

BARREIRAS CULTURAIS ENCONTRADAS POR EMPRESAS EXPORTADORAS DE BENTO GONÇALVES: UM ESTUDO QUALITATIVO

RESUMO

Este trabalho objetiva analisar as barreiras culturais que as empresas de Bento Gonçalves vem encontrando nas negociações internacionais e assim perceber o que pode ser melhorado para que tais problemas sejam minimizados. Ela apresenta os conceitos sobre como a cultura no mundo e suas diferenças são tratadas e a forma como ocorre o processo de internacionalização dentro das empresas. Comenta também sobre as formas de seleção e treinamento dos colaboradores que irão atender no departamento de comércio exterior, somado com as exigências e competências necessárias ao profissional de Comércio Internacional nos dias de hoje, vendo também a forma como ocorrem as negociações em âmbito internacional. Conta também com uma pesquisa qualitativa, através de questionários aplicados a profissionais da área em algumas das maiores empresas exportadoras de Bento Gonçalves, com o qual foi possível entender como as empresas efetivamente preparam os funcionários e como os mesmos reagem nas negociações. Assim, permite-se entender e identificar as principais barreiras culturais encontradas nas negociações com o exterior para buscar uma forma de evitar que isso atrapalhe os profissionais.

Palavras-chave: Comércio Internacional. Barreiras Culturais. Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que cada país, cada povo, possui sua cultura particular. São crenças, costumes, forma de vestir ou falar, línguas e dialetos, formas de pensar, agir e se comportar que na maioria das vezes são estranhas as pessoas de fora desse grupo. Na definição de Ludovico (2009, p. 42) cultura “é a maneira de viver das pessoas, a soma de seus comportamentos, atitudes e coisas materiais. É o modelo no qual estamos inseridos e controla nossas vidas em muitas maneiras inesperadas”.

No momento em que diferentes povos começaram a conviver e fazer trocas comerciais, as diferenças culturais começaram a se tornar barreiras e criar dificuldades à comercialização. Um dos primeiros problemas para a comercialização entre os países é a comunicação, já que cada povo possui sua própria língua por isso é necessário o conhecimento de um idioma comum.

Mesmo com a globalização as pessoas insistem em se prender aos padrões próprios, ensinados pela cultura do seu local de origem. E mesmo sem perceber acabam julgando e avaliando os outros por si, conforme acreditam que seja o “certo”, a tendência sempre é avaliar o outro como “errado” e não a si próprio.

Desta forma, as negociações internacionais agregam uma complexidade muito maior que no mercado interno. Em função das diferenças culturais tudo pode se tornar mais difícil quando o profissional acredita não precisar se adaptar e assim ele mergulha numa viagem sem conhecimento e algumas vezes, bate de frente com dificuldades que jamais seria capaz de imaginar.

A cultura é o fator com maior influência sobre as diferenças, mal entendidos e perspectivas diversas entre as pessoas, mesmo passando despercebida. Como Ludovico (2009, p. 40) comenta “se há a crença de que nossa maneira de operar ou atuar seja a mais lógica, e provavelmente a única, esse conceito deve ser totalmente esquecido quando se procura

negociar com outras culturas”. E completa falando que em torno de 30% das negociações internacionais não acontecem por falta de conhecimento sobre a cultura do país (LUDOVICO, 2009).

Com isso, entende-se que o profissional de Comércio Internacional deve ser flexível, um bom conhecedor das pessoas com quem pretende formar alianças comerciais. Conforme Ludovico (2009, p. 50) afirma “as pessoas que irão atuar deverão ter um perfil de flexibilidade, de negociação, capaz de entender rapidamente as necessidades da empresa”.

Já cidade de Bento Gonçalves, escolhida para o estudo, conforme a revista Panorama Socioeconômico 2012 da CIC-BG, está entre as vinte maiores cidades do Rio Grande do Sul, onde o segmento de maior faturamento é a indústria detendo aproximadamente 25% das exportações de móveis do país. Com uma balança comercial de saldo positivo, em 2011 exportaram US\$ 118 milhões para um total de 86 países. Foram 89 empresas exportando nesse ano e 48% das exportações foram móveis e assemelhados. As importações passaram de US\$ 100 milhões, sendo 124 empresas importadoras no mesmo ano, onde a maior parte das mercadorias foram matérias primas e maquinário.

