásadoví v dodržování etikety. Nejvhodnějšími tématy konverzace je fotbal, rodinné zázemí, krásy brazilské krajiny, příznivá ekonomická situace. Je lépe se vyhnout tématům o politice a ekonomickým rozdílům mezi společenskými třídami, obecně chudobě. Dalšími nevhodným tématem je Argentina (rival Brazílie) nebo výška platu, věk, pozice ve firmě a tabu je kritika na veřejnosti. Za neslušné je používání výrazu O.K. (Gullová, 2013, Hospodářské noviny, 2013, EURO, 2011).

Brazilci jsou zvyklí na kratší interpersonální vzdálenost a vyžadují méně osobního prostoru než Evropané. Umožňuje jim to projevat svoje emoce, postoje a dotyky. V porovnání s obyvateli USA využívají intenzivnější gestikulaci. V jednání často přerušují a skáčou do řeči. Nevnímají to jako nezdvořile, naopak je to důkazem velkého zájmu. V průběhu jednání se neradi rozhodují a jednání jsou dlouhá. Zdůrazňují obecné cíle a vyhýbají se konkrétním požadavkům hlavně od protistrany (Gullová 2013, Strategie prosazování obchodně ekonomických zájmů ČR v Brazílii, Mexiku, Argentině a Chile, 2006, Hospodářské noviny, 2013).

K rozhodnutí a ukončení jednání je důležitá důvěra a je dobré udržovat a posilovat s partnerem osobní vazby současně s obchodními. Přátelství je pro Brazilce důležitější, než právní dokumenty. Ze strany Evropana je ale důležité nechat si potvrdit písemně právě to, co se mezi řečí dohodne a slíbí. Obchodník se musí obrnit trpělivostí, cílevědomostí a v ideálním případě, získat dostatek referencí od dalších partnerů na brazilském trhu. Brazilští obchodníci preferují „win přístup“, tedy že při vzájemné dohodě se snaží vyhnout prohry na jedné, či druhé straně (Gullová, 2013, Strategie prosazování obchodně ekonomických zájmů ČR v Brazílii, Mexiku, Argentině a Chile, 2006).

### **4.3 Metody řešení konfliktů v interkulturní komunikaci**

K cílenému rozboru česko-brazilských interkulturních specifik je nutné znát i metody předvídání a řešení konfliktů v Brazílii. Ke komunikaci odlišných kultur dochází každý den v mnoha různých oblastech na světě. Ne každý si při komunikaci uvědomuje, jaké

odlišnosti je od sebe dělí a jak významně mohou ovlivnit celý proces vzájemného kontaktu a další spolupráce. I. Nový a Schroll-Mach charakterizují ve své publikaci „Interkulturní komunikace v řízení a podnikání“ (2007) tři základní kroky pro úspěšnou spolupráci při komunikaci. Otázkou zůstává jestli je to dostatečné, proto se celý pohled na věc tato podkapitola snaží rozšířit a aplikovat na česko-brazilský vztah.

## 1. Cizí kulturu je třeba dobře znát

Nejlepším startem obchodu je riziko konfliktu předvídat a připravit se na interkulturní spolupráci. Ve své podstatě to znamená pochopit specifika kultury – vlastní i cizí. Nejjednodušší metodou je využití párového srovnání kulturních standardů, jejichž srovnáním se bude zabývat podkapitola 4.4.

S tím souvisí i znalost rizik při investování. Rizika při investování v Brazílii jsou podobná, jako i v jiných tzv. *emerging makets*, tedy riziko fluktuace měnového kurzu, nízké likvidity, částečně nepředvídatelné platební morálky a použití rozdílných účetních princípech, aj. Z makroekonomického a politického hlediska jsou vládní rozhodnutí, včetně její politiky, odraženy v hodnocení světových ratingových společností.

Současnou prioritou je zvýšení kontroly dodržování předpisů v oblasti životního prostředí. Zejména v projektech infrastruktury, vodních cest, hydroelektráren apod. Zvýšená pozornost se věnuje také spolupráci mezi investory, státními orgány a původním indiánským obyvatelstvem žijícím na území, které se investoři snaží získat. I přes klesající kriminalitu a snahu prefektury o zvrácení této nepříznivé situace je kriminalita pořád přetrvávajícím problémem ohrožující nejen turisty (Souhrnná teritoriální informace Brazílie, 2015).

## 2. Cizí kulturu je třeba respektovat

Pokud už od začátku se strany respektují, bez jednoznačného hodnocení (lepší x horší) vezmou v úvahu kulturní odlišnosti, jsou na dobré cestě k uzavření obchodu. Pokud se však strany nepochopí a nerespektují, pravděpodobně nastane konflikt. Když se tak

stane, je vždy nutností vyhledat vhodné prostředí i čas schůzky a pokusit se konflikt vyřešit konkrétně, popsat přesně svou situaci, umožnit partnerovi vysvětlit jeho pohled a pokusit se pochopit druhou stranu, aby se mohlo vyloučit, že konflikt nevznikl jen ze špatného pochopení požadavků. Je nutné vědět a určit, co přesně druhá strana požaduje. Asertivně vyhledat možnosti řešení, vyzdvihnout přednosti a podpořit druhého. V Brazílii nejlépe funguje metoda *win-win*, při které oba účastníci dosáhnou určitého užitku.

### 3. Ve vztahu k cizí kultuře je třeba učinit vstřícný krok

V interkulturní komunikaci je vstřícný krok chápán jako pokus o nalezení řešení a krok ke vzájemnému pochopení. Vyplývá to už ze znalosti kulturních zvyklostí – např. kdo, co považuje za zdvořilé. Obchodníka to nestojí mnoho úsilí a ze strany partnera je tomu přikládán velký význam. V Brazílii se veškeré připomínky a konflikty komplexně řeší s vedením společnosti. Dobrý předpoklad vytvoří i reference od místních kontaktů.

## 4.4 Porovnání českých a brazilských kulturních standardů

Tato podkapitola vychází z kapitoly 1 a zaměřuje se detailně na kulturní standardy v České republice a Brazílii. Autoři Nový Schroll-Mach (2005) uvádí, že kulturní standardy jsou nejkonkrétnějším a nejpřesnějším metodickým nástrojem k poznání a popisu rozdílností jednotlivých kultur.

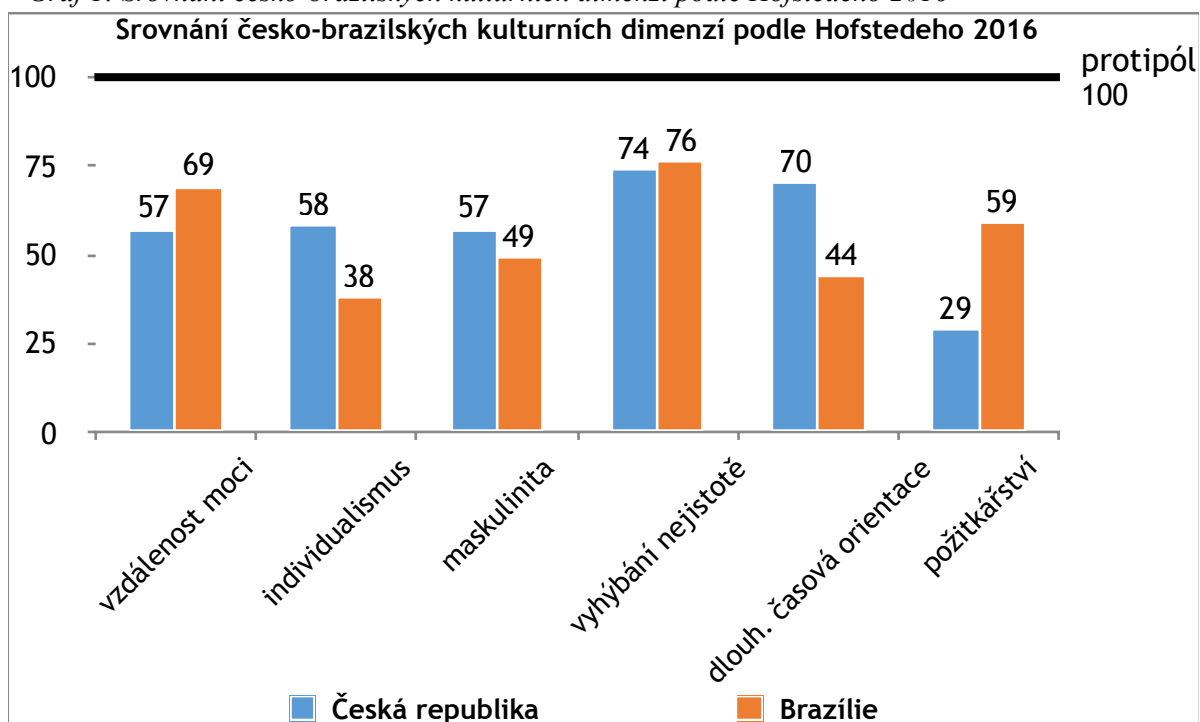
V podkapitole 1.3.2 jsou popsány, charakterizovány a vymezeny Hofstedeho dimenze. V této kapitole je cílem konkrétní aplikace Hofstedeho kritérií na Českou republiku a Brazílii a porovnání dalších vybraných kulturních kritérií dle dalších odborníků. Záměrem je zjistit, jak se tyto odlišnosti promítají do chování lidí obou těchto kultur, co lze očekávat pokud se dostanou do situace, kde je potřeba něco řešit.

