

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

SÁTIA BELÉM LOUREIRO DIAS

**“NEGÓCIOS GLOBAIS, CULTURA LOCAL:
A VIVÊNCIA DA DIVERSIDADE CULTURAL PELOS
NEGOCIADORES INTERNACIONAIS”**

BRASÍLIA – DF

2004

SÁTIA BELÉM LOUREIRO DIAS

**“NEGÓCIOS GLOBAIS, CULTURA LOCAL:
A VIVÊNCIA DA DIVERSIDADE CULTURAL PELOS
NEGOCIADORES INTERNACIONAIS”**

Monografia apresentada ao Curso de Relações Internacionais do Centro Universitário de Brasília como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientadora: Profa. Renata de Melo Rosa.

BRASÍLIA - DF

2004

SÁTIA BELÉM LOUREIRO DIAS

**“NEGÓCIOS GLOBAIS, CULTURA LOCAL:
A VIVÊNCIA DA DIVERSIDADE CULTURAL PELOS
NEGOCIADORES INTERNACIONAIS”**

Banca Examinadora:

Profa. Renata de Melo Rosa
(Orientadora)

Prof. Marco Antônio Meneses Silva
(Membro)

Prof. Renato Zerbini Ribeiro Leão
(Membro)

BRASÍLIA - DF

2004

Este trabalho é afetosamente dedicado
à Jorge, Jussara e Sinthia
pelo apoio, carinho e paciência prestados.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus amigos e professores que, direta ou indiretamente, contribuíram para a execução deste trabalho, seja por meio de palavras de estímulo, seja por contribuições específicas, como as dos amigos Josué Teixeira, Patrícia Medeiros, Wellington Lange e Luís Filipe e dos professores Cláudio Ferreira da Silva, Emma L. Carla Navarro Vasquez e Sérvulo Vicente Moreira, que indicaram os profissionais que entrevistei para fazer os estudos de caso.

Agradeço a Deus, aos meus entrevistados e por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer a minha orientadora, Profa. Renata de Melo Rosa, e as minhas colegas do Grupo de Estudo *Cultura e Relações Internacionais* do UniCEUB, cujo solidariedade e sabedoria também foram imprescindíveis para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a influência da cultura no âmbito das negociações internacionais, uma vez que, atualmente, os elos globais dos negócios unem países e indivíduos. Será enfocada a dificuldade do racionalismo do pensamento econômico tradicional em aceitar a subjetividade no tocante às negociações internacionais. Após uma revisão de conceitos e definições consideradas fundamentais para o propósito do presente trabalho, os sentidos adotados de cultura e de negociação internacional serão utilizados e procurarei discutir suas potencialidades e limites para a pesquisa e geração de projetos de intervenção no campo das diversidades culturais em relação aos negócios internacionais e será apresentado o estudo de caso de negociadores internacionais de Brasília/DF que tiveram contato com outras culturas. Por fim, análises gerais e análises específicas serão feitas em relação ao relato destes negociadores internacionais de Brasília/DF.

ABSTRACT

This work has the objective to analyze the influence of the culture in the scope of the international negotiations because, currently, the global links of the businesses join countries and people. The difficulty of the rationalism of the traditional economic thought in accepting the subjectivity in the international negotiations will be focused. After a revision of concepts and definitions considered basic for the intention of this work, the adopted definitions of culture and international negotiation will be used and I will intent to argue its potentialities and limits for the research and generation of projects of intervention in the field of the cultural diversities in relation to the international businesses and will be presented a study case about the international negotiators of Brasília/DF who had had contact with other cultures. Finally, general analyses and specific analyses will be made about the stories from these international negotiators of Brasília/DF.

SIGLAS

ADRs	- <i>American Depositary Receipts</i>
ALCA	- Área de Livre Comércio das Américas
BOVESPA	- Bolsa de Valores de São Paulo
GATT	- <i>General Agreement on Tariffs and Trade</i>
MIDC	- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MERCOSUL	- Mercado Comum do Sul
MRE	- Ministério das Relações Exteriores
OMC	- Organização Mundial do Comércio
SENAC	- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SGP	- Sistema Geral de Preferências

SUMÁRIO

SIGLAS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
1. INTRODUÇÃO	01
1.1. <u>Hipótese</u>	03
1.2. <u>Objetivo da pesquisa</u>	03
1.3. <u>Objetivos específicos</u>	03
1.4. <u>Metodologia</u>	04
2. REVISÃO DA LITERATURA	05
2.1. <u>Recuperando algumas das raízes antropológicas do conceito de cultura</u>	05
2.2. <u>Conceituando cultura</u>	07
2.3. <u>Conceituando negociação internacional</u>	11
2.3.1. <u>A negociação comercial internacional</u>	14
2.3.2. <u>A face econômica e a face antropológica de uma negociação</u>	16
2.4. <u>Desvendando a relação cultura e negociação comercial internacional</u>	17
3. BARREIRAS CULTURAIS NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: A APRESENTAÇÃO DE ALGUNS ESTUDOS DE CASO	21
3.1. <u>Entrevistas com negociadores internacionais de Brasília/DF</u>	22
3.2. <u>“Adaptações à cultura local”: o caso da conquista do mercado externo pela Sadia</u>	36
3.2.1. <u>A empresa</u>	36
3.2.2. <u>A conquista do mercado externo</u>	37
4. RESULTADOS: DISCUSSÃO E ANÁLISE DAS PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS DA RELAÇÃO ENTRE CULTURA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	38
4.1. <u>Análises gerais e análises específicas</u>	38
4.1.1. <u>Determinismo cultural</u>	39
4.1.2. <u>Determinismo econômico</u>	40
4.1.3. <u>Prováveis fatores determinantes dos resultados obtidos</u>	42
5. CONCLUSÃO	47
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
6.1. <u>Livros</u>	50
6.2. <u>Periódico</u>	51
6.3. <u>Internet (webgrafia)</u>	51

1. INTRODUÇÃO

Uma mensagem é clara e gritante: a globalização representa uma ruptura com o passado, uma mudança radical no mundo que se conhecia há pelo menos trinta anos atrás.

Encontramo-nos inseridos em um mundo de crescente competição global onde, mais do que nunca, é o tato para a elaboração das pequenas diferenças de estratégias que levam os profissionais aos extremos do sucesso e do fracasso, criando, assim, a tão almejada vantagem competitiva - o diferencial - em relação aos profissionais que atuam no mercado na mesma área que você.¹

O presente trabalho destina-se, justamente, a analisar algo dentro da idéia expressa no parágrafo anterior, que seriam as implicações das diferentes características culturais ao longo do processo de negociações que ultrapassam as fronteiras dos países, submetendo a lógica da perspectiva de relacionamentos estratégicos de negócios a uma abordagem antropológica, mostrando que os métodos utilizados pela economia não permitem a subjetividade ou, no mínimo, oferecem uma resistência grande em considerá-la como determinante da economia.

Os negócios internacionais possuem uma linguagem globalizada, o que permite que cidadãos das mais diversas tradições culturais dialoguem e realizem trocas comerciais e assim por diante.

A cultura não é algo instrumental. Ela é algo restrito uma vez que demanda esforço no entendimento e na certa familiarização com os costumes locais e a rede de significados de um determinado grupo de pessoas. Para ser um profissional que saiba lidar de forma plena com negócios entre diferentes nações não basta ter conhecimento da linguagem dos negócios. É necessário desenvolver um certo tipo de sensibilidade à conhecer também esta rede de significados do lugar ao qual se dirige.

Entretanto, ao mesmo passo que a linguagem dos negócios assume o formato da técnica instrumental, o mesmo não ocorre com a cultura.

¹ Sobre vantagem competitiva ver Michael E. Porter. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989, pp. 1; 9; 31-33.

A necessidade deste trabalho pode ser justificada e fundamentada no esforço de Luiz Augusto Costacurta Junqueira² em mostrar que, no atual contexto de globalização e competição acirrada, os homens e mulheres de negócios devem estar sintonizados para onde se manifestam as diferenças culturais e quais os seus efeitos no processo de negociação, uma vez que existem certos padrões de negociação que podem ser considerados permanentes e universais, mas que, a par desses, entretanto, há notáveis diferenças causadas por caráter nacional, tradição e rituais onde a conscientização dos mesmos pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Ainda é explorado por Luiz Augusto Costacurta Junqueira³ que quando a negociação funciona, os dois lados ganham. Esta é a meta. Para que isso funcione no comércio internacional de hoje, o negociador bem sucedido é aquele que leva em conta também os fatores culturais.

Outro ponto que reforça a relevância do presente trabalho é a tentativa inicial em propagar a importância dos indivíduos como atores internacionais uma vez que no estudo das Relações Internacionais os atores internacionais considerados relevantes são, geralmente, um Estado, uma organização internacional, uma empresa transnacional, uma organização não-governamental, etc.⁴. Esta monografia pretende contribuir, assim, para o debate acerca da humanização das Relações Internacionais.

Como metodologia de trabalho será adotada a análise de trabalhos empíricos existentes sobre a subjetividade nos negócios internacionais, assim como, a busca de identificação de aplicações práticas da teoria existente sobre o assunto. Entrevistas qualitativas à profissionais com vivência em negociação internacional também foram feitas para a construção do estudo de caso.

No desenvolvimento do presente trabalho, será feito um apanhado de conceitos considerados essenciais para a discussão proposta, como o de cultura e o de negociação internacional. Em seguida, ambos conceitos serão entrelaçados, apontando-se a questão da linguagem globalizada da negociação *versus* a cultura como algo não-instrumental. Também serão abordados os resultados; as evidências do estudo em questão.

² Ver Luiz Augusto Costacurta Junqueira. *Negociação: Tecnologia e Comportamento*. Rio de Janeiro: COP Editora, 1998, p.67.

³ Luiz Augusto Costacurta Junqueira, op. cit.

⁴ Sobre os atores que são considerados no estudo das Relações Internacionais ver Gilberto Marcos Antonio Rodrigues. *O que são relações internacionais*. São Paulo: Brasiliense, 1994, p.13.

Por fim, será apresentada uma conclusão com a síntese das idéias apresentadas, assim como, as prováveis contribuições do presente estudo.

1.1.– HIPÓTESE

H0 – A cultura influencia no âmbito das negociações internacionais?

1.2.– OBJETIVO DA PESQUISA

A consciência das diferenças culturais é um ponto importante a ser aprendido por todo homem e mulher de negócios no âmbito internacional uma vez que pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma negociação.

Mostrar a importância da multidisciplinariedade, cortando, assim, barreiras de estudo.

1.3.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar que não basta ter o domínio instrumental da linguagem dos negócios, é preciso conhecer a rede de significados daqueles com que se vai negociar; e
- Verificar que a metodologia utilizada pela economia, em relação aos negócios, apresenta uma enorme dificuldade em considerar a subjetividade como elemento relevante de seu processo de análise.

1.4 – METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma coleta de dados e informações, utilizando:

- Livros especializados em negócios internacionais, inclinados para o campo do comportamento empresarial internacional;
- Livros especializados em conceituar cultura, segundo uma visão antropológica;
- Artigo de periódico;
- Entrevistas com funcionários da área de comércio exterior do Ministério das Relações Exteriores (MRE);
- Entrevistas com funcionários do departamento de negociações internacionais do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC);
- Entrevistas com funcionários da área de comércio exterior de empresas brasileiras de exportação; e
- Pesquisas no site da Sadia, juntamente com informações concedidas pela filial desta empresa em Brasília;

2. REVISÃO DA LITERATURA

A proposta de estudar a subjetividade dos processos de negociações internacionais tem se apresentado à presente pesquisadora como um desafio de encontrar caminhos metodológicos inovadores, interessantes e consistentes. O desafio começa quando o pesquisador, ao separar o trigo do joio, questiona-se a respeito do potencial analítico das várias propostas dos diagnósticos do aspecto cultural e do mundo dos negócios. Às descrições dos símbolos e rituais de uma negociação, aos estudos de caráter antropológico, toda uma gama de opções se apresenta. Observa-se então que o tema guarda uma simplicidade aparente, ocultando um fenômeno cuja complexidade pode vir a confundir um pouco aos que se interessem pelo tema. A colocação de Schein confirma esta impressão ao comentar que “Nós precisamos ser cuidadosos em não assumir que a cultura se revela facilmente; em parte porque nós raramente sabemos pelo que estamos procurando, em parte porque seus pressupostos básicos são difíceis de discernir e são tão *taken for granted* que aparecem como invisíveis para estranhos”¹.

O objetivo deste capítulo é fazer uma revisão de conceitos e definições considerados fundamentais para o propósito do presente trabalho, organizando e optando, assim, os sentidos dos conceitos de cultura e de negociação internacional que serão utilizados. Ao sistematizar algumas linhas teóricas, contraporei propostas metodológicas diversas, numa perspectiva interdisciplinar, procurando discutir suas potencialidades e limites para a pesquisa e geração de projetos de intervenção no campo dos negócios internacionais.

2.1. - RECUPERANDO ALGUMAS DAS RAÍZES ANTROPOLÓGICAS DO CONCEITO DE CULTURA

A necessidade dos grupos humanos em construir teias explicativas que permitam apreender os elementos simbólicos nas negociações internacionais tem levado alguns pesquisadores a elaborar propostas conceituais, fundamentadas em seus modelos teóricos dos quais derivam categorias analíticas.

¹ Ver SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1986, p.47.

Inicialmente procurarei recuperar algumas das raízes antropológicas do conceito de cultura que pode fundamentar o seu desenvolvimento conceitual para a área dos negócios internacionais. Na perspectiva da Antropologia, a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar todos os aspectos da prática social². A preocupação fundamental da pesquisa etnográfica sempre foi desvendar os significados dos costumes de sociedades diferentes da ocidental: partia-se do pressuposto da unidade entre a ação humana e sua significação, descartando-se qualquer relação determinista de uma sobre a outra. Como coloca Durhan³, os antropólogos tenderam a conceber os padrões culturais não como um molde que produziria condutas estritamente idênticas, mas antes como as regras de um jogo, isto é, uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função da qual se jogam infinitas partidas. Neste sentido, estiveram sempre mais interessados nas mediações possíveis do que nas determinações da infra-estrutura econômica sobre a superestrutura ideológica.

A história do conceito de cultura na Antropologia remonta à utilização de ideais iluministas. É mostrado por Roque de Barros Laraia⁴ que a primeira definição de cultura que foi formulada do ponto de vista antropológico pertence a Edward Tylor, comentando que:

“No final do século XVII e no princípio do seguinte, a termo germânico Kultur era utilizado para simbolizar todos os aspectos espirituais de uma comunidade, enquanto a palavra francesa civilization referia-se principalmente às realizações materiais de um povo. Ambos os termos foram sintetizados por Edward Tylor no vocábulo inglês culture, que tomado em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo Homem como membro de uma sociedade”⁵.