Motivos pelos quais foi efetuada esta análise de “como as barreiras culturais encontradas pelas empresas de Bento Gonçalves interferem em suas negociações internacionais?”, para identificar quais os problemas encontrados pelas empresas e profissionais de Comércio Internacional, com maior frequência e relacionar com a forma como as empresas estão preparando seus colaboradores para o mercado externo e a forma como lidam com estes erros.

O estudo é importante por indicar às empresas como o treinamento prévio e o preparo dos funcionários são itens necessários, pois o negociador deve ser preparado para lidar com as situações adversas e inusitadas que encontrará pelo caminho. A pesquisa do lugar onde pretende negociar é importante para não ariscar os negócios naquele país, conhecer a forma de vestir, falar ou comer são fatores tão importantes quanto conhecer seu próprio produto (BORTOTO, 2009).

Além desta introdução, segue o referencial teórico, abordando cultura, internacionalização de empresas, negociações internacionais e gestão de pessoas no comércio internacional. Após, a metodologia, análise dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA

Parte-se do ponto de vista de alguns autores sobre o que é a cultura em si, e quais são os seus conceitos principais. No ano de 1871, Edward Tylor (1832-1917, apud. LARAIA, 2009), sintetizou os termos germânico *Kultur*, que simbolizava os aspectos espirituais da comunidade, com a palavra francesa *Civilization* que se referia as realizações materiais do povo. Estes termos ajudaram a criar no inglês o termo *Culture*, que em “amplo sentido etnográfico, é todo complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos” (TYLOR, 1832-1917, apud. Laraia, 2009, p. 25) que uma pessoa pode adquirir convivendo em uma sociedade e este foi o primeiro conceito de cultura como visto hoje.

Já para Minervini (2012, p. 76), a cultura é entendida “como um conjunto de normas adquiridas, fundamentadas em atitudes, valores e percepções, no contexto de determinada sociedade”. Para ele, estudar as diferenças culturais possibilita o entendimento sobre as motivações de compra, os padrões de comportamento e as formas de promoção do produto para que este não entre em choque com os valores culturais de cada país. Segundo seu ponto

de vista, até que a população mundial chegue a um “modo global de comportamento” ainda é preciso seguir um longo caminho, apesar de a globalização, o uso da internet e a facilidade em viajar terem reduzido às influências culturais, levando as pessoas a uma uniformidade de comportamentos.

Keegan (2005, p. 57) coloca que “a cultura sempre foi uma fonte de desentendimentos e mal-entendidos” e completa afirmando que ela é uma grande influência sobre o que ocorre no mercado. Qualquer pessoa independente de sua origem se adaptará a cultura do local onde for criada, homens e mulheres agem de formas diferentes em função da educação que receberam e não por culpa de diferenças genéticas.

Nas palavras de Thomas e Inkson (2003), a cultura é uma forte influência no comportamento, é muito difícil uma pessoa escapar da cultura do seu local de origem, mesmo que ela queira de alguma forma sempre será afetada. Conforme Thomas e Inkson, a cultura é em grande parte invisível, o que se vê dela é expresso em fatos cotidianos, mas também inclui atividades como a língua, costumes, maneira de vestir e também a arquitetura, arte e decoração. Todavia a maior parte da cultura é oculta e tais elementos visíveis podem ser comparados com o pico de um iceberg, pois mais de 90% da sua massa está imersa na água, restando apenas uma pequena parte para ser vista.

Conforme Hofstede (apud KEEGAN, 2005) as diferentes culturas podem ser comparadas por quatro dimensões. A primeira é a distância do poder, que envolve até que ponto os membros menos poderosos da sociedade aceitam a má distribuição de poder. A segunda, culturas individualistas, onde cada membro da sociedade se preocupa apenas consigo e sua família ou culturas coletivistas, onde todos os membros da sociedade são integrados em grupos. A terceira, masculinidade ou feminilidade é a forma como são esperados os comportamentos entre os membros de cada sexo da sociedade. Conforme Hofstede coloca as primeiras três dimensões são sobre o comportamento social que é esperado das pessoas enquanto a quarta dimensão segundo ele é “a busca do homem pela verdade”, a fuga das incertezas refere-se ao grau com que uma sociedade se incomoda com diversas situações.