Výstupy jsou zaznamenány na základě Hofstedeho indexů, které udávají, nakolik je určitá dimenze charakteristická pro tu či onu kulturu. Škála je od nuly do sta, krajní hodnoty jsou póly dané dimenze. Pro jasnější přehlednost jsou všechna kritéria uspořádány v grafu



1. Srovnání česko-brazílských kulturních dimenzí podle Hofstedeho, který zobrazuje celkový přehled šesti kulturních dimenzí a patrné/nepatrné rozdíly mezi Českou republikou a Brazílií. Na následujících stranách jsou kritéria popsána a porovnaná a výsledky jsou shrnuty v další kapitole 5.

Graf 1: Srovnání česko-brazílských kulturních dimenzí podle Hofstedeho 2016



Zdroj: Vlastní zpracování podle Hofstede, 2010

Je nutné připomenout že se jedná o jakousi průměrnou hodnotu a výstupy nejsou určující pro každého člena dané společnosti. Jde o pravděpodobné chování, které lze od členů společnosti nejčastěji očekávat a vždy existují individua, kteří se vymykají.

První index **vzdálenost moci**, pro společnosti znamená, že všichni jednotlivci ve společnostech si nejsou rovni – vyjadřuje postoj členů kultury k těmto nerovnostem mezi obyvateli. V Brazílii je hierarchie na velmi vysoké úrovni a sociální nerovnosti mezi lidmi jsou zřejmé při první návštěvě brazilského velkoměsta. Pro pátou největší zemi na světě to značí velkou míru centralizace moci a řízení. V organizaci je nahlíženo na hierarchii jako na bytostně danou, určitým způsobem je pro Brazilce neoddělitelná a neodmyslitelná. Důvodem jsou historické souvislosti, přebujelá byrokracie, vysoká

úroveň korupce nebo velmi vysoké daňové zatížení, které prohlubuje rozdíl mezi bohatými a chudými.

Česká společnost toleruje mírně vyšší než průměrné rozpětí moci, méně než v Brazílii. Vykazuje také spíše znaky hierarchické struktury uspořádání. Češi přijímají, že každý má ve společnosti své místo a není k tomu potřeba dalšího odůvodnění. Za ideálního šéfa je v Česku považován autokrat, ovšem s určitou dávkou benevolence.

Druhá dimenze **individualismus** naznačuje, že Česká republika v dnešní době relativně nadprůměrně preferuje práva jedince před zájmy skupiny. Lidé se starají spíše o sebe a své rodiny. V zaměstnání je vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem na úrovni pro obě strany výhodný, přinášející pro obě strany užitek. Management je v Česku zaměřen převážně na řízení individualit. Naproti tomu individualismus v Brazílii je stále velmi mírný, spíše se zařazuje ke kolektivistickým zemím. Tyto hodnoty se projevují ve vyprávění o své rodině, sourozencích a vzdálenějších příslušnících. Interpersonální vztahy jsou pro Brazilce velmi důležité, i v obchodním jednání a používají kvůli tomu implicitní styl komunikace. Vždy budou jednat v zájmu skupiny a vztah k nadřízenému má morální aspekty, podobné jako rodinné vztahy.

Třetí dimenze **maskulinita** značí, do jaké míry jsou Brazilci a Češi vyznavači maskulinních než femininních hodnot. V této dimenzi mají země malý rozdíl hodnot, ale na okraji 50 bodové hranice, tedy každá země směřuje k jiné dimenzi. Brazílii se k maskulinním hodnotám přiklání v průměrných hodnotách, česká společnost se přiklání k maskulinním hodnotám mírně nadprůměrně, o 8 jednotek vykazuje vyšší hodnotu.

V České republice obecně lidé spíše razí heslo „Žijeme abychom pracovali“. Při práci manažerů, je od nich očekávána asertivita a rozhodnost. Důraz je kladen na spolehlivost a spravedlnost. Pro Brazílii je vhodnější heslo „Pracujeme abychom žili“. V pracovním světě se vždy najde čas, který manažeři chtějí trávit s rodinou a nebo přáteli. Ženy se musejí v pracovním světě velmi snažit až se chovat více „maskulinnějším“ způsobem než brazilští muži.

U zbylých tří dimenzí jsou vyhraněnější postoje. U dimenze **vyhýbání se nejistotě** se brazilská i česká společnost silně přiklání k tendencím bránit se nejistotám. V indexu u této dimenze je mezi zeměmi nejmenší rozdíl jednotek. Podle Hofstedeho to znamená, že tyto kultury se vyhýbají nejistotě pomocí motivace jistotou (např. motivace zaměstnanců). Zásadní otázka této problematiky by zněla: Máme se snažit formovat budoucnost a snažit se ji ovlivnit nebo co se má stát stane se? Obě kultury mají vysoké preference vyhnout se nejasným věcem. Neznámé, výstřední, neortodoxní chování a podivné nápady nejsou velmi tolerovány. Společnost předpokládá, že pravidla zjednodušují chod, protože čas jsou peníze. Bezpečnost a jistota jsou pro obě země velkou prioritou. Neznamená to však ale, že by se země vyhýbaly riskování. Pokud je předem daná výše risku, pak je tento risk přijímán.

Výsledek dimenze **dlouhodobé časové orientace** popisuje, že Brazílie je podprůměrně orientovaná na dlouhodobé plánování, tedy spíše se přiklání ke krátkodobé historii a hlavně současnosti. To znamená, že se Brazilci přiklánějí k přesvědčení, že úsilí přináší výsledky hned, nebo rychleji. Česká republika vykazuje tendence přiklánět se hlavně k dlouhodobě orientovaným cílům, které tkví v pěstování pozitivních vlastností (trpělivost) přinášející odměnu v budoucnu. České firmy vykazují šetrnější hospodaření a více vytvářejí fondy určené k pokrytí budoucích výdajů.

Poslední dimenze **požitkářství** vytváří největší rozdíl mezi hodnotami České republiky a Brazílie o 30 jednotek. Brazílie se řadí mezi země, kde rodina, přátelé a zábava patří mezi nejdůležitější hodnoty a obchod by upřednostnili zřídka. Brazilci mají sklony plnit si své přání, touhy a sny a nemají pocit, že by byli ohraničeny normami.