Posteriormente, outra conceituação pareceu mais interessante para a idéia cultura. Trata-se da análise de Alfred Kroeber onde Roque de Barros Laraia comenta que, para Kroeber, a cultura estaria ligada a idéia de tudo aquilo que determina o comportamento de cada indivíduo de um certo grupo e justifica as suas realizações.⁶

² Ver E. Durhan. “Cultura e ideologia”. In: Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro: 27(1), 1984.

³ E. Durhan, op. cit.

⁴ Ver Roque de Barros Laraia. Cultura: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999, p.30.

⁵ Roque de Barros Laraia, op. cit., p.25.

⁶ Idem, pp.28-29.

Contemporaneamente, Clifford Geertz⁷ talvez apresente um conceito de cultura quase unânime entre os antropólogos, de acordo com o qual, cultura não é um complexo de comportamentos concretos específicos de uma sociedade, mas um conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas, regras, instruções (que os técnicos de computadores chamam de programa) para governar o comportamento de uma determinada sociedade.

Roque de Barros Laraia⁸ comenta que David Schneider tem uma abordagem distinta, embora em muitos pontos semelhantes à de Geertz. Laraia mostra que Schneider considera cultura como um sistema de símbolos e significados próprios de um grupo humano, compreendendo categorias ou unidades e regras sobre relações e modo de comportamento. O status epistemológico das diversas unidades ou coisas culturais não depende da sua observabilidade: mesmo fantasmas e pessoas mortas podem ser categorias culturais.

2.2 – CONCEITUANDO CULTURA

A primeira questão que merece nossa atenção para o desenvolvimento do presente trabalho relaciona-se à amplitude da palavra cultura, não havendo conceito dela que possa ser acolhido sem reservas ou fortes contraditas. Para melhor compreensão e enriquecimento do presente conceito, prefiro analisar, inicialmente, as acepções do termo cultura para Miguel Reale⁹, seguido das acepções de José Luiz dos Santos¹⁰ e finalizando com as acepções do termo cultura enunciado por Clifford Geertz¹¹, opção esta que resulta do meu propósito de focalizar o assunto em função de problemas antropológicos e não propriamente filosóficos, sociológicos ou históricos.

O primeiro sentido do termo cultura, que tomo como um dos possíveis pontos de referência está mais próximo do seu uso corrente, quase intuitivo, incorporado à linguagem comum sem prévia análise crítica de seus pressupostos lógicos ou ontológicos conforme Miguel Reale¹² bem fundamenta. Nessa acepção geral, a palavra cultura vincula-se a cada pessoa,

⁷ Ver Clifford Geertz. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1989, p. 33.

⁸ Roque de Barros Laraia, op. cit., pp.64-65.

⁹ Ver Miguel Reale. *Paradigmas da cultura contemporânea*. São Paulo: Saraiva, 1996.

¹⁰ Ver José Luiz dos Santos. *O que é cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

¹¹ Clifford Geertz, op. cit.

¹² Miguel Reale, op. cit., p.2

indicando o acervo de conhecimentos e de convicções que condicionam as suas atitudes, seu comportamento com ser situado na sociedade e no mundo.

Concordando com Reale¹³ em sua colocação, observo que nessa ampla noção de cultura pessoal, não a confundo com o simples acúmulo de informações e conhecimentos adquiridos por um indivíduo, visto que tal situação corresponde mais propriamente, ao que geralmente se denomina erudição. Penso, ao contrário, que a cultura pressupõe, em cada um de nós, um longo e continuado processo de seleção e filtragem de conhecimentos e experiências, do qual resulta, por assim dizer, um complexo de idéias e de símbolos que passa a fazer parte integrante de nossa própria personalidade. Nessa linha de pensamento, a obra de Reale¹⁴, mostra que este é o elemento que nos resta, quando se retiram os andaimes da erudição.

Isto posto, parece-me incontestável que há no fenômeno cultural um elemento de permanência subjetiva, sendo tão importante levar em conta os elementos objetivos, que influem na formação cultural de cada homem, como a maneira pela qual pode ele ser influenciado, em razão da sua constituição subjetiva.

A partir do conceito pessoal ou subjetivo de cultura de Reale¹⁵, é possível entender a cultura como sendo o aperfeiçoamento da sensibilidade e do intelecto pelo conhecimento dos homens e das coisas.

Ao tratar de cultura, José Luiz dos Santos¹⁶ afirma que tal conceito diz respeito à humanidade como um todo e ao mesmo tempo a cada um dos povos, nações, sociedades e grupos humanos. Quando se considera as culturas particulares que existem ou existiram, logo se constata a sua grande variação. Saber em que medida as culturas variam e quais as razões da variedade das culturas humanas são questões que provocam muita discussão. Por enquanto quero salientar que é sempre fundamental entender os sentidos que uma realidade cultural fazem para aqueles que a vivem. A preocupação em entender isso é uma importante conquista contemporânea.

Ainda sobre cultura, Jose Luiz dos Santos afirma que:

“Cada realidade cultural tem sua lógica interna, a qual devemos procurar conhecer para que façam sentido as suas práticas, costumes, concepções e as

¹³ Idem, ibidem

¹⁴ Cf. *Experiência e Cultura*, São Paulo, EDUSP/Ed. Grijalbo, 1977. Há tradução francesa desse livro, feita por Giovanni Dell’Anna, para Éditions Biere, Bordeaux, 1990, com o título *Expérience et Culture, Fondement d’une Théorie Générale de l’Expérience*.

¹⁵ Miguel Reale, op. cit., p.3

¹⁶ José Luiz dos Santos, op. cit.

transformações pelas quais estas passam. É preciso relacionar a variedade de procedimentos culturais com os contextos em que são produzidos. As variações nas formas de família, por exemplo, ou nas maneiras de habitar, de se vestir ou de distribuir os produtos do trabalho não são gratuitas. Fazem sentido para os agrupamentos humanos que as vivem, são resultados de sua história, relacionam-se com as condições materiais de sua existência”¹⁷.

Entendido, assim, concordo integralmente com Jose Luiz dos Santos que o estudo da cultura contribui no combate a preconceitos, oferecendo uma plataforma firme para o respeito e a dignidade nas relações humanas.

Porém, é no momento em que José Luiz dos Santos propõe que o fato de se considerar cada cultura em particular não pode ser dissociado da necessidade de se considerar as relações entre as culturas que Jose Luiz dos Santos supera o conceito de cultura de Miguel Reale, aprofundando, então, para uma compreensão das diferentes culturas. José Luiz dos Santos¹⁸ afirma que, na verdade, se a compreensão da cultura exige que se pense nos diversos povos, nações, sociedades e grupos humanos porque eles estão em interação. Se não estivessem não haveria necessidade, nem motivo, nem ocasião para se considerar variedade alguma.

José Luiz dos Santos¹⁹ ainda comenta que a riqueza da diversidade cultural e suas relações dizem respeito a cada um de nós, já que convidam a que nos vejamos como seres sociais, nos fazem pensar na natureza de um todo social do qual fazemos parte, nos fazem indagar das razões da realidade social de que partilhamos e as forças que as mantêm e transformam. Ao trazermos a discussão para tão perto de nós, a questão cultural torna-se tanto mais concreta e adquire novos contornos. Saber se há uma realidade cultural comum à nossa sociedade torna-se uma questão importante, ao mesmo modo evidencia-se a necessidade de relacionar as manifestações e dimensões culturais com as diferentes classes e grupos que a constituem.

Mais uma colocação enriquecedora de Santos²⁰ refere-se ao momento em que comenta que as culturas e sociedades humanas se relacionam de modo desigual. As relações internacionais registram desigualdades de poder em todos os sentidos, as quais hierarquizam de fato os povos e nações. Este é um fato evidente da história contemporânea e não há como refletir sobre cultura ignorando essas desigualdades por isso, é necessário reconhecê-las e buscar sua superação.

¹⁷ Idem, pp.8-9.

¹⁸ Idem, p.9

¹⁹ Idem, ibidem.

²⁰ Idem, p.18

Espero, a esta altura, já tê-los convencido de que o tema da presente monografia é importante, que vale a pena ser estudado e seguir seus desdobramentos. É também um tema repleto de equívocos e armadilhas.

Convêm desde já situar as concepções básicas de cultura de Clifford Geertz²¹, já que estou convencida de que seu conceito de cultura é o mais apropriado para gerir todo do desenrolar do presente trabalho. O conceito de cultura que Geertz²² defende e cuja utilidade os seus ensaios tentam demonstrar, é essencialmente semiótico²³. Acreditando como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, Geertz assume cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado.

Tomando-se, assim, cultura como sendo uma rede de significados; a maneira como os significados se encaixam nos conhecimentos, creio que pode-se afirmar que a cultura de cada grupo humano específico não seria algo que perderia o sentido ou que enfraqueceria com o processo de globalização, pois uma vez que, tomada como rede de significados, mesmo que um estrangeiro vá tentar fazer parte; entrar em outra cultura, este será um processo que demorará um bom tempo para ocorrer em sua plenitude.

Outro ponto que torna a conceituação de cultura de Geertz²⁴ mais apropriada ao presente trabalho é a questão deste autor considerar a cultura, esse documento de atuação, como pública porque o significado o é. Ou seja, trata a cultura como sendo algo que precisa de um código específico para seu entendimento, mas, mesmo assim, como sendo algo que não pertence a um povo específico. Ao pensar desta forma assume cultura como uma categoria analítica e não como um dado puramente empírico.

É ainda levantado por Geertz²⁵ que imaginar que a cultura é uma realidade superorgânica autocontida, com forças e propósitos em si mesma é reificá-la. Alegar que ela consiste no padrão bruto de acontecimentos comportamentais que de fato observamos ocorrer em uma ou outra comunidade identificável – significa reduzi-la. E que a falácia cognitivista é destrutiva no sentido

²¹ Clifford Geertz, op. cit.

²² Idem, p.14

²³ O sentido da palavra semiótico está ligado a linguagem que opera com a articulação dos signos verbais e não-verbais, com os diversos sistemas de linguagem e suas relações.

²⁴ Clifford Geertz, op. cit., pp.20-22

²⁵ Idem, pp.21-22

de trata-la como um fenômeno mental que pode ser analisado por meio de métodos formais similares aos da matemática e da lógica.

A opção pela teoria de Geertz é que, de tudo que foi mostrado, claramente pode-se ver que ele é um autor que interpreta a cultura como uma categoria analítica e destaca seu caráter público.

Esse e os outros pontos apontados por Geertz e pelos outros autores anteriormente comentados serão importantes para um melhor entendimento na hora do entrelaçamento entre os conceitos de cultura e negociação internacional que será, em seguida, trabalhado.

2.3. – CONCEITUANDO NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

A palavra negociação vem do latim, *negotiationis*, originário de *negotio*, que surgiu inicialmente para identificar qualquer ocupação e posteriormente à ação de intercambiar mercadorias²⁶.

Nos últimos anos vários países tiveram a abertura de suas economias e a suas inserções no cenário da globalização. Como consequência desta abertura, os homens e mulheres de negócios dos quatro cantos do planeta passaram a conviver com uma nova realidade que afetou seus negócios. A internacionalização da economia tem levado cada vez mais empresas nacionais a buscarem parceiros fora dos limites nacionais. O conhecimento das condições e das oportunidades negociais pode ser determinante para a sobrevivência nesse novo cenário de negócios na era da globalização.

É inegável a presença de situações de negociação no cotidiano de um profissional. E, para o profissional da área de Relações Internacionais, o campo de abrangência de suas negociações é o mundo. Cotidianamente, estamos nos comunicando com outras pessoas, debatendo a respeito de assuntos de interesse comum, discutindo idéias (concordando, questionando, discordando), apresentando e recebendo propostas. Estamos, enfim, negociando.

²⁶ Ver Gilberto Rodrigues. “Regimes jurídicos internacionais com ênfase na resolução de conflitos”. In: BRIGADÃO, Clóvis (organizador). *Estratégias de negociações internacionais: uma visão brasileira*. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2001, p.305.

É muito comum ouvirmos dizer que é no diálogo que reside, basicamente, o segredo de uma negociação. E o que é o diálogo senão a troca ou discussão de idéias, de opiniões, de conceitos, com vista à solução de problemas, ao entendimento ou à harmonia?

Conforme Francisco F. de A. Rodrigues, Heloísa M. C. Melhado e Sonia Kritz²⁷, a questão da importância da prática da conversação para que ocorra o entendimento em um processo de negociação é bem explorada e desenvolvida, comentando-se que:

“A prática da conversação deve ocorrer em um clima amigável, para que possamos atingir nossas metas em uma interação cooperativa – colaborando com os outros e recebendo, também, alguma colaboração das outras pessoas. Quando pretendemos obter cooperação de alguém precisamos cativá-lo, explicando detalhadamente o que estamos desejando, de forma a despertar sua confiança em nossa proposta.

(...) Toda essa ação consiste em procurar obter um acordo ou alguma forma de concordância do parceiro, do outro. Nisso consiste o processo de negociação. Aqui é importante destacar que o outro tem uma forma de entendimento não necessariamente igual a nossa: ele possui pontos de vista formados a respeito de um problema e sua própria estratégia para resolvê-lo. É nesse aspecto de negociação que ganha importância a argumentação acerca da importância da cultura e da subjetividade, quando fundamentada em dados, informações, fatos fidedignos, experiências.

O resultado de uma negociação dependerá, assim, da capacidade de argumentação dos interlocutores. Isso explica a abertura de cada um para ouvir e ceder quando as razões apresentadas pelo parceiro são mais fortes, porque bem fundamentadas. Implica também a necessidade de eliminar preconceitos, isto é, opiniões formadas antecipadamente, muitas vezes por tradição”²⁸.

Portanto, a negociação pode ser vista como um forte instrumento educacional. A prática da negociação estimula a cooperação espontânea, desperta o desenvolvimento cultural e cria condições para a auto-realização, contribuindo, assim, para um melhor relacionamento humano.²⁹

Como foi visto, a negociação envolve adaptabilidade

Mas o que é efetivamente uma negociação? Que idéias essa palavra exprime? Que aspectos estão relacionados a seu significado? E o que seria uma negociação internacional? Tentarei responder estas e outras questões, a seguir, assim como delimitarei o conceito de negociação internacional que será trabalhada neste trabalho.

²⁷ Ver Francisco F. de A. Rodrigues; Heloísa M. C. Melhado; Sonia Kritz (organizadores). *Negociação para o trabalho em equipe*. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1997.

²⁸ Francisco F. de A. Rodrigues; Heloísa M. C. Melhado; Sonia Kritz, op. cit., p.12

²⁹ Idem, p.13.

Segundo Zajdsznajder³⁰, a negociação apresenta-se como uma interação verbal, em que as partes principalmente propõem, contrapõem e argumentam. Certamente, não se resumem a fazer isto. Podem também protestar, ameaçar, prometer, etc. A realização de todas estas interações tem por objetivo a obtenção de um resultado que é o acordo: uma determinada proposição prática que recebe o assentimento de todas as partes envolvidas.