Schwartz e alguns colegas (apud. THOMAS; INKSON, 2003) realizaram uma pesquisa mais recente e sofisticada, mapeando as culturas de acordo com suas orientações de valor. Eles apresentaram o conceito de que enquanto todas as sociedades remetem ao mesmo tema, elas o fazem de formas diferentes. Isso leva a diferentes valores culturais ou uma gama de crenças básicas compartilhadas sobre como as coisas devem ser e como uma pessoa deve se comportar. Deste estudo surgiram então, sete dimensões de valores fundamentais:

- a) Igualitarismo, saber reconhecer todos como moralmente iguais;
- b) Simetria, harmonia com o ambiente;
- c) Integração, as pessoas como parte do todo;
- d) Hierarquia, distribuição desigual do poder;
- e) Superioridade, exploração do ambiente natural e social;
- f) Autonomia afetiva, busca por experiências positivas;
- g) Autonomia intelectual, busca independente por novas ideias.

De qualquer forma, mesmo com estas novas dimensões, as mais poderosas dentro da cultura permanecem sendo o individualismo e o coletivismo.

Edward T. Hall (apud. KEEGAN, 2005) apresenta os conceitos de alto e baixo contexto, como forma para entender as diferentes culturas, onde a cultura de baixo contexto apresenta mensagens explícitas e as palavras transmitem a maior parte das informações, tudo que é falado deve ser escrito e as negociações são rápidas, pois tempo é dinheiro. Ex: Ingleses, Norte Americanos, Suíços e Alemães. Já a cultura de alto contexto apresenta mais informações no contexto e menos na parte verbal, além de ser menos burocrática. Na cultura

de alto contexto a palavra da pessoa é o que vale, pois a cultura enfatiza as obrigações e confiança como valores prioritários e isso também explica porque as negociações são sempre mais demoradas, pois é preciso conhecer o parceiro potencial antes. Ex: Chineses, Coreanos, Árabes, Espanhóis e Italianos.

Em relação a isso, Keegan (2005, p. 65) coloca que “é um erro tirar conclusões sobre o que é culturalmente apropriado ou incorreto, tendo como base suas próprias experiências”, conforme ele diz “não é sempre necessário que um viajante a negócios entenda os porquês de uma cultura, mas é importante aceita-los e respeitá-los quando estiver em terras estrangeiras. Familiarizar-se com a cultura que visitará ou com a de onde trabalhará pode render-lhe excelentes dividendos”.

Existe muita informação acessível sobre outras culturas, pois esse tema tem sido explorado de várias formas por antropologistas e acadêmicos. E tais estudos são úteis estabelecendo normas de comportamento e estereótipos culturais de vários locais e servindo como ponto de partida para conhecer o comportamento cultural (THOMAS; INKSON, 2003).

Os antropologistas vêm estudando muito as culturas e sub-culturas ao redor do mundo ao longo dos anos e por isso existe muita informação acessível. Elas são úteis estabelecendo comportamentos normativos ou estereótipos culturais de várias nações, o que possibilita um ponto de partida baseado no comportamento cultural. O primeiro passo, para a inteligência cultural é entender algumas dimensões chave das diferenças culturais, algumas das principais diferenças entre países relacionados a estas dimensões e como se manifestam no comportamento de negócios. Mas é preciso lembrar que antes de mais nada, para se ter flexibilidade cultural é necessário entender a própria cultura e como isso afeta sua interpretação sobre o comportamento do outro (THOMAS; INKSON, 2003).

Ser inteligente cultural significa ser hábil e flexível para entender uma cultura, aprender mais sobre ela através das próprias interações e gradualmente reformular o pensamento, sendo mais compreensivo com a cultura e seu comportamento sendo mais hábil e apropriado quando interagindo com outros desta cultura (THOMAS; INKSON, 2003).

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

De acordo com Capião (apud. MINERVINI, 2012, p. 283) “internacionalizar significa tornar-se comum a várias nações, universalizar-se” e completa comentando que “a internacionalização é como uma mão, sendo a exportação somente um de seus dedos”, pois uma empresa internacionalizada é capaz de lidar com importações, parcerias internacionais, compra de *know-how*, contratos internacionais de produção, concorrência internacional, certificações internacionais e muitos outros temas ligados ao mercado externo. Para que a empresa seja realmente internacionalizada, não deve ser apenas no setor internacional e sim ocorrer uma sinergia entre todos os setores da empresa (produção, financeiro, tecnologia da informação, marketing, transporte, jurídico...).