Naproti tomu česká společnost se orientuje nejprve na to, co je podle norem správné a nutné, až potom nastává požitek volnočasových aktivit. Národy s takto nízkou hodnotou požitkářství mají sklon k cynismu a pesimismu, mají pocit, že jejich chování je spjato se sociálními normami a nepřísluší jim se poddat uspokojováním svých tužeb.

Nyní se pohled přesouvá na další vybrané empirickým průzkumům, podle kterých je možné porovnat další vybrané zajímavé české kulturní standardy (Nový, Schroll-Mach, 2005, Hofstede, 2010, Trompenaarse, 1998, Hall 1959) s brazilským chováním (Hofstede, 2010, Wagner, 2013, Hall 1959, Trompenaars 1959, Strategie prosazování obchodně ekonomických zájmů ČR v Brazílii, Mexiku, Argentině a Chile, 2006).

**Orientace na vztahy:** Češi při komunikaci dávají přednost vztahovému aspektu před věcným aspektem. Tedy vyhledávají osobní setkání, snaží si vytvořit sympatie. Jednající osoby vnímají důležitěji vztahy mezi sebou více a obsah jednání zařazují nevědomě na druhé místo. Dobré vztahy dále udržují a pečují o ně. To samé se potvrzuje i v Brazílii, kde je důraz na vztah ještě o dost větší. Pro Brazilce je přátelství důležitější než obchod, ale jejich vytvoření trvá relativně dlouho. Pokud se Brazilcům něco nelíbí, žádná obchodní dohoda se neuzavře, v lepším případě se vyjednávání velmi protáhne.

**Podceňování struktur:** Češi rádi improvizují a struktury využívají méně často. Pro Čechy je plán omezení, protože nepodporuje jejich vlastnosti jako flexibilita, improvizace, vynalézavost a přizpůsobivost. Uměním je umět omezení obejít. Zajímavým faktem je, že Češi jednájí improvizovaně vnitřně s pocitem vedoucím ke svobodě a suverenitě. Nedůvěru projevují ke všemu čemu nevěří nebo je nové. Nejprve vše prověří a zkusí než se rozhodnout pro dobré, nebo špatné. Z velké části to samé platí u pro Brazilce. Raději jednájí podle aktuálního úsudku, dojmu který ze situace vyplyne. Jiné je to ale u autorit, které rozhodují o obchodních krocích. Vedení vnímají velmi hierarchicky a podle věku. Vztah nadřízeného a podřízeného je velmi izolovaný a minimální.

**Simultánnost** – zároveň probíhající činnosti (Trompenaars): Češi jsou zvyklí dělat několik věcí najednou a přitom nejsou horlivě cílevědomí. Nikdy se neomezí na jednu věc, naopak rádi mění priority mezi jednáními kvůli své subjektivní míře důležitosti a snaze improvizovat. Rádi řeší několik úkolů najednou, ale není pro ně bezpodmínečně podstatný očekávaný výsledek nebo termín. Brazilci naproti tomu si dají na čas s úkoly. Neradi se rozhodují a cesta k výsledku je zdlouhavá. Při obchodních jednáních vyžadují postupně

nejprve obecné cíle (hlavně od partnera) a až poté všechny informace do podrobných detailů, pro Čechy až nepochopitelně zdlouhavé. Neradi řeší vše najednou.

**Vzájemné prolínání různých oblastí života a aspektů osobnosti** (Trompenaars): Souvisí s kulturní dimenzí podle Trompenaarse – Difuze a specifika, která vysvětluje jak jsou lidé zdrženliví při jednání s ostatními. Zda se jednotlivec s lidmi setkává ve *specifických* oblastech života nebo je s nimi v kontaktu komplexně tedy *difuzně*. Češi patří do skupiny difuzní. V chování a v životě se prolíná několik kontrastů – emocionálnost x racionalita, práce x soukromí, role x osobnost. Vše je vnímáno komplexně, vše souvisí se vším. U Čechů jsou přisuzovány vlastnosti jako spolehlivost, upřímnost přiřazována jak k sociálnímu chování, tak i pracovnímu. V Brazílii je prolínání o dost zřetelnější na první pohled. Brazilci mají velmi extrovertní chování, gestikulují, nebojí se projevit emoce a zároveň pracovat a jednat. Čím více jednají, gestikulují, tím více zájmu o jednání mají.

**Silný komunikační kontext** (Hall): Je charakteristický pro Čechy. Češi komunikují s obsahem implicitního množství nepříjemných informací a to znamená, že více pracují s dodatečnými nonverbálními signály. Ty musí být dodatečně pochopeny pro vyvození celého kontextu a pochopení významu daného sdělení. Pocitově to na posluchače zní více diplomatictěji a nemusí se říkat vše, protože posluchač může situaci vyvodit ze situace, pokud uváží veškeré souvislosti.

Brazilci jsou schopni vyvodit ze situace komunikační kontext velmi rychle. Jejich zřetelné nonverbální signály potvrdí i důrazem slov. Důležitým vyjadřovacím prostředkem je mimika, gesta, dotyky, kterým vyjadřují svou přátelskost, otevřenost a zájem.

**Vyhýbání se konfliktům** (Hofstede, Trompenaars): Vnímání konfliktů je všude po světě velmi rozdílné. Češi o sobě tvrdí, že neumějí tvrdě diskutovat a otevřeně mluvit o problémech, protože je jim to nepříjemné. Vždy je pro Čechy příjemnější se konfliktu vyhnout, než aby proběhl. O problému se snaží nemluvit, jen pouze naznačovat pomocí kontextových signálů, vyhýbají se explicitnímu rozhovoru. Pokud už není možnost se rozhovoru vyhnout, je pro Čechy písemná formulace nejsnazší. Při ústním rozhovoru

hrozí exploze, tedy že Čech odejde bez odůvodnění, stáhne se. Druhou možností je, že se situace opět uklidní a obě strany dosáhnou kompromisu. V Brazílii jsou zvyklí jednat okamžitě. Brazilci svou přátelskou průbojnou povahou dají jasně najevo své stanovisko a nebojí se na problém poukázat, hlavně pokud nevznikl jejich chybou. Když konflikt vznikne, nejraději ho řeší kompromisem pro obě strany vyhovujícím.

Pro úplný přehled hodnot, celkové rozdíly shrnuje přehledně od nejnižšího po nejvyšší tabulka 7.

*Tabulka 7: Rozdíl hodnot vyplývající z grafu 1. Srovnání česko-brazílských kulturních dimenzí podle Hofstedeho 2016*

<b>Kulturní dimenze</b>	<b>Rozdíl hodnot</b>
Vyhýbání se nejistotě	2
Maskulinita	8
Vzdálenost moci	12
Individualismus	20
Dlouhodobá časová orientace	26
Požitekárství	30

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka vyplývá z grafu 1 na str. 57. Hodnoty jsou seřazené vzestupně, kvůli přehlednosti a následnému porovnání jednotlivých kritérií v kapitole 5.1.

## 5. Zhodnocení výsledků rozboru

Závěrečná kapitola zhodnocuje česko-brazilské kulturní standardy, na základě komparace v kapitole 4.4. Dále si klade za cíl potvrdit či vyvrátit výsledky z analyzovaných kulturních standardů Brazílie a interkulturní komunikace mezi zeměmi, na základě strukturovaného rozhovoru, vedeného se třemi respondenty pracujícími v mezinárodním prostředí, kteří mají zkušenosti s obchodováním nebo vyjednáváním s Brazilci. Posledním bodem práce je souhrn doporučení pro budoucí exportéry do Brazílie.

### 5.1 Zhodnocení vztahu českých a brazilských kulturních standardů

Na základě porovnání kulturních standardů z kapitoly 4.4 vyšlo najevo, že české a brazilské kulturní standardy směřují ke stejné dimenzi (hodnota dimenze překročila hranici 50 jednotek) u následujících kritérií: <sup>5</sup>

1. Vyhýbání se nejistotě: Česká republika a Brazílie u tohoto kritéria dosáhly nejvyšších hodnot, které jsou jen o 2 jednotky rozdílné.
2. Vzdálenost moci: Obě země směřují k hierarchicky uspořádaným strukturám ve společnosti. Nicméně index České republiky je o 12 jednotek nižší.