A negociação é, em geral, o caminho mais dispendioso e mais incerto, se comparado com a mera possibilidade de impor ou de seguir as tendências do mercado. Tem, no entanto, a vantagem de melhor ajustar as partes entre si, de ser capaz de aprofundar elos e de gerar novas situações e oportunidades. Enquanto as outras formas são essencialmente ocultas anônimas, as negociações são eminentemente pessoais.

Segundo Luiz Augusto Costacurta Junqueira³¹, a idéia de negociação está ligada a de um processo de busca de aceitação de idéias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Junqueira³², no decorrer de sua busca por uma definição para negociação, cita o entendimento deste conceito para Wanderley que diz que negociação deve ser entendido como um processo, ocorre no tempo, em relação ao qual temos que considerar suas três dimensões básicas: futuro, presente e passado, que correspondem a três momentos do processo administrativo, quais sejam, planejamento, execução e controle. A idéia de processo é fundamental e, embora seja muitas vezes aceita como tal em termos teóricos, não o é em termos práticos, ou seja, comportamentais. E se os conhecimentos teóricos não forem transformados em prática, constituindo a unidade teórica-prática, eles de nada servirão, criando apenas a ilusão do falso conhecimento.

³⁰ Ver Luciano Zajdsznajder. *Teoria e prática da negociação – política de negociação*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985, pp. 4-7.

³¹ Ver Luiz Augusto Costacurta Junqueira. *Negociação: Tecnologia e Comportamento*. Rio de Janeiro: COP Editora, 1998, p.12.

³² Luiz Augusto Costacurta Junqueira, op. cit., pp.12-13.

Mas o que significa o adjetivo internacional? É mostrado por Gilberto Marcos Antonio Rodrigues³³ que ao pé da letra é fácil traduzi-lo por que se realiza entre nações. Contudo, no campo de estudo das Relações Internacionais há uma dificuldade terminológica, difícil de ser superada, em relação à expressão internacional. Além de significar as relações entre os Estados, considerados os principais atores internacionais, ela também refere-se a outros atores que participam ativamente da vida internacional. São eles: organizações internacionais, as empresas multinacionais, as organizações não-governamentais (ONGs), as Igrejas, os movimentos políticos e sindicais, etc.

Assim, utilizarei, então, como auxílio para a definição de negociação internacional a idéia de convenção entre nações distintas. Com o auxílio da idéia de negociação e internacional, expressas anteriormente, considerarei, inicialmente, o conceito de negociação internacional como sendo um processo por meio do qual duas ou mais facções, Estados e/ou Nações distintas que tenham interesses em comum e conflitantes expõem e discutem propostas explícitas acerca dos termos específicos para um possível acordo.

Porém, segundo Zajdsznajder³⁴ existe uma série de tipos de negociações internacionais, mas esclareço que é a negociação comercial internacional estabelecida face a face entre negociadores que vai interessar para o presente trabalho. É certo comentar que a realidade oferece exemplos de combinações dos vários tipos de negociação.

2.3.1 – A negociação comercial internacional

Segundo Luciano Zajdsznajder³⁵, incluindo nas negociações comerciais as relações de natureza financeira, é possível distinguir três tipos distintos: 1 – entre empresas particulares; 2 – entre empresas particulares e entidades públicas, ambas de um mesmo país; 3 – entre empresas particulares e entidades públicas de nações diversas. Estas duas últimas são mais controladas, sofrendo maior regulação e fiscalização e se realizando segundo padrões mais ou menos determinados. As primeiras têm um desenvolvimento mais livre.

³³ Ver Gilberto Marcos Antonio Rodrigues. *O que são relações internacionais*. São Paulo: Brasiliense, 1994, pp.10-12.

³⁴ Luciano Zajdsznajder, op. cit., p.12.

³⁵ Idem, p.15.

É mostrado, ainda, por Zajdsznajder³⁶ que embora possa envolver investimentos, a negociação comercial é, em geral, de compra e venda de bens ou serviços, constituindo a negociação econômica propriamente dita. Nela, as formas de decisão econômica – especialmente com relação à rentabilidade e benefícios podem ser calculados. Temos, então, como conseqüência, a situação em que a linguagem dos números pode substituir e substituí com freqüência outras retóricas argumentativas e persuasivas, que, no entanto, não deixam de participar, especialmente no que se refere aos intangíveis.

Ainda sobre negociação comercial, Zajdsznajder³⁷ diz que em muitas negociações comerciais, tanto nacionais quanto internacionais, é observada a presença de um ritual gastronômico, que é quase típico desta espécie de negociação e cuja função mereceria ser estudada.

É comentado também que uma negociação comercial costuma iniciar-se por meio da atualização de determinados elos em um círculo de negócios: relações meramente potenciais tornam-se próximas e estreitas e passam a ser objeto de uma espécie de cultivo. Embora não haja obrigatoriamente uma tendência a apenas realizar negócios com empresas ou pessoas conhecidas, a confiabilidade é um elemento de enorme importância nas negociações comerciais. O cultivo de relações é de fato o cultivo da confiabilidade mútua. E o início de relações de empresas ou pessoas pouco conhecidas é cercado de cuidados e lastreado por averiguações acerca do passado, crédito na praça, etc.³⁸

Em relação ao plano estratégico-tático das negociações comerciais, Zajdsznajder comenta que:

“As negociações comerciais têm por princípio escapar da situação de estar à mercê da contraparte, tentado, ao contrário, levá-la a esta situação. É um jogo de busca de alternativas para incrementar o poder de barganha. Entretanto, esta orientação faz-se em geral acompanhar do esforço de cultivar o relacionamento comercial com vistas a transações futuras. Desta forma, busca-se não o máximo que pode ser extraído, mas o satisfatório, de modo a evitar retaliações nas novas oportunidades. Entretanto, nos casos em que se sabe que não haverá novos negócios, apenas o princípio da maximização costuma presidir os comportamentos de negociação”³⁹.

³⁶ Idem, ibidem.

³⁷ Idem, p.16.

³⁸ Idem, ibidem.

³⁹ Idem, ibidem.

Para Zajdsznajder⁴⁰, as condições de mercado têm obviamente efeitos de vulto nas formas com que são conduzidas as negociações comerciais, pois alteram o poder de barganha. Estrangulamentos na demanda e dificuldades junto a fornecedores colocam as empresas em situação de sufocação, o que reduz sua área de manobra e limita toda a desenvoltura na negociação.

2.3.2 – A face econômica e a face antropológica de uma negociação

Segundo Zajdsznajder⁴¹, uma negociação do tipo comercial seria composta por uma série de faces distintas onde, para o objetivo da presente monografia, analisarei a face econômica e a antropológica que envolvem uma negociação.

Sobre a caracterização da face econômica, Zajdsznajder comenta que:

“A face econômica é caracterizada pela utilização de recursos, a realização de trocas ou de partilha onde a negociação tem sempre um aspecto econômico, pois envolve questões sobre bens, valores, custos e preços. Em um sentido inteiramente formal, as negociações, segundo este tipo de face, são fenômenos especificamente econômicos, qualquer que seja a sua natureza. Mesmo as negociações não-propriadamente econômicas – como as diplomáticas ou as políticas – apresentam posturas e cálculos que procedem segundo as formas corriqueiras do comportamento econômico. Pode-se dizer, assim, que o conhecimento dos padrões do comportamento econômico constitui uma base necessária – embora não suficiente – para o entendimento das negociações do tipo comercial internacional”⁴².

Como a presente monografia propõe uma análise da relação negociação internacional e diversidade cultural, segundo uma visão antropológica, também seria interessante comentar as idéias de Zajdsznajder em relação a como se caracterizaria a face antropológica de uma negociação.

Sobre essa face antropológica das negociações, Zajdsznajder comenta que:

“As negociações podem ser aproximadas dos rituais, pois se realizam segundo regras e possuem um aspecto cerimonial, em certos casos convencionados pelos participantes e em inúmeros outros constituídos pela normatividade social.

⁴⁰ Idem, ibidem.

⁴¹ Idem, p.21.

⁴² Idem, ibidem.

Assim, os diversos tipos de negociações – comerciais, diplomáticas, políticas ou sindicais – seguem ritos diversos, na maneira de dispor do espaço, na forma de alocação, na ordem dos procedimentos, etc além disso, as negociações acham-se integradas em usos e costumes da sociedade, constituindo às vezes, um aspecto sobremaneira importante. Também as negociações naquilo que excluem de seu âmbito, servem para indicar a própria hierarquia de valores da sociedade, assinalando o que para esta é inegociável”⁴³.

2.4 - DESVENDANDO A RELAÇÃO CULTURA E NEGOCIAÇÃO COMERCIAL INTERNACIONAL.

*“Que verdade essas montanhas escondem, que do outro lado é considerada mentira?”
(Montaigne, Essais II, chapitre xii).*

No mundo atual, com o advento da globalização e da Internet, os negócios internacionais têm surgido como uma fonte inesgotável de possibilidades de crescimento, acesso a mercados, possibilidades de ganhos e realizações. Esse mercado internacional possui um enorme potencial a ser explorado por empresas de todo o mundo.

E é inegável a presença de situações de negociação no cotidiano de um profissional e para o profissional da área de Relações Internacionais, como o campo de abrangência de suas negociações é o mundo, alguns imprevistos que fujam a regras racionais da economia podem resultar em grandes desentendimentos.

Ilustrarei e esclarecerei melhor tal relação de variáveis com três situações que são descritas por Luiz Augusto Costacurta Junqueira:

“1º) Em Londres, um grupo de homens de negócios americanos estava tentando acertar um difícil problema com um grupo de ingleses, em uma mesa de conferência. Ambos os grupos estavam ficando exasperados com seus adversários. Os ingleses insistiam que o problema fosse colocado na mesa. Os americanos, por sua vez, com igual ênfase se recusavam a fazê-lo. Só depois descobriram que em inglês londrino to table quer dizer discutir e agir sobre um problema, enquanto em inglês americano, que dizer adiar o problema...

2º) Em Leningrado, um argentino, disposto a vender produtos agrícolas, foi levado a uma protocolar visita a monumentos da II. Guerra Mundial, antes de iniciar as negociações. Ele viu, ouviu e manifestou um interesse bem-educado. Depois que os russos esfriaram as negociações, por acaso descobriu que os estrangeiros devem manifestar inequívocos e profundos protestos de horror e

⁴³ Idem, ibidem.

solidariedade diante dos terríveis sofrimentos infligidos aos russos durante a II. Guerra Mundial.

3º) Um executivo de construção civil canadense estava feliz por estar em Paris com sua filha que estudava francês na Sorbonne. Mais feliz, ainda, estava por ter acabado de negociar um contrato multimilionário com um potentado árabe. O jantar de comemoração estava em andamento. O canadense, como anfitrião, trouxe sua filha. O árabe entendeu tratar-se de um atraente presente. O acordo de negócios terminou, do lado canadense, com os grosseiros avanços sexuais feitos pelo árabe em relação à sua filha... Do lado árabe, o negócio acabou com o soco, nada convencional, que o canadense lhe aplicou no queixo”⁴⁴.

Junqueira⁴⁵ mostra que estas estórias ilustram um ponto importante a ser aprendido por todo homem e mulher de negócios no âmbito internacional: a consciência das diferenças culturais pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso onde se pode dizer que o sucesso advém de uma consciência clara de como as outras pessoas pensam e agem no estabelecimento de relações de negócios, desde seu início.

Possivelmente, esta argumentação de Junqueira é válida, pois, no momento em que um país consolida o processo de abertura política e econômica, os negociadores e suas respectivas organizações, mais do que nunca, devem estar preparados para negociar nas diversas frentes envolvidas em suas atividades.

Junqueira⁴⁶ cita Harold Nicholseon, um grande político inglês, que diz que diplomatas de carreira há muito tempo reconhecem e não contestam a idéia de que existem certos padrões de negociação que podem ser considerados permanentes e universais, mas que, par desses, entretanto, há notáveis diferenças causadas por caráter nacional, tradição e rituais que também devem ser consideradas.

Sobre a questão dos homens e mulheres de negócios que atuam transculturalmente, Junqueira, sabiamente, comenta que:

“Praticamente, todos que atuam transculturalmente aceitam o acerto dessa proposta alternativa e equilibrada - há similaridades e há diferenças. Fundamentalmente, somos todos seres humanos, seja qual for nosso contexto cultural e como seres humanos temos certos padrões em comum, aplicáveis independentemente do tom que possam assumir as negociações. Por outro lado, naturalmente, há diferenças culturais significativas que trazemos conosco à mesa de negociação, e que afetam nossas atitudes e nossos procedimentos. Naturalmente ambos os lados desta verdade elementar devem ser considerados.

⁴⁴ Luiz Augusto Costacurta Junqueira, op. cit., pp.66-67

⁴⁵ Idem, p.67.

⁴⁶ Idem, ibidem.

Mesmo o observador eventual sabe, por exemplo, que à medida que prosseguem as negociações, todos, independentemente das origens culturais, querem ser respeitados e levados a sério. Todos têm seus objetivos e querem vencer. Quase todos estão dispostos a fazer algumas concessões para alcançar acordos. As realidades transcendem às culturas. Mas o negociador inteligente também aceita as diferenças como parte do processo”⁴⁷.

Provavelmente, definir qual o comportamento cultural que seria considerado certo é algo que pode ser discutido eternamente - nunca haverá uma conclusão. O que realmente é certo é que as pessoas de diferentes culturas têm diferentes expectativas sobre o que deva ser considerado comportamento normal na prática das várias fases do processo de negociação. Flexibilidade e receptividade de um lado tendem a provocar sempre a reciprocidade no oponente.

O negociador ágil vê contrastar essas diferenças culturais com o processo de negociação em si. Quanto mais os parceiros conhecem o processo, tanto mais podem tornar-se, mutuamente, conscientes das diferenças culturais quando elas surgirem e, então, poderão lidar adequadamente com elas. O entendimento deve ser o objetivo das partes que estão negociando. Defendo esta posição de satisfação das duas ou mais partes que estão participando de uma negociação comercial internacional.

Junqueira⁴⁸ aconselha que se deve entender o processo de negociação e estar alerta para as sutis diferenças. Os alemães, por exemplo, usam a expressão: *Andere lande andere sitte*⁴⁹. Os americanos preferem: *When in Rome, do as the Romans do*⁵⁰. Em negociação, justamente, aprende-se à maneira dos romanos, observando e ouvindo.

Um negociador em contexto transcultural deve prestar atenção nas semelhanças, assim como nas diferenças, considerando os interesses comuns e interesses conflitantes. Afinal, esta é a razão pela qual os negociadores estão à mesa. Ambos têm interesses comuns e conflitantes. A questão é se as diferenças culturais fazem tanta diferença quando interesses importantes estão em jogo.

Essa questão, que iniciei a comentar no parágrafo anterior, de que alguns conflitos de interesse podem surgir de diferenças culturais, o que ambos os negociadores devem ter em mente, e mais a idéia de que o perigo está em localizar erradamente a origem desses conflitos, é melhor desenvolvida e complementada pelas idéias de Junqueira que diz que:

⁴⁷ Idem, ibidem.

⁴⁸ Idem, p.69.