Já segundo Ludovico (2009), o comércio internacional é parte importante na administração moderna de várias empresas em busca de novas economias e culturas para colocação de seus produtos. As vantagens dessa expansão são inúmeras, mas as principais citadas por ele são: o aumento da produtividade, a não incidência de carga tributária em produtos de exportação, a redução na dependência do mercado interno, o aumento na capacidade inovadora, o maior aperfeiçoamento dos recursos humanos e dos processos industriais e a melhora na imagem da empresa.

Ludovico (2009) define a internacionalização da empresa como a sua participação ativa em mercados externos. Ele comenta que a internacionalização é um caminho natural para as empresas manterem a competitividade, pois a dedicação unicamente ao mercado

interno está se tornando muito difícil em função das multinacionais que entram no país para competir com as empresas nacionais e que para manterem suas fatias de mercado torna-se cada vez mais necessário ser um competidor internacional mesmo com as dificuldades para se adentrar um mercado diferente.

Ao passo que Minervini (1997, p. 25) dá uma dica, “não se aventure na exportação se você não tem uma meta (objetivo), um plano de voo (plano de marketing), conhecimento das turbulências (barreiras à exportação), combustível (recursos) e instrumentação (suporte na experiência de terceiros)”, com isso ele demonstra que entrar no mercado internacional não é uma brincadeira, exige conhecimento, força de vontade e recursos financeiros.

Nas palavras de Happi (2002), existem vários fatores externos a empresa que facilitam o seu processo de internacionalização, como a queda das barreiras comerciais, a desregulamentação e globalização dos mercados, os acordos de livre comércio e o desenvolvimento das telecomunicações. Como indicado por Happi (2002) as empresas, principalmente de pequeno e médio porte, deveriam exportar como forma de manterem seu desenvolvimento e sobrevivência em longo prazo. Com isso coloca como fatores internos em duas categorias, razões comerciais e razões financeiras.

As razões comerciais são: aumentar o volume de negócios, fugir da sazonalidade ou saturação do mercado interno, melhorar a imagem da marca e renovar o ciclo de vida do produto. Já as razões financeiras são: baixar os custos da produção, a procura por economias de escala e otimizar os investimentos realizados pela empresa.

Para Ludovico (2009) a empresa que deseja ser uma exportadora ativa deve pesar vários fatores e ser cautelosa, pois a exportação não deve ser algo esporádico em função da baixa no mercado interno. A partir do momento em que a empresa se dispõe a entrar no mercado externo ela deve estipular uma parte da sua produção para se exportada periodicamente, avaliando sua capacidade produtiva para atender as demandas regulares e nunca deixar de dar retorno aos clientes internacionais, mesmo que para avisar que não conseguirá atender suas solicitações.

Minervini (1997, p. 18) comenta que “uma das primeiras avaliações sobre a possibilidade de exportar ou não é verificar que tipo de mudanças devemos efetuar em nosso produto para que ele seja exportável”. Em complemento ele cita que alguns fatores que podem exigir mudanças nos produtos são: culturais, ergonômicos, climáticos e normativos (MINERVINI, 2012). Em outras palavras, o processo de internacionalização de uma empresa, leva algum tempo, não é algo que ocorra da noite para o dia, pois é preciso avaliar os mercados, produtos, pessoas, tudo que necessitará ser adaptado para a nova fase da empresa e tudo deve ser feito com cautela, para não serem investidos recursos num processo que será abandonado em pouco tempo por falta de preparo.

No momento em que a empresa decidir que irá começar a trabalhar com exportação, primeiramente ela deverá avaliar dentre seus produtos quais se encaixam melhor nos mercados externos, que podem vir a atender as preferências e necessidades dos consumidores estrangeiros e para isso é preciso um bom estudo sobre os países que a empresa tem em mente. Em seguida a empresa deve se certificar de preparar uma boa apresentação, um site organizado e informações acessíveis e confiáveis para apresentar aos clientes potenciais, pois o importador não conhece sua empresa e precisa se sentir seguro para investir (LUDOVICO, 2009).

Enquanto para o bom desempenho no mercado externo Behrends (2002) indica a necessidade de estruturação funcional específica para um desempenho seguro. Para a área industrial ele indica que sejam analisadas normas e especificações, embalagens e aplicação de cronogramas rígidos para fabricação e expedição. Para a administração e o financeiro sugere rever os preços e custos especialmente para exportação, criar um setor específico para cuidar

da parte documental da exportação, reservar e controlar os meios de transportes, fechar câmbio, manter um controle sobre as comissões de agentes e representantes, além de controle sobre cobranças e liquidações cambiais.