---

<sup>5</sup> Jednotlivá kritéria jsou srovnána podle jednotek vyplývající z grafu 1. Srovnání česko-brazilských kulturních dimenzí podle Hofstede 2016 na straně 57. Výsledky jsou seřazené od nejnižšího rozdílu po nejvyšší v souladu s tabulkou 7 na straně 62.

V následujících kritériích, směřuje každá země k pólu opačné dimenze (hodnota dimenze je u jedné země nižší než 50 jednotek a u druhé vyšší než 50 jednotek):<sup>6</sup>

1. Maskulinní hodnoty: Česká republika se pohybuje na hraně 49 jednotek, spíše k maskulinním hodnotám. U Brazílie je výsledek o 8 jednotek vyšší a přiklání se relativně více k femininním hodnotám.
2. Individualismus: Rozdíl mezi zeměmi dosáhl 20 jednotek. Česká republika se přiklání k individualismu a Brazílie ke kolektivismu.
3. Dlouhodobá časová orientace: Česká republika směřuje k dimenzi na dlouhodobě orientované cíle. Naproti tomu index Brazílie je o 26 jednotek nižší a přiklání se k pólu krátkodobé orientace.
4. Požitkářství: Rozdíl u tohoto kritéria byl nejvyšší, přesně o 30 jednotek. Česká republika dosáhla nejnižšího počtu 29 a patří k zemím, kde se preferuje střídmost, povinnosti a až poté zábava. Brazílie dosáhla indexu nad hranicí – 59 jednotek a přibližuje se více k pólu dimenze požitkářství.

---

<sup>6</sup> Jednotlivá kritéria jsou srovnána podle jednotek vyplývající z grafu 1. Srovnání česko-brazílských kulturních dimenzí podle G. Hofstede 2016 na straně 57. Výsledky jsou seřazené od nejnižšího rozdílu po nejvyšší v souladu s tabulkou 7 na str. 62.



Z dalších empirických průzkumů uvedených v kapitole 4.4, vyšlo najevo, že se Česká republika a Brazílie blíží ke stejnému pólu u následujících dimenzí:<sup>7</sup>

1. Orientace na vztahy: Jednotlivci obou zemí se nevědomě více zaměřují na vztahy, než na obsah neboli věcný aspekt jednání. V Brazílii se tomuto aspektu přikládána vyšší váha.
2. Silný komunikační kontext: Smysl pro vyjádření kontextu non-verbálními signály mají obě země na relativně podobné úrovni. Navzdory tomu z využívání gestikulace, mimiky a dotyků, lze vyvodit, že v Brazílii jsou kontextové signály využívány více.
3. Podceňování struktur: Obě země se vyznačují schopnosti improvizovat a neřídí se striktně strukturami. V Brazílii je tato dimenze dosahuje nižších hodnot, díky schopnosti podřizovat se a dodržovat pracovní hierarchii.
4. Vzájemné prolínání různých oblastí života a aspektů osobnosti: V České republice a Brazílii se v životě jedinců prolíná několik aspektů a řadí se mezi difuzně orientované společnosti. V Brazílii jsou hodnoty prolínání oblastí života o dost zřetelnější.

Naopak u následujících dimenzích se každá země blíží opačnému pólu:<sup>8</sup>

1. Vyhýbání se konfliktům: Česká republika se pohybuje hodnotách dimenze vyhýbání se konfliktům velmi vysoko. Brazílie se pohybuje na hranici. Brazilci jsou schopni se konfliktům vyhnout kompromisem nebo pokud konflikt vzniká, tak okamžitě zakročit.
2. Simultánnost: Češi se blíží svou schopností koordinovat několik probíhajících činností najednou k pólu simultánnosti. Naopak Brazilci se orientují postupně na úkoly jeden za druhým.

---

<sup>7</sup> Dimenze jsou seřazené od nejmenšího patrného rozdílu po největší.

<sup>8</sup> Dimenze jsou seřazené od nejmenšího patrného rozdílu po největší.

## **5.2 Potvrzení nebo vyvrácení závěrů o kulturních standardech dle rozhovoru**

K potvrzení nebo vyvrácení brazilských kulturních standardů, vyplývajících z kapitoly 4. a předchozí podkapitoly 5.1, bude využit strukturovaný rozhovor, jehož prostřednictvím bude získán praktický pohled na danou problematiku.

### **5.2.1 Strukturovaný rozhovor**

Existují charakteristické rysy a postupy, kterými se tazatel musí řídit před samotným zahájením rozhovoru. Výčet pravidel je následující (Hendl, 2005):

- K dotazování se využívají otázky ve formě mluvené či písemné, otevřené/uzavřené otázky jsou dopředu známé a závazné na předem dané téma,
- otázky slouží k získávání kvalitativních dat a přesná struktura umožňuje porovnávat výsledky,
- strukturovaný rozhovor poskytuje dobré porozumění zkušenosti a hloubkový popis případů, umožňuje navrhnout teorie, umožňuje studovat procesy – hledá lokální souvislosti,
- pro udržení důvěry, by měl tazatel zpovídanému poskytnout příslušnou informaci o účelu otázky,
- dotazovaný musí vyjádřit svůj vlastní názor a pocit, tazatel pouze musí dbát na to, aby jeho otázky byly srozumitelné a jasné,
- tazatel má při vedení rozhovoru minimální volnost – může např. jen dotazovanému objasnit nějaký pojem, případně požádat o zpřesnění odpovědi na otázku,
- otázky tazatele umožňují získat široké spektrum informací o daném tématu,
- způsob analýzy rozhovoru probíhá na základě indukce (prostřednictvím tazatele),
- u strukturovaného kvalitativního rozhovoru se mohou objevit tyto typy otázek: otázky o zkušenostech chování, o názorech a hodnotách, o pocitech, o znalostech, o vnímání a otázky demografické a kontextové.

Strukturovaný rozhovor proběhl s Čechy, kteří ve Brazílii pobývali nebo žijí a byli tedy schopni dobře posoudit vzájemné odlišnosti kultur a to jak z pohledu podnikového, tak i kulturního a osobního. Jednalo se o tři jednotlivce, kteří během své dosavadní pracovní kariéry získali dlouhodobější pracovní zkušenost. V případě zaměstnankyň, kdy jedna žije v Brazílii a druhá v Praze, probíhala komunikace prostřednictvím e-mailu, se třetím respondentem, zaměstnancem české firmy, probíhal rozhovor osobně.

Během rozhovorů bylo použito šest připravených otázek uvedených níže. Otázky jsou rozděleny podle oblasti kulturním standardů, kterých se týkají. V průběhu osobního rozhovoru se respondent často od připravených otázek odchýlil, což bylo ale částečně záměrem. Bylo možné se tak dozvědět o osobním zkušenostech, díky kterým jsem si upevnila své závěry o brazilských kulturních standardech. Zájem směřoval zejména na jazykovou vybavenost, interkulturní komunikaci a kulturní dimenze, včetně popisu hodnot a vlastností, které při svém pobytu dotazovaný vyzoroval.

### **5.2.2 Otázky strukturovaného rozhovoru**

Hlavním cílem strukturovaného rozhovoru bylo potvrdit nebo vyvrátit kulturní standardy a interkulturní odlišnosti v komunikaci během obchodních jednání, ke kterým se dospělo v procesu této bakalářské práce.

#### **Jazyková vybavenost CZ-BRA**

1) Popište, jakým jazykem se dorozumíváte s brazilskými partnery a jak jsou na tom s jazykovou vybaveností oni.

Tato otázka zjišťuje, kdo je pro vzájemné porozumění více vybaven, připraven, kdo mu více pomůže a jaký jazyk v praxi ke spolupráci využívají.