⁴⁹ *Cada terra tem seu uso.*

⁵⁰ *Em Roma aja à maneira dos romanos.*

“Em geral, os interesses comuns transcendem às diferenças culturais e, até mesmo existem independentemente dessas diferenças. Os negociadores bem sucedidos identificam esses interesses em termos de senso comum. Eles se perguntam: Que temos em comum nessa situação? Eles sabem, no fundo de suas mentes e do processo de negociação, que esses interesses comuns são típicos: o objetivo de lucro, evitar problemas a longo prazo, fazer boa figura diante dos familiares, deixar as portas abertas para futuras negociações etc. Essas semelhanças são transculturais e os negociadores bem sucedidos não se esquecem delas.

Ninguém se prejudica por lembrar-se ou ser lembrado de que compartilha de alguns interesses com os outros - isso é humano. Pelo simples fato de que as partes envolvidas, por definição, não se sentem muito à vontade nas negociações transculturais, esses interesses comuns têm que ser considerados e reconhecidos. Dar-lhes a ênfase adequada e permanente é responsabilidade que toca aos parceiros em uma negociação.

Quando os interesses conflitantes são examinados, o negociador bem sucedido não só encara os pontos em conflito como continuamente se questiona sobre se sua origem é normal ou devido às diferenças culturais.

Devem-se esperar os conflitos normais acerca dos preços, controle de qualidade, prazos de entrega, planos de pagamento etc. A razão de sua presença é resolver esses problemas e atender aos interesses comuns”⁵¹.

⁵¹ Luiz Augusto Costacurta Junqueira, op. cit., p.68.

3. BARREIRAS CULTURAIS NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: A APRESENTAÇÃO DE ALGUNS ESTUDOS DE CASO

O presente capítulo visa apresentar alguns estudos de caso que demonstra a influência da diversidade cultural nas negociações internacionais. Serão apresentadas entrevistas que realizei com negociadores internacionais de Brasília/DF (no âmbito da Diplomacia e do Comércio Exterior) e o caso da *Sadia*, uma empresa brasileira que, para conquistar o mercado externo, teve que se adaptar às exigências culturais locais dos países importadores.

Encontrar estes profissionais ligados à área das negociações internacionais para entrevistar foi relativamente fácil, uma vez que pude contar com as indicações de amigos e professores do universo das Relações Internacionais. Sem o auxílio destes amigos e professores, o presente capítulo, provavelmente, não teria como ser desenvolvido.

Conforme foi visto até agora no desenvolvimento deste trabalho, o processo de negociação é um tipo de interação humana, em que as partes buscam resolver diferenças por meio da obtenção de um acordo. Trata-se de uma interação essencialmente discursiva.

Entretanto, também foi mostrado que operar no mercado internacional exige uma reflexão sobre vários pontos dentre os quais pode ser ressaltado como relevante a habilidade para operar em outra cultura, conforme indica Sâmia Maluf¹.

Isso significa dizer que há limites colocados pela cultura na negociação internacional. As expectativas dos negociadores e mesmo os seus objetivos não se apresentam com inteira fixidez, de modo que a testagem, a avaliação e o cálculo não possuem bases inteiramente sólidas para se realizarem. De outra parte, a sensibilidade participa muitas vezes em igualdade de condições com a racionalidade, não porque fugiu ao controle dos negociadores, mas porque são necessários para efetuar ações mais pertinentes.

Por exemplo, conforme é mostrado por Suzana Doblinski² se um executivo for a Tóquio a fim de tratar de negócios com membros da diretoria de uma empresa japonesa, o passo mais importante será chegar pontualmente ao local do encontro sem se esquecer de levar cartões de visita. Se chegar muito atrasado e não os levar, a atmosfera que envolverá a conversa ficará,

¹ Ver Sâmia Nagib Maluf. *Administrando o comércio exterior do Brasil*. São Paulo: Aduaneiras, 2000, p.17

² Ver Suzana Doblinski. *Como se comportar mundo afora: um guia de viagem para homens e mulheres de negócios*. São Paulo: Mandarin, 1997, pp. 68-69. Ver também Suzana Doblinski. *Negócio fechado: guia empresarial de viagens*. Rio de Janeiro: Campus, 1997, pp. 120; 129.

desde o início, muito prejudicada. A entrega de cartões deverá estabelecer sempre a ordem hierárquica, começando com o superior do grupo e assim por diante. Esses detalhes são apenas o a-bê-cê do costume e da etiqueta no mundo dos negócios no Japão. E, certamente, cada país e cada povo têm seus próprios costumes.

Numa economia cada vez mais globalizada, homens e mulheres de negócios, empresários e executivos e, sobretudo os que vivem viajando ao exterior ou recebendo visitantes estrangeiros precisam estar atentos ao relativismo que se deve atribuir à diversidade cultural. Razoavelmente munidos do conhecimento dos costumes dos outros povos, os homens e mulheres de negócios terão menos chance de cometer gafes que poderiam ser evitadas.

3.1. – ENTREVISTAS COM NEGOCIADORES INTERNACIONAIS DE BRASÍLIA/DF

Gostaria de informar ao leitor que as perguntas das presentes entrevistas foram fundamentadas, de forma geral, em quatro questões básicas: saber se o profissional entrevistado já participou diretamente de uma negociação internacional comercial, se encontrou algum obstáculo de ordem cultural, se poderia comentar alguma experiência que demonstre tal obstáculo (se a resposta a pergunta anterior for positiva) e se acredita que a cultura dos negociadores influencia em uma negociação internacional.

Outro ponto que deve ser informado é que houveram alguns entrevistados que se sentiram mais à vontade para relatar suas experiências sobre o tema proposto do que outros. Sendo assim, poderá ser notado pelos leitores que algumas entrevistas são mais densas que outras, fato que de modo algum invalide o estudo de campo já que reflete a diversidade e a intensidade das experiências dos agentes.

Minha primeira entrevista foi realizada com o Sr. Cláudio Sotero Caio, Ministro de 1ª Classe aposentado da Carreira de Diplomata, que tem 68 anos. Ao questioná-lo sobre sua participação direta em alguma negociação internacional comercial, o Sr. Cláudio Sotero Caio colocou que:

“Fui Chefe da Delegação Brasileira na Negociação com as Comunidades Econômicas Européias, em 1986, em Consulta sobre a imposição de direitos compensatórios às exportações brasileiras de soja. Participei de Negociações do Brasil com os Estados Unidos, Panamá, México, Colômbia, para a criação de um Centro de Combate ao Narcotráfico no Panamá”.

Já em relação à questão do enfrentamento de algum obstáculo de ordem cultural em uma de suas negociações, o Sr. Cláudio Sotero Caio comenta não ter encontrado nenhum problema deste tipo, afirmando que:

“Não enfrentei nenhum problema do que se propõe a pesquisa a não ser no sentido amplo de me ter deparado com evidentes diferenças culturais entre participantes. Não enfrentei nenhum problema específico de ordem cultural”.

Porém, logo em seguida, o Sr. Cláudio comenta que a cultura pode influenciar em um processo de negociação, antecipando, assim, a questão de se ele acredita que a cultura influencia em uma negociação internacional. Sobre este assunto ele comenta que:

“Acredito que na medida em que diferem os processos de gestão de políticas públicas e os mecanismos e os processos de processamento da informação e da tomada de decisões , paralelos às negociações internacionais, a harmonização da compreensão dos pontos de vista e dos interesses dos participantes na mesa de negociação , pode-se dizer que as diferenças culturais (sociais, políticas, econômicas, institucionais, etc) vão afetar o curso dos debates, da formação de consenso, a redação de um projeto de acordo ou de compromisso formal. Um exemplo clássico de diferença é o estilo de tomada de decisão no Japão, no qual um ponto discutido em um nível deve subir à consideração de níveis superiores e descer à mesa de negociação depois de percorrer um caminho mais longo. Os diferentes graus de delegação de competência aos negociadores e a presença de várias agências envolvidas no tratamento do tema variam de país a país o que pode determinar dificuldades ou demora na definição de um acordo final.

É evidente quem meu enfoque foi muito parcial para um tema que merece aprofundamento. As diferenças culturais em um processo de negociação entre dois ou mais parceiros, que se debruce sobre conteúdos e interesses variados, vão determinar os mecanismos de formulação, coordenação e unificação de posições de delegação negociadora e vão influir sobretudo na definição dos termos de referência , das pautas e termos fixados para a negociação para cada parte , a menos que esses termos de referência, os procedimentos e rituais da negociação, bem como condições de negociação sejam previamente acordados, de modo que as diferenças culturais sejam afastadas ao máximo da mesa e da rodada de entendimentos.

Um Estado autoritário e monocrático, com um único e dominante Executivo, um Estado de democracia parlamentar com influência dominante e controle do Executivo por coalizões e por correntes do Congresso, uma imprensa débil e uma opinião pública de menor peso, tudo isso poderá criar impasses ou processos de legitimação dos negociadores bem conflitantes. E por aí vamos. Um povo em que elementos religiosos dominem a cultura, sugerindo governos

teocráticos, levará para a mesa de negociação resíduos dogmáticos que podem impedir uma abertura maior frente a outros negociadores com visão e perspectivas de gestão mais laicas. E por aí vamos”.

Assim, uma observação que pode ser feita em relação à entrevista com o Sr. Cláudio Sotero Caio é que ele admite que a cultura pode influenciar em uma negociação internacional, mas que essa influência nunca foi vivida por ele. Pode-se extrair das idéias expressas em sua entrevista então que ele se manteve imune às determinações culturais

O segundo profissional que entrevistei foi o Sr. Evaldo Freire que, assim como o Sr. Cláudio Sotero Caio, pertence a classe de diplomatas brasileiros. O Sr. Evaldo Freire é Primeiro Secretário e trabalha na Divisão de Operações de Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores (MRE). Quando questionado sobre se tinha participado diretamente de alguma negociação internacional comercial, a resposta do Sr. Evaldo foi positiva uma vez que atua na Direção-Geral de Promoção Comercial do MRE. Sobre o questionamento de ter encontrado algum obstáculo de ordem cultural em uma de suas negociações, o Sr. Evaldo, diferentemente do Sr. Cláudio Sotero Caio, mostra que a influência da cultura em uma negociação internacional existe, comentando que:

“Bem, dentro do seu escopo de avaliar onde há uma presença do cultural no negocial digamos assim, em um processo de negociação como um todo, essa é uma presença constante nas relações internacionais, sempre. A medida que você está lidando com outro país, você está lidando com a História de um país, está lidando com as características de sua individualidade como país, dos processos históricos que levaram a formação da nacionalidade de um país e conseqüentemente da construção do indivíduo que tem alguma nacionalidade. Então você vai ter todo um perfil, de país a país, que tem que ser sempre considerado quando você está lidando em questões internacionais, sempre”.

Ao longo da entrevista, o Sr. Evaldo Freire comentando alguns exemplos de negociação vividos em relação à Argélia, ao Japão, à Arábia Saudita, aos países do MERCOSUL, aos Estados Unidos e até exemplos específicos ligados a cultura mulçumana. Em relação à Argélia e a cultura mulçumana, o Sr. Evaldo Freire comenta que:

“Por exemplo, você estando na Argélia, você está em um país árabe, você está diante, primeiramente, da cultura mulçumana, do respeito que você tem que ter às tradições locais, a quinta e sexta-feira lá, por exemplo, são equivalentes ao nosso final de semana, ao nosso sábado e domingo, então de cara você tem que

estar ciente de que quinta e sexta-feira não são bons dias para você começar nenhuma negociação e regatear por um produto. Isso é regra básica para este tipo de cultura, regra essa que só fui ter conhecimento depois de alguns impasses que tive nas primeiras vezes que negociei com os argelinos...

Um outro aspecto: são os mulçumanos, o que é que você tem que preservar na cultura mulçumana que deve ser considerado de respeito, de bom tom, no momento de você conversar, no momento de você abrir uma discussão, no momento de você puxar uma negociação, no momento de você propor uma oferta, por exemplo, esses dados é claro dependem de um produto a ser negociado, mas também tem em conta igualmente a história do povo e, um caso voltando ao caso da Argélia, você tem a construção de um país africano que se transformou em independente em 1960, cujos habitantes eram considerados 'piel noire', lá pela França, que era considerada a metrópole e eles uma colônia, então essa coisa toda da história local tem que ser considerada quando você está em um contexto como aquele.

Então você também tem que ver que há um orgulho do argelino, próprio, que tem que ser respeitado pelo fato de que eles conseguiram aquela independência deles por um processo que foi difícil e dolorido, nos anos 60, já naquele processo final de descolonização que o mundo atravessava e isso teve todo um contexto também especial no relacionamento entre a Argélia e a França e igualmente em um país em desenvolvimento como o Brasil, aí você vai ver a história da Argélia e a história do Brasil que foi também colônia e que é um país que está à frente, não por desejo de hegemonia, mas pela natural situação do país, pelo peso econômico, pelo peso de sua população, pelo peso de seu território, pela gravidade que o Brasil tem em si mesmo e isso tudo igualmente tem um contexto especial entre países em desenvolvimento.

A Argélia é o segundo maior país da África, o Brasil é o maior país Latino-americano, o quinto do mundo, e isso vai somando e aproxima, isso são fatores que necessariamente acabam sendo considerados.

Então você tem aí esse traço de orgulho de um país que conseguiu sua independência que assumiu durante muito tempo e ainda tem uma postura muito própria de marcar a sua participação no cenário internacional, como é o caso argelino, com uma história de independência, com uma história de luta pela conquista de posições de países em desenvolvimento, de estar a frente desse processo até pela sua própria história um 'me libertei' que também ajuda vocês a saírem dessa.

Então isso tudo se soma ao que você vê, no nosso caso, a gente também passou, a gente também sabe o que é ser colônia, a gente sabe o que é subdesenvolvimento está saindo desse processo tem uma parte desenvolvida e uma parte subdesenvolvida, nós temos a tecnologia que pode colaborar com o que vocês estão querendo também, vamos nos aproximar, vamos ver o que vocês estão querendo com o que nós estamos querendo e assim a gente vai estabelecendo elementos comuns de intersecção que aproximam as economias dos países e o processo negocial como um todo, chegando a um meio-termo, então, é um exemplo, um exemplo de cultura e de sua influência".

Um segundo exemplo que é colocado pelo Sr. Evaldo Freire refere-se à tentativa brasileira de exportar frutas tropicais para o Japão, mercado que é mostrado como bastante restritivo em relação a questão agrícola. Sobre esta experiência com o Japão, o Sr. Evaldo Freire faz um relato bem denso, refletindo e comentando que:

“O Brasil hoje, por exemplo, em um processo de negociação de abertura de frutas tropicais, o acesso a exportação de mangas brasileiras no mercado japonês, isto é uma história de 23 anos, o que é uma longa história. Nós estamos tentando exportar frutas tropicais para o Japão desde os anos 70 e nós não conseguimos, mas e por que nós não conseguimos? Começam inicialmente aquelas injecturas do tipo, ‘nós não conseguimos porque o japonês é muito restritivo na sua questão agrícola’.