Após estas etapas já é possível estar internacionalizado e trabalhando com o exterior, contudo ainda existem os riscos a internacionalização, os quais é preciso atenção. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) colocam que existem quatro tipos de risco para a internacionalização das empresas: o risco intercultural, o risco-país, o risco cambial e o risco comercial.

Já sobre a entrada da empresa no exterior Happi (2002) explica, que existem três categorias: a presença controlada ou direta, a presença terceirizada ou indireta e a presença acordada. A escolha vai depender dos desejos da empresa em se envolver.

E Behrends (2002) sugere que seja feita uma estruturação simples e objetiva para o setor de exportação da empresa. A tendência é que quando iniciam as atividades internacionais, que a exportação fique ligada com o setor comercial interno e o Gerente Comercial atenda aos dois mercados de forma indistinta, porém ele não recomenda isso, para o autor a área de exportação merece dedicação especial.

Minervini (2012, p. 264) coloca que “o sucesso do processo de internacionalização da empresa depende, em boa parte, da qualidade e do preparo do departamento de comércio exterior”. Portanto, qualquer empresa realmente interessada em se internacionalizar deve ter em mente que quanto mais se envolver com o exterior mais precisará de funcionários treinados e preparados para cuidarem só desse setor, pois misturar os mercados só causará dores de cabeça e dificuldade de controle dentro da empresa.

2.3 NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

Nas palavras de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 3), “os negócios internacionais referem-se ao desempenho de atividades de comércio e investimento por empresas, através das fronteiras entre países”. Conforme complementam os negócios internacionais ocorrem há séculos, porém tomaram maiores proporções e complexidade as últimas décadas coincidentemente junto com a ampliação da globalização de mercados.

Guedes (2010) assume que negócios são negócios, independente do local onde ocorram e a atividade contém tarefas tradicionais como marketing, produção, gestão de pessoal, finanças e contabilidade. Sua pesquisa também concluiu que “internacional” é quando se refere a cruzar fronteiras entre países e inclui transformações mentais que ocorrem por trocas e experiências, a empresa é “internacional” quando os gestores são globais, nacionais e “interdomésticos”, e a gestão internacional engloba não apenas o externo (internacional), mas também todos os contextos onde as organizações operam.

De acordo com Ludovico (2009, p. 42) “é imprescindível entender como se comporta nosso potencial cliente na hora da negociação”, para isso é preciso estudar previamente alguns fatores como: tempo, religião, saúde, sexo, hospitalidade, humor, idioma, protocolo, status, cor, alimentação, idade, espaço e presentes.

Keedi (2011) também comenta que é preciso ter em mente que a entrada no comércio exterior é uma aventura e por isso pode reservar surpresas agradáveis ou não, pois quando se lida com o exterior se está lidando com o desconhecido. Com isso para não se deparar com situações inesperadas, inusitadas ou embaraçosas e tampouco deixar os anfitriões em situações desagradáveis, o visitante deve se preparar para os mais diversos hábitos, costumes, gostos e padrões culturais. Deve-se considerar que cada país tem uma forma de negociar por isso não existe abordagem padrão de atendimento. Por isso, Dourado Filho (2000, p. 73) expõe que “consiste o choque cultural, o verdadeiro algoz das negociações abortadas”.

Já Bortoto (2009, p. 347) comenta que “jamais o papel do negociador foi tão valorizado como nas organizações do terceiro milênio”. Conforme ele o processo de negociação é caracterizado por existirem duas partes e um objetivo, com isso pode-se dizer que as negociações internacionais se referem a processos envolvendo empresas inseridas no comércio internacional, cada uma buscando conciliar seus interesses e assim “a figura do negociador eficiente é cada vez mais apreciada não somente em empresas de capital privado, como também no ambiente político e na defesa dos interesses de órgãos públicos” (BORTOTO, 2009, p. 348).