#### **Forma komunikace CZ-BRA**

2) Uveďte, jaká forma komunikace je u Vás nejčastější, jaká má podle Vás u Brazilců největší efekt/užitek? Proč? (např.: e-mail, osobní schůzka, telefon, fax, přes zprostředkovatele...)

Nejprve je zjišťována nejčastější forma komunikace u respondentů, poté, zda je právě tato forma z pohledu respondenta ta nejučinnější.

### **Kulturní dimenze BRA - Snaha vyhnout se riziku a nejistotě (G. Hofstede)**

3) Případají Vám Brazilci tak, že se vyhýbají nejistotám a nečekaným situacím nebo naopak riskují a zkouší nové věci (nové nápady, výrobky, strategie...)? Čím si Vámi vybranou variantu odůvodňujete?

Tato otázka se snaží potvrdit, či vyvrátit názor na umístění Brazilců v rámci uvedené dimenze a získat odůvodnění respondentova názoru.

### **Prolínání rolí BRA**

4) Všiml/a jste si někdy při kontaktu s Brazilci k prolínání těchto vlastností? Pokud Ano, prosím vyberte a napište s jakými. – emocionálnost x racionalita, práce x soukromí, role (pracovní) x osobnost.

Čtvrtá otázka se snaží potvrdit, či vyvrátit názor na úroveň prolínání rolí u Brazilců.

### **Rodina versus práce BRA**

5) Myslíte si, že hraje pro Brazilce důležitější roli v životě rodina nebo pracovní život?

Od respondenta se získává názor na to, do jaké míry je u Brazilců preferována rodina před prací, či obráceně pro porovnání s obecně přijímanými soudy.

### **Kulturní dimenze vzdálenost mocenských pozic (G. Hofstede)**

6) Jaký je podle Vás vztah mezi nadřízenými a podřízenými v Brazílii? (využijte hodících se výrazů např.: přátelský, vyvážený, striktní, hierarchický, přísný...)

Poslední otázka zjišťuje míru tolerance stávajícího rozdělení moci, nadřízenosti a podřízenosti.

### 5.2.3 Odpovědi respondentů

Na základě uvedeného strukturovaného rozhovoru, v podkapitole 5.2.2 byly získány následující odpovědi, které jsou členěny v pořadí číslovaných otázek:

**Respondent A.** Zaměstnanec české úspěšné firmy distribuující své výrobky na brazilský trh. V současnosti obstarává obchody s Latinskou Amerikou a jižní Evropou. Několikrát do roka cestuje na obchodní jednání do Brazílie s tamními partnery. S první respondentem probíhal strukturovaný rozhovor na základě osobního setkání.

1) *S brazilskými distributory se dorozumíváme jak v portugalštině, tak angličtině. Jedná se o importéry, kteří potřebují angličtinu, aby komunikovali s dodavateli. Zejména čínští dodavatelé umí jen AJ. Naše společnost dává klientům lepší servis a naši prodejci a marketéři obvykle hovoří rodným jazykem klienta, v tomto případě portugalsky. Samozřejmě jednáme i s tamními výrobci, zpracovateli, přeprodejci, majiteli brandů, designéry, zástupci PR agentur, či konzultanty. Ti již obvykle hovoří jen portugalsky, ale nedá se to zobecnit.*

2) *Osobní komunikace je nejdůležitější formou komunikace. Proto naši obchodníci zákazníky navštěvují alespoň 3-5x za rok. V mezidobí se samozřejmě nejvíce komunikuje přes e-maily, či po telefonu. V poslední době se začal extrémně rozšiřovat WhatsApp. A to nejen v rámci komunikace mezi tamními distributory a jejich zákazníky, ale i v rámci objednávek mezi nimi. Někteří distributoři dokonce promují možnost objednávek přes WhatsApp 24/7.*

3) *Brazilci se snaží vyhybat riziku. I proto obvykle hodně diverzifikují své byznysové portfolio. Není těžké je pro něco nového nadchnout, avšak mnohem větší úsilí pak zabere donutit je daný projekt realizovat. Jsou schopni se k projektu půl roku nevyjádřit a pak najednou poslat update a v tom samém dni 3x určovat odpověď. Jsou tedy určitým způsobem zdrženliví, ale v případě entusiasmů někdy dočasně zbrklí.*

4) *Emocionálnost x racionalita – Příklad v bodě 3 mluví za vše.*

*Práce x soukromí – Soukromí si váží a váží si toho, že své sdílíte s nimi. Je to pro ně důkaz, že vám mohou důvěřovat. Neumím si představit, že by informaci o soukromí druhé osoby použili jako argument v byznysu.*

*Role x osobnost – Obvykle si na nic nehrají. Jsou otevření, někdy až naivně a hloupě. Takoví jací jsou na jednání, jsou obvykle i v soukromém životě.*

5) *Rodina v životě Brazilců hraje mnohem větší roli, než v případě Evropanů, kteří jsou vychováni k tomu být úspěšní. Brazilci se pouze někde narodí. Když ve slamu, mají jen rodinu. Když do bohaté rodiny, obvykle proto, že mají rodinný byznys. Dodnes tak pracují v rodinných firmách a know-how si předávají z generace na generaci.*

6) *Vztah nadřízeného s podřízenými bych hodnotil jak vřelý, přátelský, ale i hierarchický. Podřízení respektují své nadřízené. Jsou zvyklí být oddělení od majitelů, manažerů a vedoucích již od malička dle toho, kde se narodí.*

**Respondentka B.** *Zaměstnankyně státní organizace pracující přímo v Sao Paulu v Brazílii. Strukturovaný rozhovor probíhal na základě e-mailové korespondence.*

1) *Mluvím anglicky, portugalsky, španělsky, francouzsky a německy. S Brazilci se dorozumívám portugalsky, jedná-li se o setkání, kde jsou účastny osoby, které portugalsky nehovoří, mluvíme anglicky. Brazilští partneři většinou umí dobře anglicky, ovládají ale i další jazyky, např. francouzštinu. Pochopitelně závisí na sociální skupině a také na konkrétním státu. Ve státech brazilské federace, které jsou blízko španělsky mluvícím zemím, se běžně užívá španělština. Lze při jednáních mluvit španělsky, oni pak odpovídají portugalsky a většinou se zhruba rozumí.*

2) *Většinou e-mailem, telefonem. Fax nepoužíváme, ani prostředníka. Osobní setkání následuje po telefonickém kontaktu. S ohledem na vzdálenosti v Brazílii většinou osobní setkání není časté. Záleží na tom, o koho se jedná a jak daleko se od Vás nachází.*

3) *Nelze jednoznačně říci, záleží na oboru, vzdělání atd. Z mých zkušeností z jednání se zástupci firem, které obchodují s Českou republikou, všichni zkusili něco nového – nové výrobky, nové teritorium.*

4) *Prolíná se práce se soukromím. V jakémkoliv článku o Brazilcích najdete, že již na prvním pracovním setkání Vám ukáží fotky celé rodiny a o rodině se budou bavit více, než o obchodě. To se potvrzuje i v praxi.*

5) *Záleží na tom, v jaké sociální vrstvě se pohybujete. Rodina je velmi důležitá, pracovní život hraje rovněž určitou roli.*

6) *Hierarchický, nicméně přátelský.*

**Respondentka C.** Zaměstnankyně české mezinárodní firmy zabývající se mezikulturními aktivitami. Rozhovor probíhal na základě e-mailové korespondence.