Enfim os japoneses protegem sua agricultura porque você com um território onde você só vai aproveitar 1/3 dele, o resto é montanha, o resto é instabilidade, é terremoto, é maremoto e, igualmente, o resto é uma população que está entre as 10 maiores do mundo – 130 milhões de habitantes – para um acesso de terra, acesso portanto à área cultivável que se torna cada vez mais restrita e é cada vez mais caro você plantar no Japão e desenvolver a agricultura.

Em conseqüência disso, isso tem um custo e tem que ser dimensionado para você ao mesmo tempo avaliar os elementos que merecem ser protegidos na questão agrícola porque, a final de contas a agricultura é estratégica em qualquer país, a gente nunca pode esquecer isso. É o produto mais importante que tem no mundo porque é comida. Sem isso, as pessoas de uma população passam fome e conseqüentemente morrem. Então, todo país tem o seu desejo de proteger sua agricultura, agora essa proteção tem que se dar num nível de bom senso, de racionalidade, mas cada país tem o seu direito de proteger e fazer o que bem quiser em relação a essa área e isso é o tal negócio: ‘o direito de um termina onde começa o direito do outro’, mas é válido lembrar que em um contexto de relações internacionais isso tem que ser bem direcionado e dimensionado porque o que se pretende são relações harmoniosas entre os países. Então, o bom senso sempre deverá imperar nas relações entre os países.

Então, aí você chega dentro da situação da agricultura japonesa que é uma agricultura caríssima e ainda mais com todos os seus elementos culturais, a sua história, o arroz que está presente na cultura asiática como um elemento básico. E, no Japão, nunca se pode esquecer que você tem festivais de arroz que são aquela coisa das religiões, das oferendas aos deuses que estão ligados a essa coisa do arroz que é visto como um símbolo de vida. Você tem ainda a bebida básica, o saquê, a bebida onde você se abre para as descobertas para daquilo que está oculto onde você se dá finalmente o direito de se conhecer melhor assim como o vinho na cultura ocidental, o arroz na cultura oriental e a coisa vai por aí.

Aí tem toda uma história que você tem que respeitar. Então você não pode chegar e na maior, objetivamente, falar: ‘eu vou exportar arroz para o Japão’. Até pode, o Brasil está querendo exportar hoje, mas isso tem que ser posto dentro de um contexto. Você gostaria que um japonês chegasse e falasse: ‘eu vou exportar café para o Brasil!’ Pode, por que não?, nada impede, agora em uma primeira avaliação não deixa de surpreender a ousadia de você dentro de um contexto todo especial um brasileiro chegar se oferecendo para ser o homem do mercado de arroz no Japão assim como um japonês chegar se oferecendo com a característica de homem do mercado do café no Brasil. É algo que não bate com facilidade.

Voltando ao caso das frutas tropicais houve uma dificuldade do Brasil no começo em entender o lado japonês. Em um primeiro momento, essa história das mangas é emblemática, quando iniciaram-se as negociações entre os dois países ainda não existia a OMC, existia o GATT.

Existiam acordos entre os países para favorecer o comércio internacional, existia uma cláusula do GATT: cláusula na nação mais favorecida, que é do tipo onde se você está dando um benefício a uma nação, você tem que beneficiar todas as demais. Se eu negociar as facilidades com o Japão, o Japão teria que beneficiar outros países igualmente com as mesmas facilidades que não estivesse dentro de um contexto especial de preferências do sistema geral de preferências

japonês, o SGP japonês. Isso abre uma faculdade também específica de cada país que dá preferência onde se ele está dando uma coisa ele pode revogar, então isso não pode ser encarado ainda dentro do sistema geral da idéia de que a nação mais favorecida beneficia as demais porque é como se fosse uma concessão e foi criada essa condição de exceção de que essa concessão não poderia ser avaliada do ponto de vista da nação mais favorecida, podendo inclusive ser feito um pedido de revogação. Esse é um princípio que é aplicado ao Direito Civil, mas no contexto internacional igualmente existe.

Essa explicação toda foi para dizer o seguinte, nos anos 70, você tinha o GATT com essa coisa toda ainda precisando de aprimoramentos. Então o que interessava naquele momento era você negociar, mas em bases que levassem também em conta o lado o japonês que gostaria de se beneficiar também pelo fato estar abrindo o mercado deles para as frutas tropicais brasileiras. No mundo capitalista você não pode ser bonzinho. Você tem que ser justo, mas bonzinho. O bom é as duas partes saírem ganhando porque se uma parte sai feliz e a outra sai triste isso significa que você não está sendo equilibrado nas relações internacionais. Isso está dentro da idéia que o presidente Lula vem insistindo agora de que um país tem interesses. É necessário, assim, que seja visto que nesse contexto internacional não existe o bonzinho, um país tem que defender seus interesses.

Mas voltando aquele caso das frutas, naquele momento dos anos 70, no Japão, se pensava em 'eu vou vender', eu compro manga do Brasil e o Brasil compra umas máquinas a vapor que vão retirar os insetos das mangas que eu vou comprar, isso está relacionado em atender as exigências fito-sanitárias japonesas, aí você tem que ver a questão cultural que ocorreu e que foi muito importante neste processo todo de andamento destas negociações Brasil-Japão. Você só poderia vender para o Japão se sua manga estivesse dentro dos padrões de exigências fito-sanitárias estabelecidos pelos japoneses.

Haveria duas maneiras de você cumprir essas exigências: uma seria comprando a mencionada máquina a vapor e usando a mesma para dedetizar as frutas que depois ainda passariam por um requisito japonês que seria aplicado a situação e aí você estaria autorizado para exportar mangas e outras frutas tropicais para o Japão. Sei que a máquina custava cerca de 1 milhão de dólares, os exportadores eram pequenos, agricultores do nordeste, ainda estão se organizando e não tinham condições, portanto, de viabilizar, a curto prazo, uma operação dessa envergadura. Então esse processo de negociação foi retomado, paralisado, retomado, foi evoluindo até que em 1998, já passado 20 anos, começa-se a chegar na possibilidade de se exportar essas frutas para o Japão.

Mas é válido lembrar que, ao se falar em fator cultural, não devemos pensar só no lado negativo e nas restrições impostas pelo outro, deve ser visto o nosso cultural também.

O Brasil naquele momento estava em uma situação de querer vender para o Japão, mas que também não se adaptava às exigências do comprador. A questão seria a que você tem, de um lado, um país dizendo que quer comprar e, do outro lado, tem um país dizendo que quer vender, mas que não se adapta às características do mercado comprador local que é exigente nesta questão fito-sanitária e entre outras coisas é um mercado difícil nessa questão agrícola, é um mercado de altos custos e que se eu abrir esse mercado agrícola para todo mundo eu desmonto a agricultura do meu país e fico sem um elemento essencial, essa coisa que é a comida.

Tudo bem que o Japão tem dinheiro para comprar comida, é a segunda maior economia do mundo, mas, caso haja uma situação de rompimento da paz mundial aonde haja o elemento da incerteza inserido será necessário essa agricultura para alimentar o meu povo, poderá haver escassez de alimentos e como eu terei oferta suficiente de alimentos para abastecer esta população?

Seria outro elemento da cultura japonesa essa questão desse senso mínimo de responsabilidade onde um governo que assume a sua responsabilidade por mais que isso tenha mais de mil elementos de avaliação e crítica de outros países.

Essa responsabilidade pode estar sujeita a diversas preocupações. Interesses que levaram que a coisa acontecesse ou outros elementos que vão passando, por exemplo. Mas se você quer vender o seu produto você tem que se importar com essa realidade local.

Assim, o Japão propôs ao Brasil que o provasse que seria capaz de dedetizar as frutas que seriam exportadas para o Japão. Como as máquinas eram caras foi utilizado outro método que consistia em colocar as frutas na água quente, cerca de 46°C, por 15 minutos aproximadamente, depois você tira algumas frutas aleatoriamente para fazer os exames e ver se nesse processo você conseguiu eliminar as larvas de insetos que tenham utilizado estas frutas como hospedeiras. À medida que este método funcionou, as frutas passaram ser consideradas autorizadas segundo as exigências japonesas”.

Um ponto que é levantado pelo Sr. Evaldo Freire ainda enquanto comentava a questão agrícola Brasil-Japão e que considero interessante, refere-se ao caráter cultural do brasileiro de ser ‘desconfiado’, fato este que também acabou interferindo neste processo de negociação. Sobre este assunto o Sr. Evaldo Freire comente que:

“Dentro deste processo todo de negociação deve ser ressaltado mais uma vez o um ponto de ‘obstáculo’ proveniente do caráter cultural do brasileiro: a questão da desconfiança. Brasileiro é muito desconfiado. É um caráter importante que deve ser considerado na nossa cultura. Mas acontece que a gente também tem uma história de desconfiança. Quantas vezes não nos prometeram coisas que acabaram não sendo cumpridas? Existe, devido a nossa historia, um padrão de desconfiança natural da população brasileira. E esse processo de desconfiança acaba aparecendo também nas questões das negociações internacionais.

Então você tem de um lado um que está barrando as negociações com a questão do cultural japonês ligada a exigências fito-sanitárias, mas que tem interesse em estar negociando com o Brasil por oferecer as melhores frutas tropicais do mundo a um custo baixo, principalmente as frutas que eles não produzem em território japonês, como banana e mamão, por exemplo, e do outro lado o Brasil que acaba barrando também o andamento dessas negociações por não se adaptar as exigências fito-sanitárias japonesas devido a resquícios desta desconfiança natural do brasileiro”.

Um outro exemplo que é comentado pelo Sr. Evaldo Freire refere-se a uma negociação que presenciou da Arábia Saudita para a entrada da mesma na OMC. Em relação a esta negociação, o Sr. Evaldo Freire relata que:

“Teve uma negociação com a Arábia Saudita que era a negociação para a entrada da Arábia Saudita na OMC e que seus negociadores são muito difíceis e o aspecto cultural por trás disso é um dos componentes: a tradição deles. Eles escondem até o último instante aquilo que realmente querem em uma negociação e para qualquer pedido que você faça eles fazem uma cara de que

isso não poderia ser concedido de jeito nenhum. Depois conversam entre eles e depois concedem ao seu pedido como se fosse uma grande concessão. Às vezes são concessões pequenas, mas eles passam essa dificuldade, essa forma de negociar, de esconder e com isso tentar conquistar melhores vantagens”.

É comentado ainda pelo Sr. Evaldo Freire que nas negociações do MERCOSUL também é visível a influência de aspectos culturais no andamento das negociações:

“Nas negociações do MERCOSUL também entra este aspecto da cultura. Uruguaios, argentinos, paraguaios são culturalmente distintos dos brasileiros e o Brasil tende a buscar uma forma de levar as negociações mais para o lado do consenso, buscar uma acomodação de posições e estes países já fazem questão de colocar seu ponto de vista e ficam quase ultrajados se você fizer pouco caso da posição deles. Ou seja, Paraguai, Uruguai, Argentina tem a tendência de fazer mais alarde do que a coisa às vezes precisa. Então nas negociações que você for do MERCOSUL você tem que saber relevar este tipo de coisa e deixar de lado, pois se você entrar nesta guerra que eles colocam, algo vai acabar saindo errado. Já teve caso de reunião ser encerrada porque os países acabaram entrando em clima de embate. Creio que estas brigas estejam mais ligadas a uma questão cultural mesmo do que pelo fato de eles estarem brigando com os representantes do Brasil. Nota-se que a posição que eles tem é muito mais agressiva que a nossa para colocar os pontos de vista defendidos por eles. Esses são mais dois casos”.

O último exemplo que é explorado pelo Sr. Evaldo Freire refere-se aos negociadores norte-americanos:

“Os americanos têm uma postura do tipo ‘nós sabemos do que estamos falando, vocês não sabem nada’. São mais pretensiosos. A postura deles é muito hierarquizada. E confesso que eles são realmente muitos bem preparados para as negociações, mas eles colocam isso como se o outro negociador não pudesse chegar nem perto do que eles são. Então eles adotam esta postura de ‘vou te ensinar o que é negociação, vou te ensinar o que é economia’ como se o que você estivesse falando não tivesse sentido nem fundamento econômico. Então você vê muito este tipo de postura da parte deles”.

Ao final da entrevista, quando perguntei ao Sr. Evaldo Freire se ele achava que a cultura influencia em uma negociação internacional, ele respondeu de forma rápida e segura, com uma única palavra: “completamente!”. Pode-se inferir, então, do relato do Sr. Evaldo Freire que para ele a cultura influencia em uma negociação internacional e bons exemplos foram contados por ele que comprovam a presença de tal influência em sua vida profissional.

Uma outra entrevista que realizei foi a feita com o Sr. Wesley Victal Pereira. Ele foi responsável pela área de comércio exterior da empresa BSB Trading voltada para a área de exportação, entre os anos de 1998-1999. Durante a entrevista, o Sr. Wesley Victal Pereira revelou que havia participado diretamente de negociações comerciais da Empresa BSB Trading onde havia negociado com o Japão, Canadá, Holanda, China e Chile durante o período de seis meses em que permaneceu nesta empresa. Talvez este curto período de experiência seja pouco tempo para o aprofundamento da experiência de um profissional no âmbito dos negócios internacionais e creio que este seja um dos fatores que, como o leitor poderá notar no decorrer deste relato, contribuiu para o Sr. Wesley Victal Pereira não sentisse a influência da cultura em suas negociações. Ele negociou os mais distintos produtos com os mencionados países. Com o Chile os produtos mais negociados foram balas e amêndoas e com o Canadá houve a tentativa de negociação de uma salada desidratada, por exemplo. Porém, quando perguntei ao Sr. Wesley Victal Pereira se ele havia enfrentado algum obstáculo de ordem cultural em uma dessas suas negociações internacionais, diferentemente do Sr. Evaldo Freire e igualmente ao Sr. Cláudio Sotero Caio, o Sr. Wesley Victal Pereira afirmou que:

“Não enfrentei obstáculos de ordem cultural durante estas negociações. Tenho um irmão formado em Relações Internacionais que me aconselhou alguns livros que tratam justamente sobre o cuidado que deve ser tido com as diversidades culturais no momento de uma negociação internacional. Eu procuro dar uma lida nestes livros antes de participar de uma negociação”.

Apesar de o Sr. Wesley Victal Pereira dizer não ter enfrentado nenhum obstáculo de ordem cultural em suas negociações internacionais, um ponto que me chamou a atenção e foi o momento em que o presente senhor comentou que se orientava com seu irmão formado em Relações Internacionais e recorria a literatura especializada para não correr o risco de cometer uma gafe durante uma dessas reuniões.

Possivelmente, esta procura para se preparar para uma reunião com membros de outros países já mostra que a cultura tem uma influência, mesmo que muito sutil, no andamento de uma negociação internacional. Esta e outras idéias serão melhor desenvolvidas e argumentadas no próximo capítulo onde buscarei tentar entender o porquê da diferenciação de alguns entrevistados terem vivenciado e acharem que a cultura influencia de fato em uma negociação e outros entrevistados acharem que não ou que influencia muito pouco.

Além disso, o Sr. Wesley Victal Pereira comentou também que a tolerância que o brasileiro possui em relação às diferenças é algo que facilita uma maior abertura do negociador(a) brasileiro(a) a respeitar as diferenças vindas da outra parte com quem se está negociando. Ao final de sua entrevista perguntei se ele achava que a cultura influencia no andamento de uma negociação internacional e este senhor comentou que:

“Creio que as culturas dos países influenciam em uma negociação internacional. Uma coisa que eu não aconselharia, por exemplo, é que uma empresa enviasse uma mulher para fazer negócios com um negociador italiano porque eles são muito ‘paqueradores’ e acabam não respeitando a mulher em questão, esse é até um fato conhecido do senso comum”.

Assim, em relação a entrevista com o Sr. Wesley Victal Pereira, pode-se inferir que, para ele, a cultura influencia no andamento de uma negociação internacional, mas que este tipo de influência não vivenciada por ele em suas negociações. Pode-se dizer, aparentemente, que o presente senhor esteve imune às determinações culturais.

Entrevistei, ainda, dois analistas brasileiros de comércio exterior que trabalham no Departamento de Negociações Internacionais do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

O primeiro entrevistado foi o Sr. Renato Rezende de Campos Sousa, de 33 anos e que dentro do Departamento de Negociações Internacionais do MIDC trabalha, mais especificamente, na Área de Política e Concorrência. O segundo entrevistado do MIDC foi o Sr. Danilo Honório da Silva, de 30 anos. Ambos profissionais afirmaram ter participado diretamente de negociações internacionais e percebi que o relato dos mesmos, quanto às suas impressões em relação aos negociadores dos países dos quais tiveram contato é bem semelhante. Porém pude notar também que tal semelhança se desintegra, um pouco, na intensidade da exposição das opiniões destes mesmos profissionais em relação à questão de acharem se a diversidade cultural influencia em uma negociação internacional. Um ponto em comum que ambos profissionais comentaram relaciona-se ao comportamento dos anglo-saxões, especialmente em relação aos seus descendentes, os norte-americanos. Sobre este ponto, o Sr. Renato Rezende de Campos Sousa comenta que:

“Das negociações internacionais que já participei eu presenciei que os anglo-saxões são muito mais pragmáticos, eles são muito mais orientados para os

resultados que eles querem de uma forma direta e objetiva, os americanos e os canadenses, principalmente.

Os americanos são mais agressivos porque a cultura deles é uma cultura bastante competitiva. Eles não tem muito aquela questão de fazer ‘rodeios’, de você ser polite, de procurar conquistar o apoio explícito do plenário. Eles são muito mais ‘diretos’. Eles usam todo o peso ‘imperial’ deles para propor uma proposta, por exemplo, que por mais que pareça estapafúrdia possível eles defendem a mesma até o fim”.

Já o Sr. Danilo Honório da Silva, sobre o comportamento dos norte-americanos nas negociações internacionais das quais participou, inclui também suas impressões em relação ao comportamento dos negociadores canadenses, relatando que:

“Já participei de várias negociações internacionais e vejo que os americanos e os canadenses possuem uma dificuldade de entrosamento fora do Plenário e das suas negociações em geral. E isso é uma coisa que tem impacto direto em uma negociação, pois a gente sabe que o ser humano até que ele seja um negociador e por mais que tenha toda uma bagagem profissional por trás dele, ele tem as suas peculiaridades pessoais e quero dizer com isso que o lado informal influencia na negociação.

Então aquilo que você conversa na hora do cafezinho e na roda de discussão que você senta para conversar faz com que você desenvolva simpatia, você desenvolve diplomaticamente posições comuns que na hora do Plenário vão causar impacto, ainda mais em uma negociação de consenso, como na ALCA e na OMC que existe essa necessidade de decisão de consenso muitas vezes você vai precisar de um apoio e de repente uma posição que é importante para você, mas, para o outro, nem tanto, se ele é mais simpático a você ele vai ser inclinado a apoiar.

E culturalmente o que eu percebo é que dos EUA e do Canadá existe uma dificuldade maior de extroversão, de conversa desse lado informal e muitas vezes eles ficam isolados. Assim, eles acabam apelando para o poderio econômico o que em uma negociação de consenso nem sempre eles vão conseguir. Posso falar isso das negociações das quais participei, da disciplina com a qual trabalho”.

O Sr. Renato Rezende de Campos Sousa enriquece um pouco mais a sua entrevista, relatando as suas impressões em relação aos negociadores latino-americanos. Sobre este assunto comenta que:

“Já em relação aos latinos, percebo que existe uma certa identidade maior entre os hispânicos. O Brasil, até porque embora a nossa cultura seja também latino-americana, a gente tem a diferença do idioma, a gente tem uma questão que os outros integrantes do cone sul, os andinos, por exemplo, olham o Brasil por um lado com um certo respeito porque o Brasil é um país latino-americano que está mais desenvolvido economicamente, politicamente, institucionalmente que eles, mas por outro lado com uma certa reserva, ou seja, é que existem dois players importantes, os americanos e os brasileiros. Eles tendem a apoiar mais as

posições brasileiras por esta questão de identidade, por sermos o seu primo mais próspero e eles vêem os americanos um pouco como aquele ‘ianque’”.

Ao final das entrevistas com estes dois analistas de comércio exterior do MIDC, perguntei suas opiniões em relação ao fato da cultura influenciar ou não em uma negociação internacional. Sobre este meu questionamento, o Sr. Renato Rezende de Campos Sousa colocou que:

“O peso econômico de um país tem uma influência muito grande em uma negociação internacional. Se os EUA quiserem pressionar sob a ótica econômica, por exemplo, eles terão mais e melhores vantagens, aí já fugindo da questão cultural e entrando mais na questão conjuntural. Porém, posso te afirmar que a cultura acaba influenciando sim nessas negociações...”.

Já o Sr. Danilo Honório da Silva, sobre este mesmo questionamento, argumentou que:

“Sobre a questão de achar se a cultura dos países influencia em uma negociação internacional creio que a resposta seja positiva. Claro que sim. Pelo menos no clima da negociação posso te falar que creio nesta influência só não sei te falar ao certo se influenciaria nos resultados. Você compreender a cultura do outro para você poder fechar um acordo creio que seja importante até para manter um clima amistoso nas negociações, pois se você tiver desconhecimento disso você pode correr o risco de cometer gafes que poderia evitar e atrapalhar o clima que, na verdade é aonde vai se conduzir a busca pelos interesses. Não saberia te responder se a cultura influencia nos interesses em si, mas creio que influencie na busca desses interesses”.

Assim, analisando rapidamente os relatos destes dois analistas de comércio exterior do MIDC pude notar que o Sr. Renato Rezende de Campos Sousa crê que a cultura influencia no andamento de uma negociação internacional, mas que ele não percebe a presença dessa experiência no cotidiano de suas negociações.

Já em relação ao Sr. Danilo Honório da Silva notei que, para ele, a cultura influencia no andamento de uma negociação internacional, mas não consegue associar esta constatação à sua experiência em negociar internacionalmente.

O último profissional ligado à área de negociação internacional que entrevistei foi o Sr. Gilberto Lima, profissional este que tem uma vasta experiência no contato com negociadores de outros países e que, atualmente, entre outras atividades, é Gerente de Negócios Internacionais da

TECSOFT³. No início de seu relato, o Sr. Gilberto Lima comentou o quão relevante é para um profissional que lida com a área internacional, principalmente os da área de Comércio Exterior e Relações Internacionais, buscar ler bastante sobre as peculiaridades das culturas dos outros países para na hora de uma negociação não cometer gafes que poderiam ser facilmente evitadas. Sobre este ponto o Sr. Gilberto Lima comentou que:

*“No perfil de um profissional de Comércio Exterior e de Relações Internacionais creio que o conhecimento e respeito às diferenças culturais é um dos pontos relevantes a ser considerado.
Uma sugestão que dou para quem quer se inserir no mundo dos negócios internacionais é ler muito sobre a cultura dos outros povos com que se vai negociar. Eu procuro sempre me preparar antes de uma negociação”.*

Na continuidade de seu relato, o Sr. Gilberto Lima comenta um pouco sobre as peculiaridades notadas ao ter participado de negociações internacionais com os países asiáticos e do Oriente como um todo, assim como também comenta algumas atitudes suas durante o andamento de algumas dessas negociações com os países desta região do planeta, relatando que:

*“Em uma negociação que tive com os chineses, por exemplo, tive a oportunidade de me preparar antes. Na China, é levado muito em conta a questão da reverência e da entrega de cartões de visita. É bom saber disso para não cometer gafes que poderiam ser evitadas facilmente por gestos que mostram respeito pelo outro e o cativam.
Na Ásia em geral é assim, no Japão, na China, na Coréia, o fato de eu ter feito uma reverência, ter guardado (com respeito) o cartão de visita que me foi dado e ter entregue o meu fez uma diferença em uma negociação com um chinês. Imagina, um gesto simples que fez toda a diferença.
No oriente como um todo sempre se tem um representante; um líder para dar andamento as negociações. Eles são um povo muito hierárquico e se você vai negociar algo com eles é porque é um líder também e merece ser tratado com o respeito de um. Assim, os orientais têm o costume de presentear com quem se vai negociar e você, em sinal de respeito, também deve presenteá-lo”.*

Ao comentar sobre como ocorrem as negociações com países orientais, o Sr. Gilberto Lima lembrou-se do caso de um negociador brasileiro que cometeu uma série de gafes durante o andamento de uma negociação com um negociador japonês. Sobre este assunto foi relatado que:

“Lembro que teve um caso de um brasileiro que não tinha levado nada para presentear um japonês com o qual faria um negócio, pois não sabia deste costume. E o pior é que além da gafe de não ter presenteado o negociador

³ A TECSOFT é uma empresa exportadora de softwares.

japonês, o brasileiro ainda cometeu uma segunda gafe ao abrir (conforme é o nosso costume) o presente que recebeu na frente do japonês. Para os japoneses deve ser respeitado o seu direito de abrir reservadamente um presente que recebe para que, caso você não goste, não tenha que passar o incômodo de quem te presenteou saber. A irritação do lado japonês ficou evidente com estes acontecimentos e outras negociações não ocorreram mais entre estes negociadores brasileiro e japonês”

Um outro exemplo de negociação internacional vivido pelo Sr. Gilberto Lima refere-se a uma negociação com um negociador russo. Sobre este episódio de sua vida profissional, o Sr. Gilberto Lima ressaltou que:

“Outro caso que participei foi em relação a um russo onde, no final da nossa conversa, resolvi dar uns tapinhas leves nas costas deles como uma mera forma de demonstrar cordialidade e amizade da minha parte, mas esta minha atitude não foi muito bem aceita pelo russo e confesso que fiquei meio constrangido com a situação que surgiu. Não pensei na hora que este meu ato fosse deixar o russo com aquela cara de desagrado”.

No final da entrevista, quando pedi que o Sr. Gilberto Lima expressasse sua opinião em relação à questão de acreditar que a cultura influencia em uma negociação internacional, o Sr. Gilberto Lima advertiu que:

“Sobre o fato da diversidade influenciar em uma negociação internacional minha opinião é que é um fator que pesa muito. Se você não estabelecer um respeito com o outro lado com o qual está negociando não existe troca de interesses e, assim, não tem negociação. Essa profundidade de visão é, sem dúvida, um diferencial competitivo ainda mais para os profissionais de Relações Internacionais”.

Assim, com a conclusão da entrevista com o Sr. Gilberto Lima pude perceber que, da parte deste negociador internacional, a cultura influencia no andamento de uma negociação internacional e, o mais interessante, é que para este profissional o manejo cuidadoso da diferença cultural traz resultados positivos. Pude notar, ainda, que, no caso do Sr. Gilberto Lima, a influência da cultura é associada a sua trajetória nos negócios internacionais.

3.2. – “ADAPTAÇÕES À CULTURA LOCAL”: O CASO DA CONQUISTA DO MERCADO EXTERNO PELA SADIA

3.2.1 – A empresa

Segundo dados oficiais retirados do *site* da Sadia⁴, esta empresa foi criada em 1944 e é líder nacional em diversas atividades ligadas ao setor alimentício, além de estar colocada entre as maiores empresas de alimentos da América Latina e ser uma das maiores exportadoras do País.

Outras informações relevantes sobre a Sadia, como a ocorrência de seu reconhecimento pelo mercado de capitais, assim como, informações sobre a marca Sadia, sua estrutura física, sua missão e sua visão, também estão disponibilizados pelo *site* oficial da Sadia onde é relatado que:

“A Sadia é reconhecida pelo mercado de capitais como uma empresa transparente, com condutas pautadas nas melhores práticas de Governança Corporativa. Em 2001, a empresa lançou seus ADRs - American Depositary Receipts - na Bolsa de Nova York e aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA.

A marca Sadia, que em 2001 foi eleita a mais valiosa do setor de alimentos brasileiro, em pesquisa divulgada pela Interbrand - consultoria inglesa conhecida pela tradicional lista das setenta e cinco marcas mais valiosas do mundo - é identificada como sinônimo de qualidade e inovação, representativa de uma empresa socialmente responsável.

Com mais de trinta mil funcionários, a Sadia mantém doze unidades industriais e centros de distribuição espalhados por todo o Brasil. Exporta para mais de sessenta nações e no exterior tem filiais e escritórios comerciais por vários países, abrangendo América Latina, Europa, Ásia e Oriente Médio.

Sua Missão é definida como ‘o atendimento das necessidades de alimentação do ser humano, com produtos saborosos e saudáveis, criando valor para o acionista e para o consumidor, contribuindo para o crescimento e a felicidade das pessoas’⁵.

Sua Visão preconiza que a empresa ‘se diferenciará pela imagem de sua marca, por excelência nos serviços, inovação e qualidade dos produtos’^{6,7}.

⁴ O *site* oficial da Sadia pode ser acessado pelo endereço <http://www.sadia.com.br>. As informações presentes neste tópico foram retiradas deste site, cujo acesso ocorreu em: 10/10/03.

⁵ Parênteses descritos no *site* oficial da Sadia.

⁶ Mesma observação da nota de rodapé anterior.

⁷ Informações retiradas do *site* oficial da Sadia (<http://www.sadia.com.br>, acesso em: 10/10/03).

3.2.2 – A conquista do mercado externo⁸

Entre 1981 e 1990, o frango brasileiro entrava também no mercado externo. As vendas externas da Sadia cresceram, neste período, de US\$ 160 milhões para US\$ 280 milhões, alcançando a marca da participação da 19% sobre o faturamento bruto da empresa.

Porém, para esta grande conquista do mercado externo por parte da Sadia, mudanças, adaptações, reformas em instalações industriais, pesquisas de mercado e de hábitos de consumo, treinamento de pessoal e ampliação na prestação de serviços foram imprescindíveis para que os clientes externos fossem cada vez melhor atendidos, segundo seus padrões culturais e suas especificações técnicas.