1) *Komunikujeme anglicky. Ovládám angličtinu a španělštinu. I kdybych ovládala portugalsštinu, 80 % naší komunikace by byla v angličtině kvůli vnitřním procesům organizace.*

2) *Emailem, vnitřním systémem – písemným, telefonicky pouze v naléhavých případech.*

3) *Kolegové v Brazílii jsou nápadití a proaktivní.*

4) *Z dosavadní zkušenosti mohu uvést, že naše komunikace je přátelská, nicméně výhradně pracovní, kde se projevovaly role pracovní a osobnostní.*

5) *Obojí současně, nicméně rodina je pro Brazilce na prvním místě.*

6) *Přátelský, hierarchický, striktní. Každý má své určité místo a povinnosti v podniku, nadřízení vše předkládají vedení.*

#### 5.2.4 Zhodnocení výsledků z rozhovoru

Na základě těchto odpovědí je jejich komparace, současně s potvrzením nebo vyvrácením výsledků a informací uvedených v kapitole 4, následující:

Z odpovědí na první otázku vyplynulo, že první respondent A a druhá respondentka B se dorozumívá s Brazilci primárně portugalsky a anglicky, třetí respondentka C primárně anglicky. Tyto odpovědi potvrzují, že Brazilci využívají primárně v obchodním styku portugalštinu a angličtinu.

U druhé otázky se odpovědi liší s ohledem na vzdálenost České republiky a Brazílie. U druhé otázky první respondent pokládá osobní setkání za nejdůležitější, dále e-mail, WhatsApp. Druhý respondenta využívá telefonní spojení, osobní setkání a e-mail. Třetí respondentka využívá zejména e-mail a interní program organizace. U této respondentky hraje důležitou roli její postavení a nemožnost častého cestování. Odpovědi na druhou otázku potvrzují, že s Brazilci se nejčastěji komunikuje na osobním setkání nebo prostřednictvím e-mailu.

První respondent se přiklání k názoru, že se Brazilci vyhýbají nejistotě. Potvrzuje tedy výsledky uvedené v podkapitole 4.4 v odstavci o dimenzi vyhýbání se nejistotě. Respondentky uvedly, že na základě jejich zkušeností brazilští partneři vždy zkusili něco nového, jsou proaktivní, ale jednoznačně neuvodli, že by se Brazilci pouštěli do inovací, nejistých obchodů nebo do spekulací.

U čtvrté otázky všichni uvedli, že se někdy setkali s prolínáním vlastností. První respondent uvedl všechny možné varianty prolínání vlastností – emocionálnost x racionalita, práce x soukromí, pracovní role x osobnost. Druhá respondentka uvedla prolínání práce x soukromí. Poslední respondentka potvrdila prolínání pracovní role a osobnosti. Potvrzují tím výsledek kulturní dimenze vzájemné prolínání oblastí života a aspektů osobnosti.



Z odpovědí na pátou otázku vyplývá a tím potvrzuje, že rodina hraje pro Brazilce důležitější roli v životě než práce. Je to ovlivněno hlavně rozdělení sociálních vrstev, kdy chudší obyvatelé přisuzují rodině větší hodnotu.

Podle prvního respondenta je vztah mezi nadřízeným a podřízeným vřelý, přátelský a hierarchický, podle druhé respondentky je vztah hierarchický a přátelský, podle třetí přátelský, hierarchický a striktní. Potvrzují tím tedy výsledek vysoké hodnoty vzdálenosti moci u kulturní dimenze dle Hofstede.

Výsledek komparace odpovědí ze strukturovaného rozhovoru se závěry uvedenými primárně v kapitole 4. byly potvrzeny.

### **5.3 Doporučení pro české exportéry do Brazílie**

Na základě informací vycházejících z literární rešerše a následného rozboru a komparace vycházející z kapitol 4. a 5. lze učinit doporučení pro exportéry.

Za prvé, k proražení na trh je vhodné určit vhodnou strategii. V případě Brazílie často zahraniční firmy skupují místní provozovatele s existujícími značkami, kvůli okamžitému přístupu k distribučním sítím a podílu na trhu. Týká se to především potravinářského a elektrotechnického sektoru. Jiné společnosti se se spojují s místními partnery a zakládají společné podniky. Investorům přinášejí hlavně informace a znalost trhu. Pokud firma vstoupí do odvětví bez místních společností (např. automobilový průmysl), měla by počítat s investicí na „zelené louce“.

Za druhé je nutné se obrnit trpělivostí a při obchodních jednáních je nutné počítat s časovou rezervou. Navzdory tomu, od cizích obchodníků je očekávána dochvilnost. Už při prvním střetnutí jsou Brazilci bezprostřední a velmi přátelští. Proto není patřičné se střetnutí nevyhýbat a spěchat. Obchodníci by se měli zajímat i o věci, které s obchodem nesouvisí. Brazilští partneři jsou seriózní a umí rozlišit kvalitu. Pokud mluvíte portugalsky, stane se to Vaší výhodou. Pokud ne, je nejvhodnější použít angličtinu nebo tlumočníka.

Osobní vztahy se udržují dlouhodobě, s ohledem na brazilské tradice a zvyky. Při setkání je vhodným tématem fotbal, karneval, či na veletrhu osobní pozvání na prohlídku podniku. Účinnou metodou je sebe prezentace, dbaní na formality, vhodný dress code a způsob vyjadřování. Pozvání na oběd nebo večeři se neodmítá a je slušné překvapit partnera drobnou pozorností. Při vyjednávání o důležitých i často nedůležitých věcech rozhoduje často vedení, majitel, ne zaměstnanec. Závěrem je nutné připomenout, že se vždy musí počítat předem se všemi komplikacemi, které mohou v Brazílii nastat a pokud nastanou, neměly by se před Brazilci kritizovat.

## Závěr

Počátek 21. století se vyznačuje pro procesy interkulturní komunikace řadou forem a směrů. I přes svou rozmanitost je kultura nedílnou součástí moderních mezinárodních vztahů a v mezinárodní spolupráci se vyskytují společné rysy. Jedná se o vlastnosti, které charakterizují specifickou kulturu a mezinárodních vztahů na počátku 21. století: demokratizace, integrace, globalizace. Interkulturní komunikace není zaměřena primárně jen na komunikaci, nýbrž představuje schopnost proniknout do odlišné kultury a poznat ji a přizpůsobit se jí. Jde obrazně o most mezi partnery s jinými hodnotami a odlišnou mentalitou, který překonává komplexnější bariéry, tedy nikoli pouze jazykovou. Schopnost interkulturního vnímání není vrozená, ale je možné se jí naučit a zdokonalovat se v ní. Základním pilířem jsou znalosti, zkušenosti, otevřenost a cílená snaha o porozumění (Lukiyanová, 2014, Pikhart 2013).

Zkoumaný vybraný partner České republiky – Brazílie, patří k dynamicky se rozrůstajícím a trvale nenasyčeným trhům, který nabízí mnoho exportních příležitostí pro české exportéry. Složitou otázkou zůstává využití těchto příležitostí, protože firmy musí ovládat patřičné schopnosti k přizpůsobení se na brazilskému trhu, jeho potřebám a odlišnostem prostředí, které ovlivňují exportní strategii a rozhodování.

Česká republika je díky členství v EU vnímána Brazilci jako rovnoprávný člen „klubu EU“ a lze tak předvídat zintenzivnění kontaktu mezi českými a brazilskými partnery, které se projeví každoročně ve statistikách obchodní výměny. České firmy musí sledovat vývoj relevantních jednání na multilaterálním poli, současně s vývojem bilaterálních vztahů, tak aby zachytili příležitosti k exportu do Brazílie. Nemalý podíl má Dohoda o hospodářské a průmyslové spolupráci z roku 2008, která pomáhá navazovat stále více kontaktů s obchodními partnery. Velké možnosti nabízí české subdodávky do velkých investičních celků pro silné dodavatele zařízení, především v oblasti energetiky, životního prostředí, dopravní infrastruktury, potravinářství a odpadového hospodářství. Tato práce shrnuje všechny příležitosti a požadavky k udržování efektivních a dlouhodobě se vyvíjejících obchodních vztahů.

Hlavním cílem této práce bylo na základě rozboru zjistit, zda a jaké kulturní rozdíly existují mezi Českou republikou a Brazílií a jak se tyto skutečnosti projevují ve vzájemné komunikaci a spolupráci. Ke zjištění závěrů bylo využito především Hofstedeho kulturních dimenzí, pomocí porovnání kulturních standardů obou zkoumaných zemí. Strukturovaný rozhovor přispěl k potvrzení výsledných zjištění. České kulturní standardy se od brazilských na první pohled liší, ale hlubší rozbor dokázal, že se v některých typech přibližují. Odlišnosti jsou dány například vzdálenou polohou, odlišnou vyspělostí a jinými prioritami obyvatel.

Pokud blíže srovnáme Brazilce a Čechy podle Hofstedeho kritérií, pak největší rozdíl je patrný u posledního kritéria – Požitkářství. Na polární stupnici jde o rozdíl 30 bodů. Za modelovou situaci může být případ v rozhodování mezi volnočasovou aktivitou nebo doděláním rozdělané práce. Brazilci raději přeruší práci a upřednostní své přání. Naproti tomu Češi raději úkoly nejprve dodělají a poté se jdou bavit. V dimenzích dlouhodobá časová orientace a individualismus byly rozdíly mezi zeměmi také velmi patrné, celkově 20 a 26 bodů. Napříč tomu obě země směřují ke stejnému pólu dimenze.

Naopak výše hodnot vzdálenosti moci, vyhýbání se nejistotě a maskulinity nejsou pro Čechy a Brazilce velmi vzdálené oproti rozdílům v předchozích dimenzích. Rozdíl se pohybuje pod 12 bodů na stupnici, přičemž u dimenze maskulinity každá země směřuje k jiné dimenzi. U zbývajících dvou Česká republika a Brazílie směřuje ke stejnému pólu dimenze.

Brazilské a české kulturní standardy nevykazují mnoho společných rysů, což je hlavně způsobeno historickými odlišnostmi. Brazílie je od roku 1889 republika, kdy nejprve byl nastolen autoritativní režim a později se stala liberálním právním státem. Naproti tomu Česká republika byla ovlivněna socialistickým režimem. Nejvyšší podobnost se u Brazilců a Čechů nachází hlavně z rovině vyhýbání se nejistotě s rozdílem dvou jednotek. U obou kultur se pak dle mého názoru nachází i značný komunikační kontext a orientace na vztahy – obyvatelé země se zaměřují více na vztahy, než na věcný aspekt věci.

Naopak odlišně se Brazilci a Češi staví k vyhýbání se konfliktům a simultánnosti. Výše zmíněné problémové oblasti sice do jisté míry komunikaci mezi Čechy a Brazilci komplikují, avšak při dodržování pravidel a správně použité interkulturní komunikaci nijak nebrání v efektivní spolupráci. Před obchodním jednáním se zástupci cizích kultur je proto nutné, se na setkání vždy patřičně připravit, zjistit si potřebné informace o kultuře našeho partnera a neměli bychom zapomínat ani na důkladné poznání vlastních kulturních standardů a sebe sama.

Tato práce je vhodným podkladem k přípravě na obchodní jednání s brazilskými partnery. V neposlední řadě je přínosem i pro ty, kteří se chystají v Brazílii podnikat (viz podkapitola 5.4) nebo pro všechny, kteří nechtějí být překvapeny odlišnými kulturními zvyklostmi. Práce upozorňuje všechny zainteresované jedince v problematice interkulturality na zvláštnosti brazilské mentality a na pravidla komunikace, která jsou spojena s Brazílií.

## Seznam použité literatury

- BEDRNÍČEK, Jiří. *CPLP a pozice portugalského jazyka v mezinárodních organizacích*. Praha, 2015. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta. Vedoucí práce PhDr. Jaroslava Jindrová, Ph.D.
- BANCO CENTRAL DO BRAZIL [online]. Brazil: Banco Central do Brasil©, 2016 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.bcb.gov.br/?english>
- BRAZIL [online]. Brno: Emma Agency spol. s r.o., [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.brasil.cz/brazilzakl.php>
- BOUZEK, Jan. *Jak se domluvit s jinými?: úvod do mezikulturní komunikace*. Praha: Triton, 2008. ISBN 978-80-7387-043-0.
- CENTROPROJEKT. 2016. *O nás - Projekční kancelář Centroprojekt*. [online]. Zlín: Centroprojekt. [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.centroprojekt.cz/o-nas/>
- CPLP. 2016. *Comunidade dos Países de Língua Portuguesa* [online]. Brazil: Alencastre.net, [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.cplp.org/Default.aspx?AreaID=22>
- CRYSTAL, David. 1997. *English as a Global Language*. Cambridge: Cambridge University Press.
- CRYSTAL, David. 2008. *Into the Twenty-first Century*. In the Oxford History of English. Ed. Lynda Mugglestone. Oxford:Oxford University Press.
- ČSÚ. *Zahraniční obchod ČR*. 2016. [online]. Praha: ČSÚ, [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zahranicni-obchod-cr-mesicni-udaje-leden-2016>
- CZECHTRADE. 2016 *V loňském roce Brazílie vyvezla nejvíce zemědělských produktů od roku 1997*. [online]. Praha: CzechTrade, [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/sluzby-2014/informacni-servis/novinky/v-lonskem-roce-brazilie-vyvezla-nejvice-33392/>

- EURO. *Tři brazilské vášně – fotbal, jídlo, láska*. 2011. [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/cesky-export/tri-brazilske-vasne--fotbal-jidlo-laska-859936>
- FIRTH, Alan. *The lingua franca factor*. In: . DOI: 10.1515/IPRG.2009.009. 2009. ISBN 10.1515/IPRG.2009.009. Dostupné také z: <http://www.degruyter.com/view/j/iprg.2009.6.issue-2/iprg.2009.009/iprg.2009.009.xml>
- GLOBAL RATES. 2016. *BACEN Selic target rate*. [online]. Nizozemí: Triami Media BV., [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.global-rates.com/interest-rates/central-banks/central-bank-brazil/bacen-interest-rate.aspx>
- GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. 2013. ISBN 978-80-247-4418-6.
- HALL, E. T. *The Silent Language*, Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday,. 1959. ISBN 03-132-2277-0.
- HALL, Edward T. 1990. *The hidden dimension* [online]. New York: Anchor Books, [cit. 2016-03-29]. ISBN 03-850-8476-5. Dostupné také z: <http://www.philo-online.com/TEXTES/HALL%20Edward%20Twitchell%20-%20The%20hidden%20dimension.pdf>
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 168-172. ISBN 80-7367-040-2
- HOFSTEDE, Geert H., Gert Jan. HOFSTEDE a Michael. MINKOV. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill. c2010. ISBN 00-716-6418-1.
- HOFSTEDE, Geert H. *Cultures and organizations: software of the mind*. [Rev. ed.] New York: McGraw-Hill,. 1997. ISBN 00-702-9307-4.
- HOLLIDAY, Adrian, Martin HYDE a John KULLMAN. *Intercultural communication: an advanced resource book for students*. 2nd ed. London: Routledge. Routledge applied linguistics. 2010. ISBN 978-0-203-84102-0.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. 2013. *Brazílie láká české firmy. Dodávají čističky, nemocniční lůžka i bezpečnostní software.*[online]. Economia, a.s., 2016. [cit. 2016-04-07]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-60334540-brazilie-laka-ceske-firmy-dodavaji-cisticky-nemocnicni-luzka-i-bezpecnostni-software>

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. 2015. *Brazílská ekonomika se propadla do hluboké recese. Kvůli nízkým cenám komodit.* [online]. Economia, a.s., 2016. [cit. 2016-03-30]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-64524210-brazilska-ekonomika-se-propadla-do-hluboke-recese-kvuli-nizkym-cenam-komodit>

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. 2013. *Připravte se, že v Brazílii budete chodit s obchodními partnery i "na malou".*[online]. Economia, a.s., [cit. 2016-03-30]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-60658400-pripavte-se-ze-v-brazilii-budete-chodit-s-obchodnimi-partnery-i-na-malou>

JAKLOVÁ, Alena. 2007. *K základním pojmům interkulturní komunikace.* In: Jazyk a komunikácia v súvislostiach II. [online]. Bratislava: Univerzita Komenského. [cit. 2015-12-07]. Dostupné z:

[http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiXurCY6tPJAhVMORQKHxj5Dg0QFggzMAM&url=http%3A%252Fksos.fhs.cuni.cz2FKOS-42-version1interkulturalita\\_a\\_interkultur.doc&usg=AFQjCNEznrxsLgsNv4NZ0Ly1aLlD9sjGwg&sig2=X1cxw7rrKvGeaFWMKTR4rQ&bvm=bv.109395566,d.d24](http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiXurCY6tPJAhVMORQKHxj5Dg0QFggzMAM&url=http%3A%252Fksos.fhs.cuni.cz2FKOS-42-version1interkulturalita_a_interkultur.doc&usg=AFQjCNEznrxsLgsNv4NZ0Ly1aLlD9sjGwg&sig2=X1cxw7rrKvGeaFWMKTR4rQ&bvm=bv.109395566,d.d24)

LEHMANNOVÁ, Zuzana. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů.* Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 80-707-9850-5.