Uma adaptação interessante de ser comentada que a Sadia teve de aderir para conquistar o mercado consumidor do Oriente Médio refere-se à forma específica na técnica de se matar os frangos que seriam destinados a este mercado consumidor. Segundo consta no histórico da Sadia sobre sua conquista de mercados internacionais na década de 80, para que os países do Oriente Médio comprassem os frangos da empresa foi necessário que, na hora do abate, estivessem com os pescoços posicionados na direção de Meca e que tal sacrifício contasse com a presença de um religioso apropriado para tal ato, por exemplo.

A década de 80 marca também a criação e veiculação de campanhas publicitárias específicas na mídia dos países importadores, sobretudo os do Oriente Médio, onde o slogan ‘*Sadia, the home of good food*’⁹ fez história.

A Sadia fechou a década de 80 na liderança da exportação nacional de frango. Nos demais segmentos – suínos, bovinos, industrializados de carne, soja e derivados – também estava situada entre os maiores exportadores brasileiros. Seus representantes já percorriam os cinco continentes, levando uma pauta de 70 produtos a 40 países e assinando contratos em inglês, espanhol, francês, italiano, alemão, árabe, japonês e russo.

⁸ As informações presentes neste tópico foram retiradas do *site* oficial da Sadia (<http://www.sadia.com.br> , acesso em: 10/10/03), juntamente com informações concedidas pela filial desta empresa em Brasília (Gerente: Luiz Carlos Andrade Silva).

⁹ Parênteses descritos no *site* oficial da Sadia

4. RESULTADOS: DISCUSSÃO E ANÁLISE DAS PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS DA RELAÇÃO ENTRE CULTURA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Este último capítulo tem como objetivo discutir e analisar as principais evidências que podem ser extraídas das entrevistas com os negociadores internacionais de Brasília/DF e os principais resultados obtidos no desenvolvimento de todo este trabalho, seguindo-se as análises pertinentes. Idéias descobertas, entendimentos, compreensões serão explorados neste capítulo.

4.1. – ANÁLISES GERAIS E ANÁLISES ESPECÍFICAS

Ao organizar e reler as entrevistas que realizei para enriquecer a presente monografia com a experiência de alguns negociadores internacionais de Brasília/DF me detive na análises dos dados e percebi que seria melhor dividir minhas análises em dois grupos de análises: as gerais e as específicas.

Uma impressão geral que provavelmente merece destaque refere-se ao impacto advindo do contato com outras culturas nas negociações internacionais destes negociadores internacionais de Brasília/DF (análises gerais) e ver, ainda, em quais casos este impacto se confirmou ou não (análises específicas).

De forma geral, constatei a partir das entrevistas que todos os entrevistados admitem a importância da cultura no andamento de uma negociação internacional, mas pude perceber que alguns destes entrevistados não sentiram, diretamente, esta influência em suas negociações internacionais. É como se estes entrevistados estivessem imunes à influência da cultura no âmbito de suas negociações.

Assim, pude notar que os entrevistados podem ser divididos em dois grupos ainda mais definidos: os que crêem que a cultura seria apenas um elemento a mais, um diferencial do negociador internacional e os que crêem que a cultura está presente nos mínimos detalhes, uma vez que suas experiências profissionais no âmbito dos negócios internacionais comprovam tal fato.

Desta forma, os profissionais entrevistados poderiam ser divididos entre os que estão inseridos dentro das idéias defendidas pela tradição antropológica e os que estão inseridos dentro das idéias defendidas pela tradição econômica clássica, estabelecendo, assim, um dualismo entre determinismo cultural *versus* determinismo econômico.

4.1.1 – Determinismo cultural

Este determinismo cultural é caracterizado pelos profissionais que mostraram nos relatos de suas entrevistas por meio do cultivo de sensibilidade, os pequenos detalhes, algo que eles consideram extremamente relevantes para que um profissional inserido no âmbito das negociações internacionais mantenha-se no mercado.

Um negociador internacional que pode ser enquadrado dentro do grupo dos que defendem o determinismo cultural é o Sr. Evaldo Freire. Pode-se inferir de seu relato que, para ele, a cultura organiza qualquer dinâmica de negociação internacional. Quando se refere à Argélia mostra que por respeito às tradições locais, a quinta-feira e sexta-feira neste país são equivalentes ao nosso final de semana, ao nosso sábado e domingo. Logo, o Sr. Evaldo Freire sugere que quinta-feira e sexta-feira não são bons dias para um negociador começar nenhuma negociação e regatear por um produto uma vez que pode provocar impasses, os quais este negociador afirma ter vivenciado nas suas primeiras negociações com argelinos.

O segundo negociador internacional que também pode ser visto como um defensor deste determinismo cultural é o Sr. Gilberto Lima. De modo geral, com a entrevista do Sr. Gilberto Lima pude perceber que a cultura influencia em todas as etapas de uma negociação internacional. O investimento no respeito às sutilezas provenientes da cultura, por meio da procura pela literatura especializada em tratar das peculiaridades das culturas dos outros países, é visto como garantia de uma negociação internacional bem-sucedida. Pude notar, ainda, que, no caso do Sr. Gilberto Lima, assim como no caso do Sr. Evaldo Freire, a influência da cultura é associada à sua trajetória nos negócios internacionais.

Esse fato é exemplificado com o caso de negociação do Sr. Gilberto Lima com um negociador russo onde, no final da conversa, o Sr. Gilberto Lima resolveu dar uns tapinhas nas

costas do negociador como sinal de cordialidade e amizade, mas que tal gesto não foi bem recebido pelo russo, deixando o Sr. Gilberto Lima extremamente constrangido.

Esta atitude do negociador russo em relação ao gesto do Sr. Gilberto Lima pode ser explicado pela literatura especializada em comportamento internacional dos agentes de negócios. Segundo Frank L. Acuff¹, os russos têm uma reputação de serem pessoas calorosas e inteligentes, mas que, no âmbito de suas negociações, a formalidade dos contatos é indispensável.

4.1.2 – Determinismo econômico

Os outros negociadores internacionais entrevistados encaixam-se no perfil primordialmente baseado no determinismo econômico. Ou seja, estes entrevistados, assim como os do determinismo cultural, crêem que a cultura influencia no andamento de uma negociação internacional e concordaram com esta idéia, mas em seus relatos afirmaram que não sofreram em suas negociações internacionais uma influência direta do contato com outras culturas. É como se estes negociadores estivessem imunes à influência da cultura em suas negociações internacionais e defendem a idéia de que se você tem uma boa negociação, nada pode interferir, concordando que o conhecimento da cultura da parte com que se negocia seria um diferencial do profissional que atua no cenário internacional, mas que não seria um fator tão relevante capaz de encerrar o andamento de uma negociação. O aspecto econômico e as vantagens relacionadas ao lucro para as partes negociantes aparece como o fator mais relevante.

Em relação à entrevista cedida pelo Sr. Cláudio Sotero Caio, pude perceber que ele admite que a cultura pode influenciar em uma negociação internacional, uma vez que comenta que a cultura pode influenciar em um processo de negociação, mas que essa influência nunca ocorreu com ele, afirmando que nunca enfrentou nenhum obstáculo de ordem cultural em uma de suas negociações.

Outro entrevistado que crê que a cultura influencia no andamento de uma negociação internacional, mas que, por seu relato, mostra uma certa imunidade às determinações culturais, é o Sr. Wesley Victal Pereira. Durante a entrevista, o Sr. Wesley Victal Pereira revelou que havia

¹ Ver Frank L. Acuff. *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. São Paulo: Editora SENAC, 1998, pp. 185-186.

participado diretamente de negociações comerciais com o Japão, Canadá, Holanda, China e Chile durante um período de seis meses. É possível que o curto período de seis meses seja pouco tempo para o aprofundamento da experiência de um profissional no âmbito dos negócios internacionais e creio que este seja um dos fatores que contribuiu para que o Sr. Wesley Victal Pereira não sentisse a influência da cultura em suas negociações.

Apesar do Sr. Wesley Victal Pereira não ter enfrentado nenhum obstáculo de ordem cultural em suas negociações internacionais, um ponto que chama a atenção é o momento em que o presente senhor comentou que se orientava com seu irmão formado em Relações Internacionais e recorria a literatura especializada para não correr o risco de cometer uma gafe, por exemplo, durante uma dessas reuniões.

Outro ponto é o fato de todos os negociadores internacionais entrevistados, tanto os pertencentes ao grupo do determinismo cultural quanto os do grupo do determinismo econômico, também procuravam este tipo de preparação, buscando a literatura ou *sites* com informações disponíveis sobre comportamento internacional dos negociadores dos países com os quais iriam ter que negociar.

Creio que esta procura para se preparar para uma reunião com membros de outros países já mostra que a cultura tem uma influência, mesmo que muito sutil, no andamento de uma negociação internacional. Esta e outras idéias serão melhor desenvolvidas e argumentadas na conclusão do presente trabalho onde buscarei tentar entender o porquê da diferenciação de alguns entrevistados terem vivenciado e acharem que a cultura influencia de fato em uma negociação e outros entrevistados acharem que não ou que influencia muito pouco.

Os próximos negociadores entrevistados que, certamente, devem ser incluídos neste grupo do determinismo econômico são os dois analistas brasileiros de comércio exterior: Sr. Renato Rezende de Campos Sousa, de 33 anos e o Sr. Danilo Honório da Silva, de 30 anos.

Analisando os relatos destes dois analistas de comércio exterior do MIDC pude notar que o Sr. Renato Rezende de Campos Sousa entende que a cultura influencia no andamento de uma negociação internacional, mas que ele não percebe a presença dessa experiência no cotidiano de suas negociações. Já em relação ao Sr. Danilo Honório da Silva notei que, para ele, assim como para o Sr. Renato Rezende de Campos Sousa, a cultura influencia no andamento de uma negociação internacional, mas, também, não consegue associar esta constatação à sua experiência em negociar internacionalmente.

4.1.3 – Prováveis fatores determinantes dos resultados obtidos

Assim, ao final de toda esta análise das entrevistas feitas com alguns negociadores internacionais de Brasília/DF pude notar que, de acordo com as experiências destes profissionais, para a maioria deles, a cultura não influenciou no andamento de suas negociações internacionais, afirmando que o aspecto econômico e os métodos propostos pela Economia a respeito da dinâmica de uma negociação, ainda é o fator determinante para a ocorrência de uma negociação bem sucedida. O conhecimento das peculiaridades culturais daquele com quem se irá negociar é algo interessante, um pequeno diferencial do profissional que atua no cenário internacional, mas não é algo determinante no andamento de uma negociação internacional. Porém, creio que alguns fatores podem ter colaborado e até influenciado neste resultado inclinado para o lado do determinismo econômico.

Um primeiro fator que pode ser comentado é o fato de todos os profissionais que entrevistei terem sido homens. Não quero dizer com isso que os homens apresentam os mesmos valores, mas que estes entrevistados possam estar afinados com a ótica da masculinidade. Segundo um esquema cultural frequentemente usado em processos de negociação de vendas proposto por Geert Hofstede², um acadêmico holandês, a racionalidade está presente, é claro, em homens e mulheres, mas a subjetividade talvez ocupe lugares diferenciados nas trajetórias de homens e mulheres. Antes de utilizar este método, deixo claro, assim como o faz Hofstede, que rotular uma cultura de masculina, por exemplo, não significa que todo membro do país compartilhe a mesma característica. Sobre a questão dos valores masculinos e femininos para Geert Hofstede, é argumentado que:

“A masculinidade e a feminilidade representam dois pólos em um continuum que define a importância dada às realizações e às posses (valores masculinos) e ao social ou à ajuda aos outros (valores femininos).

Um vendedor incisivo seria melhor aceito em uma cultura altamente masculina como a Áustria, do que na cultura feminina da Dinamarca. O nível de masculinidade também explica parte da percepção que os negociadores têm uns dos outros.

Nas culturas femininas, nas quais os relacionamentos são altamente valorizados, um negociador provavelmente será percebido como parceiro. Os vendedores franceses enfatizam os aspectos afetivos dos relacionamentos com os clientes,

² Ver Milton Mira de Assumpção Filho. *Dominando os mercados globais*. São Paulo: Makron Books, 2001, pp. 200-202.

tanto quanto as dimensões puramente factuais. Essa reação é coerente com seu perfil intermediário em termos da masculinidade e feminilidade.”³.

Logo, é possível que o perfil masculino interfira na questão de atribuir importância ao aspecto subjetivo que ocorre nas negociações internacionais e vale lembrar que a cultura está plenamente inserida no campo da subjetividade.

É estabelecida então uma antinomia objetividade *versus* subjetividade na relação entre cultura e economia. Durante muito tempo foi a metodologia das ciências exatas que regeu todo o tipo de ciência e até hoje muitos acham que a ciência social deve ser regida tal qual a ciência exata. Por exemplo, como se analisam as relações entre as nações? Geralmente são levados em consideração os fatores macroeconômicos e não a subjetividade dos atores internacionais como determinantes de tal fato. É difícil enquadrar no método a subjetividade destes atores, buscando-se refúgio em ciências exatas, como a economia, por exemplo.

Para Roberto Cardoso de Oliveira⁴, não há como deixar de considerar a subjetividade como um fator por certo epistêmico – intransponível sem o recurso da hermenêutica onde, vale informar que a hermenêutica é uma ciência interpretativa que não descarta totalmente o método.

Existem ciências e métodos que insistem em ignorar a subjetividade. A hermenêutica (o interpretativismo) é capaz de interpretar essa subjetividade e entendo que é preciso trazer a hermenêutica, ou interpretativismo, para as explicações empíricas que, às vezes, não conseguem ser explicadas pelos métodos ortodoxos, mas possivelmente podem ser explicadas por meio do entendimento da subjetividade. Falar que algo aconteceu ao acaso é um tipo de explicação aceito pela religião, por exemplo, mas não pode ser pela ciência.

Sobre esta questão da antinomia objetividade *versus* subjetividade concordo com a proposta mostrada por Roberto Cardoso de Oliveira⁵ quando coloca que existe a possibilidade de convivência entre estes dois métodos, o da subjetividade com o da objetividade, mostrando que ambos métodos têm suas limitações. Além disso, o autor mostra que o método não consegue abarcar toda a realidade sócio-cultural, por exemplo⁶.

Então é necessário fazer-se um trajeto entre estes dois métodos (método explicativo: racionalista *versus* método compreensivo: interpretativo) uma vez que um carece do outro

³ Milton Mira de Assumpção Filho, op. cit., pp.200-202.

⁴ Ver Roberto Cardoso de Oliveira. *O trabalho do antropólogo*. Brasília: Paralelo 15; São Paulo: Editora UNESP, 1998, p.86

⁵ Roberto Cardoso de Oliveira, op. cit., p.82.

⁶ Idem, p.88.

(método explicativo carece de interpretação e vice-versa). Existe a necessidade de colocar um término à esta oposição, tornando ambos os métodos um complemento um do outro.

A verdade é que temos que renunciar definitivamente à idéia das leis gerais em economia e nas ciências sociais. Sobre este assunto, Philippe Engelhard comenta que “Essa razão é-nos dada paradoxalmente pelo *nec plus ultra* do paradigma liberal: a teoria das antecipações racionais”⁷. Na sua versão fraca, esta teoria comentada por Philippe Engelhard e incontestavelmente uma obra-prima de inteligência, talvez mesmo a mais inteligente das teorias econômicas, afirma que existe uma interação forte entre uma teoria e os comportamentos que esta última pretende explicar ou prognosticar.

Mas Segundo Philippe Engelhard⁸, em economia, precisamos tomar partido por um princípio de incerteza análogo ao da física quântica. Assim, afirmar que negócios são negócios em todos os lugares é tão incerto quanto a proposição contrária. Pode-se até dizer-se que o mercado, em geral, parece conduzir os melhores resultados no andamento de uma negociação internacional. Em todo o caso, provavelmente, não é possível afirmar, com alguma legitimidade científica, que apenas as leis do mercado interferem no andamento de uma negociação internacional.

Existe então a necessidade de adaptação do saber econômico às mutações que estão ocorrendo na evolução econômica contemporânea do mercado que, atualmente, é global. Para isso, o fim do determinismo econômico e a reorientação da pesquisa econômica em direção a abordagens que levem em consideração a dimensão do sujeito e sua subjetividade uma vez que desde o momento em que saímos do mundo da mecânica do mercado, predomina a diversidade.

Possivelmente, para que toda ciência se aperfeiçoe, é necessária uma diversidade em suas concepções, métodos de investigação e procedimentos operacionais. A concorrência entre paradigmas científicos deve, então, ser regulada por uma ética do pluralismo para preservar a diversidade que a dinamiza. Se a arrogância leva à ignorância, o conhecimento pressupõe a tolerância nos limites impostos pelo rigor e a precisão das hipóteses e dos conceitos utilizados em cada postura científica. Seguindo esta linha de raciocínio, Hassan Zaoual comenta que:

⁷ Ver Philippe Engelhard. *O homem mundial: poderão as sociedades humanas sobreviver?*. Lisboa: Instituto Piaget, 1996, (Coleção: Economia e Política), p.522.

⁸ Philippe Engelhard, op. cit.

“A multiplicidade da natureza profunda dos fenômenos econômicos o exige, o que reduz o alcance científico de todo reducionismo, seja qual for (...). Da diversidade, as firmas e as nações conquistam suas vantagens competitivas. A emergência de um novo paradigma de evolução não exclui, portanto, múltiplas bifurcações econômicas e tecnologias, variedade fundada na grande diversidade das instituições, das culturas e das histórias da humanidade.”⁹.

No trabalho de Marshall Sahlins¹⁰ é defendido que a cultura que condiciona fatores econômicos como a demanda e a produção de bens, por exemplo. A cultura é vista como elemento estruturante do social. O autor sugere, ainda, a presença na vida econômica e social, de uma lógica completamente estranha à racionalidade convencional. Se a cultura organiza a demanda pode-se inferir que os valores não são tão universais como pensamos, existindo uma lógica simbólica de cada grupo que deve ser considerada. Logo, a economia, não deve ser tão objetiva e pode ser determinada pela subjetividade da cultura.

Pode também ter ocorrido destes negociadores terem tido dificuldades de se livrar do estereótipo de que o negociador internacional eficiente tem que ser imparcial em uma negociação e por isso, talvez não tenham notado a presença da cultura em suas negociações ou, simplesmente, tenham preferido apagar de suas mentes ou não comentar algum exemplo onde houvesse este tipo de presença devido ao receio de serem classificados como incompetentes, já que o empecilho provocado pela cultura pode ser visto como um sinal de fraqueza.

Um outro fator que creio que seja interessante ser comentado é o fato do povo brasileiro como um todo ser extremamente tolerante em relação às diversidades. Esta questão da tolerância foi inclusive comentada pelo Sr. Wesley Victal Pereira em sua entrevista onde comentou que:

“A tolerância que o brasileiro possui em relação as diferenças é algo que facilita uma maior abertura do negociador(a) brasileiro(a) a respeitar as diferenças vindas da outra parte com quem se está negociando”.

Suzana Doblinski reforça esta idéia da tolerância dos brasileiros em relação à outros povos, defendendo que “ Os brasileiros, por sua vez têm a possibilidade de atingir um grande

⁹ Ver Hassan Zaoual. *Globalização e diversidade cultural*. São Paulo: Cortez, 2003, (Coleção questões da nossa época; v.106), pp.68-69.

¹⁰ Ver Marshall David Sahlins. *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2003, pp.7-9.

sucesso no mercado global, uma vez que possuem a capacidade para se adaptar às culturas alheias, o que fornece grande vantagem competitiva no mercado global”¹¹.

A partir das colocações do Sr. Wesley Victal Pereira e da autora Susana Doblinski infere-se que é possível que os brasileiros tenham uma abertura maior para aceitar e se adaptar as diferenças que possam ocorrer em relação ao contato com outras culturas, por exemplo. Assim, creio que devido a esta virtude da tolerância brasileira às diferenças que os negociadores pertencentes ao grupo do determinismo econômico não tenham sentido tanto algum impacto que possa ter surgido no andamento de suas negociações uma vez que naturalmente o brasileiro tende a se adaptar, mais facilmente, às divergências que ocorram, mas simplesmente podem não ter considerado como um empecilho devido a essa adaptabilidade. O ritmo das negociações internacionais que varia muito entre culturas, por exemplo, onde o processo de negociação é mais curto na cultura norte-americana que na maioria das outras culturas, é um fator que pode ter sido presenciado pelos negociadores do grupo do determinismo econômico, mas que pode não ter sido interpretado como um impasse para suas negociações devido a essa adaptabilidade brasileira as peculiaridades do próximo. Segundo Frank L. Acuff ¹² esse fator do uso do tempo é um dos fatores culturais que mais afeta no andamento das negociações entre diferentes culturas.

Assim, é provável que tenha sido relevante o apontamento de algumas possíveis causas deste distanciamento entre estes dois grupos (determinismo cultural e determinismo econômico) para a formulação de idéias para responder a grande questão que comporá a conclusão deste trabalho e que encerrará a presente monografia: afinal, a cultura influencia no campo econômico?

¹¹ Ver Suzana Doblinski. *Como se comportar mundo afora: um guia de viagem para homens e mulheres de negócios*. São Paulo: Mandarin, 1997, p.13.

¹² Frank L. Acuff, op. cit., p.45.

5. CONCLUSÃO

A velha filosofia negócios são negócios em todos os lugares vem sendo desafiada pelos estudos acadêmicos. Pela literatura apresentada em todo o desenvolvimento da presente monografia busquei mostrar que os negociadores de diferentes países usam diferentes estratégias de negociação, mas são igualmente eficazes no alcance dos seus objetivos. Os negociadores não negociam com alguém da sua própria cultura da mesma maneira com que negociam com alguém de outra cultura. Portanto, tais regras devem ser cuidadosamente avaliadas. Em outras palavras, saber como os chineses negociam uns com os outros, por exemplo, não o ajudará muito a prever como eles negociarão com você.

Numerosos fatores macro-estruturas condicionam as negociações comerciais internacionais, como o ambiente político e econômico da região em questão. Prestar atenção às peculiaridades culturais é algo relevante, pois pode ser um diferencial a seu favor em uma negociação em curso. Os fatores culturais afetam nas negociações internacionais, condicionando, inclusive, o ritmo, o estilo, as estratégias e outros aspectos do processo de negociação internacional.

A globalização tem dado um impulso crescente a negócios entre brasileiros e estrangeiros, e todos terão de estar atentos às sutilezas presentes em qualquer tipo de relacionamento. As divergências culturais não devem, e nem podem, tornar-se uma pedra no meio do caminho em que as negociações rumam.

Em qualquer negociação é altamente desejável que o negociador se mostre sensível aos valores, percepções, preocupações, normas de comportamento e disposição daqueles com quem está a negociar. O ideal é que se adote um comportamento apropriado. Se tiver que negociar com alguém, é precisamente esta pessoa que você tem que impressionar. Quanto mais compreender sua maneira de pensar, mais probabilidades há de se conseguir um acordo. Algumas das habituais diferenças que podem marcar a diferença numa negociação de âmbito internacional incluem os fatores culturais. Portanto é conveniente que se preste atenção às diferentes crenças e costumes, mas que se evite estereotipar os indivíduos. Cada grupo e local tem seus costumes e crenças. Conhece-los e respeitá-los, não implica tirar conclusões precipitadas sobre os indivíduos.

Sei que na análise da colocação dos negociadores internacionais de Brasília/DF que entrevistei ficou evidente que a maioria deles esteve imune às diversidades culturais em suas

negociações, enquadrando-se em um determinismo econômico, mas, mesmo assim, devido ao fato de a literatura que pesquisei mostrar que a influência da cultura existe e é algo relevante, defendo que a cultura pode não ser o único fator determinante para o término de uma negociação, mas que é interessante que os negociadores internacionais cultivem a sensibilidade para as diferenças onde não recomendo apenas que se busque entender as culturais dos outros povos até porque é um tipo de conhecimento que leva tempo uma vez que cultura não se aprende, se vive. Não se deve estudar, exaustivamente, todas as culturas de todo o mundo e decorá-las. Isso é até humanamente impossível, mas o desenvolvimento da sensibilidade para as diferenças é necessário.

São profissionais com vantagem competitiva no mercado internacional aqueles que não se limitam a fatores geográficos e que não se encontram debilitados pela miopia cultural. Mesmo pequenos detalhes como datas, conforme exemplifica Neila Holland¹, podem ser objetos de confusão e preocupação no mundo dos negócios internacionais. Considere, por exemplo, a data de um fax: 11/12/98. Um europeu ou brasileiro interpretaria como dia 11 de dezembro de 1998. Já um americano entenderia como o dia 12 de novembro de 1998.

Se os aspectos culturais não tivessem sua relevância por que tantas empresas, por exemplo, investiriam no desafio do treinamento multicultural de seus profissionais, onde os profissionais tornam-se mais familiarizados com várias culturas internacionais? Creio que o investimento neste tipo de conhecimento ocorre porque aumenta a chance desses profissionais, depois de treinados, de serem bem sucedidos com negociações no exterior.

Sou adepta também da defesa do estudo das Relações Internacionais para os negociadores que atuam no cenário internacional, curso este que, diferentemente de um sobre Economia, por estudar as relações entre os povos que compõem nosso planeta acaba desenvolvendo um pouco da sensibilidade, a qual julguei necessária anteriormente. É possível que um profissional de Relações Internacionais tenda a considerar a subjetividade como um ponto relevante nos seus estudos, enquanto um economista pode não defender essa questão da subjetividade e tal falta de consideração pode servir para o ambiente interno ao país, porém, no cenário internacional é preciso levar em conta essa questão da subjetividade ou correr o risco de simplesmente não entrar de forma competitiva no mercado internacional.

¹ Ver Neila A. Holland. *A internacionalização dos negócios: guia prático para a gestão e o marketing internacional com ênfase no mercado norte-americano*. Rio de Janeiro: Forense, 1999, p.81.

Assim, defendo ao final de toda esta minha colocação que a cultura influencia na economia e no andamento das negociações comerciais internacionais. Não como um único fator determinante, mas como uma peculiaridade que fará um profissional com vantagem competitiva no mercado internacional uma vez que as leis do mercado já são um pré-requisito que, até para atuar no cenário interno, todos os profissionais que queiram atuar na área do comércio devem conhecer.

Creio, assim, depois de analisar todo o material ao qual tive acesso para a elaboração da presente monografia, que três fatores agem como ingredientes interdependentes para o sucesso dos negócios internacionais: conhecimento da língua do país a negociar, conhecimento da cultura da região e conhecimento profundo do seu produto ou serviço.

Para terminar, aqui fica uma colocação de Hassan Zaoual para que o leitor reflita onde é dito que:

“O indivíduo situado está no centro da problemática da mundialização. Mesmo sendo arrastado por ela, o indivíduo busca dar significações locais ao império da técnica. Por esses motivos, a mundialização precisa estar habitada por homens com todas suas diferenças, seus costumes de lugares, suas crenças etc. Esse domínio oculto expressa os vínculos não revelados entre o profano e o sagrado. Sagrado homo situs que zomba de nossos famosos sábios em economia, como em outras coisas também”².

² Ver Hassan Zaoual. *Globalização e diversidade cultural*. São Paulo: Cortez, 2003, (Coleção questões da nossa época; v.106), p.105.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1. – LIVROS

ACUFF, Frank L. *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. São Paulo: Editora SENAC, 1998.

DOBLINSKI, Suzana. *Como se comportar mundo afora: um guia de viagens para homens e mulheres de negócios*. São Paulo: Mandarim, 1997.

_____. *Negócio fechado: guia empresarial de viagens*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ENGELHARD, Philippe. *O homem mundial: poderão as sociedades humanas sobreviver?*. Lisboa: Instituto Piaget, 1996 (Coleção: Economia e Política).

FILHO, Milton Mira de Assumpção. *Dominando os mercados globais*. São Paulo: Makron Books, 2001.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1989.

HOLLAND, Neila A. *A internacionalização dos negócios: guia prático para a gestão e o marketing internacional com ênfase no mercado norte-americano*. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. *Negociação: Tecnologia e Comportamento*. Rio de Janeiro, COP Editora: 1998.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

MALUF, Sâmia Nagib. *Administrando o comércio exterior do Brasil*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

OLIVEIRA, Roberto Cardoso. *O trabalho do antropólogo*. Brasília: Paralelo 15; São Paulo: Editora UNESP, 1998.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989, 15. ed.

REALE, Miguel. *Paradigmas da cultura contemporânea*. São Paulo: Saraiva, 1996.

_____. *Experiência e cultura*. São Paulo: EDUSP/Ed. Grijalbo, 1977.

RODRIGUES, Francisco F. de A.; MELHADO, Heloísa M. C.; KRITZ, Sonia (organizadores). *Negociação para o trabalho em equipe*. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1997.

RODRIGUES, Gilberto. “Regimes jurídicos internacionais com ênfase na resolução de conflitos”. In: BRIGADÃO, Clóvis (organizador). *Estratégias de negociações internacionais: uma visão brasileira*. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2001.

RODRIGUES, Gilberto Marcos Antonio. *O que são Relações Internacionais*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1994.

SAHLINS, Marshall David. *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

SANTOS, José Luiz dos. *O que é cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. *Teoria e prática da negociação – política de negociação*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.

ZAOUAL, Hassan. *Globalização e diversidade cultural*. São Paulo: Cortez, 2003 (Coleção questões da nossa época; v.106).

6.2. - PERIÓDICO

DURHAN, E. “Cultura e ideologia”. In: *Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: 27(1), 1984.

6.3. – INTERNET (WEBGRAFIA)

SADIA – <http://www.sadia.com.br> , acesso em: 10/10/03.