LUKIYANOVA, Irina. *Interkulturní komunikace v mezinárodním obchodě (Česká republika vs. Ruská federace).* Praha, 2014. Netištěná diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce Ing. Soňa Gullová, Ph.D.



- MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. 2016. *Investiční klima*. [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/jizni\\_amerika/brazilie/ekonomika/investicni\\_klima.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/jizni_amerika/brazilie/ekonomika/investicni_klima.html)
- MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. 2016. *Mezinárodní smlouvy*. [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/jizni\\_amerika/brazilie/smlouvy/index.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/jizni_amerika/brazilie/smlouvy/index.html)
- MLADÁ FRONTA. 2016. *Brazilská ekonomika loni zažila nejprudší pokles za čtvrt století*. [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/burzy-a-trhy/makroekonomicka-data/brazilska-ekonomika-loni-zazila-nejprudsi-pokles-za-ctvrt-stoleti-1276312>
- MOODY'S. 2016. *Moody's downgrades Brazil's issuer and bond ratings to Ba2 with a negative outlook*. [online]. New York (USA): Moody's Corporation. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: [https://www.moodys.com/research/Moodys-downgrades-Brazils-issuer-and-bond-ratings-to-Ba2-with--PR\\_342928](https://www.moodys.com/research/Moodys-downgrades-Brazils-issuer-and-bond-ratings-to-Ba2-with--PR_342928)
- NIKLESOVÁ, Dana. 2006. *Charakteristika, cíle a problémy interkulturní komunikace*. Acta Oeconomica Pragensia, 14(4), 63-68. Dostupné z: [www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=137.pdf](http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=137.pdf)
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press. 2005. ISBN 80-726-1121-6.
- PIKHART, Marcel. *Interkulturní komunikace v globálním obchodě: perspektiva interkulturního managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-255-3.

- PPAGOTEC – *Sobre nós*. 2016. [online]. Recife (Brazílie): PragoTec, 2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: [http://www.pragotec.com.br/index.php?area=dXN1YXJpby9wYWdpbmEvcGFnaW5hLnBocA==&id\\_pagina\\_pai=&id\\_pagina=7&id\\_posicao=2&id\\_pagina\\_guia=7](http://www.pragotec.com.br/index.php?area=dXN1YXJpby9wYWdpbmEvcGFnaW5hLnBocA==&id_pagina_pai=&id_pagina=7&id_posicao=2&id_pagina_guia=7)
- PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie*. 2004. Praha: Portál. ISBN 80-717-8885-6.
- PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada. 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.
- Souhrnná teritoriální informace Brazílie*. In: BusinessInfo.cz [online]. Zastupitelský úřad ČR v Brazílii: BusinessInfo.cz, 2015 [cit. 2016-01-17]. Dostupné z: <http://services.czechtrade.cz/pdf/sti/brazilie-2015-06-01.pdf>
- SPČR – Svaz průmyslu a dopravy České republiky. 2016. *Zájem brazilských firem o spolupráci s českými stoupá*. [online]. Praha: Artio s.r.o., [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/aktivity/proexportni-servis/podnikatelske-mise-a-seminare/9631-zajem-brazilskych-firem-o-spolupraci-s-ceskymi-stoupa>
- Strategie prosazování obchodně ekonomických zájmů ČR v Brazílii, Mexiku, Argentině a Chile*. 2006. In: MPO [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument14164.html>
- SVOBODOVÁ, Iva. *Studium a perspektiva portugalského jazyka ve střední Evropě*. *Web revista Linguagem Educacao e Memória*, Brazílie: Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, roč. 9, č. 1. 2015. ISSN 2237-8332.
- THE WORLD FACTBOOK: *South Amerika: Brazil*. 2016. In: Central intelligence agency (CIA) [online]. Washington, D.C.: Central Intelligence Agency, [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>
- THOMAS, Alexander (ed.). *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen: Hogrefe – Verlag für Psychologie. 1996. ISBN 38-017-0668-0.
- TING-TOOMEY, Stella. *Communicating across cultures*. New York: Guilford Press, c1999. ISBN 15-723-0445-6.

- TRADING ECONOMICS. 2016. *Brazil: Economic Indicators*. [online]. Trading economics, [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/brazil/indicators>
- TRIANDIS, Herry. Intercultural Education and Training, Ed: Peter Funke, In: Understanding the USA. A Across-Culture Prospective. Tübingen: Verlag Press. s. 305-322. 1989. ISBN: 387808336x
- TROMPENAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed. New York: McGraw Hill, 1998. ISBN 07-863-1125-8.
- WAGNER, Emerson, Antonio JOAO a Pinheiro PAULO. 2013. *International negotiations with Brazil: An essay about culture factor*. Academic Journals, ISSN 1993-8233. Elektronická databáze článků ProQuest ([www.knihovna.tul.cz](http://www.knihovna.tul.cz)).
- ZAHRADNÍKOVÁ, A. Interkulturalita a interkulturní komunikace, Ed.: R. Šink, *Čeština – jazyk slovanský 3 Sborník příspěvků z webové konference s mezinárodní účastí konané 15. 2. – 30. 4. 2009*, Pedagogická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě, Katedra českého jazyka a literatury s didaktikou Ostrava 2009, s. 193-201. 2009. ISBN 978-80-7368-662-8.

# Seznam příloh

A.	Stručný obsah kurzu podle Jana Průchy .....	85
----	---	----

## **A. Stručný obsah kurzu podle Jana Průchy**

### **Interkulturní rozdíly: Faktor komunikace v profesním prostředí**

**Určeno:** Pracovníkům profesí, kteří přicházejí do kontaktu s příslušníky jiných národů, etnik, kultur, rasových a náboženských skupin, českým pracovníkům v zahraničních firmách, pracovníkům komunikujícím s cizinci (úředníci, policisté, obchodníci, lékaři a zdravotnický personál aj.)

**Cíl:** V současné době stále větší počet českých odborníků komunikuje s cizinci, ať v pracovní sféře nebo mimo ni. Úspěšnost této komunikace závisí nejen na jazykové vybavenosti, ale také na tom, zda si čeští pracovníci osvojí tzv. **interkulturní kompetenci**. Cílem kurzu je poskytnout k tomu potřebné znalosti a teoretický základ k zformování nezbytných interkulturních dovedností a postojů.

#### **Obsah:**

- Rozdíly a specifičnost kultur a etnik v současné Evropě a ve světě
- Etnické vědomí, předsudky a stereotypy, jejich zdroje
- Česká mentalita a její projevy v komunikaci
- Kulturní vzorce chování evropských a jiných národů
- Komunikační etiketa, zvyklosti a rituály specifických kultur
- Principy profesní interkulturní komunikace
- Efektivnost kooperace v týmech s interkulturní strukturou
- Zvládání interkulturních bariér a konfliktů v pracovním prostředí
- Na závěr kurzu si každý účastník ohodnotí svou interkulturní kompetenci pomocí speciálního testu a auto-evaluační škály