Para Keedi (2011) existem várias maneiras para uma empresa participar do comércio exterior, seja importando ou exportando, existem variados caminhos e dificuldades. Segundo ele a forma mais tradicional e antiga são as viagens internacionais, neste tipo de negociação existe o contato ao vivo, as pessoas se conhecem, trocam impressões e experiências, tendendo a aprofundar relações, criar amizades e laços profundos. Ele também recomenda que a viagem seja bem planejada com antecedência para que todo tempo no país seja ocupado em atender o cliente e apresentar a empresa e o produto. E de acordo com Behrends (2002) existem alguns pontos fundamentais, ao final das negociações todos os pontos discutidos e acordados deverão ficar claros para ambas as partes.

Segundo Bortoto (2009), para o negociador internacional é premissa básica desenvolver a capacidade de avaliar e conhecer seu oponente, porque através dessa análise se pode desenvolver a maneira mais adequada de se colocar perante os outros negociadores. Bortoto (2009) cita que primeiramente eram considerados quatro tipos de negociadores, o ardiloso, o restritivo, o amigável e o confrontador, porém uma atualização da teoria alterou os nomes dos estilos e acrescentou mais dois tornando-se: o intolerante, *posh*, cultura de barganha, emocional, questionador e indefinido ou flexível.

Para Ludovico (2009, p. 43) “saber negociar é a chave e um grande desafio para o século XXI”. Ele também comenta como é importante a fase pré-negociação, que é um fator-chave para saber como o cliente se comportará. E que investigar o mercado-alvo, as barreiras, tributação dos produtos, exigências de qualidade ou normas técnicas, dentre outros fatores, pois muitas percepções e preconceitos desenvolvidos no longo do tempo marcam uma primeira impressão difícil de reverter (LUDOVICO, 2009).

Para as negociações internacionais, Ludovico (2009) ensina que a empresa deve manter-se atualizada quanto a benefícios e incentivos mantidos pelo governo as exportações, assim poderá calcular o valor do seu produto corretamente, além claro, de atualizar-se com a taxa de câmbio da moeda que irá trabalhar. Em seguida é essencial que a empresa conheça as políticas do Banco Central quanto aos pagamentos recebidos do exterior e avaliar a idoneidade do cliente para não ter transtornos futuros com cobranças (LUDOVICO, 2009).

Thompson (2009) explica que uma das primeiras questões a serem vistas antes de uma negociação internacional é quem será o responsável pela negociação, pois em culturas igualitárias não existe problema em pessoas de diferentes status dentro da organização dividirem a mesa de negociação, porém culturas hierárquicas é insultante que se envie um funcionário de cargo menor do que a pessoa que o receberá no outro país. As culturas de relacionamentos hierárquicos de poder também tem vários níveis de aprovação até chegar ao topo.

Como dificuldades nas negociações Keedi (2011) comenta primeiramente a distância, que pode causar problemas de transporte e logística, além do aumento nos custos. Em segundo lugar ele coloca o idioma, pois de acordo com o número de países que a empresa trabalha são necessários conhecimento de diversos idiomas diferentes. Em seguida outro problema são as questões legais, pois cada país tem suas normas técnicas diferentes. O câmbio e as diferenças das cotações também se tornam uma dificuldade grande para as

empresas negociarem no exterior. Existem também as variáveis ligadas aos hábitos comerciais de cada país, os gostos e costumes dos consumidores, que podem causar alteração no produto e também na embalagem.

Cada país irá valorizar algo diferente no momento das negociações, segundo Keedi (2011), os japoneses demoram dias e até semanas para fecharem uma negociação e prezam muito a pontualidade. Já os franceses são orgulhosos sobre seu idioma, o que significa que falar francês ajudará muito na negociação, enquanto os argentinos prezam a valorização do seu país. Os gregos providenciam calorosas recepções enquanto os ingleses são frios e formais. E Bortoto (2009) complementa que os indianos tem uma cultura de barganha e costumam “leiloar” os preços e países de religião muçulmana não negociam com mulheres. Esses fatos muitas vezes se tornam grandes dificuldades para as negociações.

Thompson (2009) coloca que o desconhecimento de regras de negociação causa uma série de efeitos indesejáveis, como sentimentos de exploração, azedamento de um relacionamento potencialmente recompensador e a destruição de potenciais relacionamentos globais. Conforme ele “um dos passos preparatórios mais importantes que um negociador tem que seguir ao começar uma negociação intercultural é descobrir como demonstrar respeito em outra cultura” e para demonstrar respeito é preciso estudar o estilo culturas do outros e se adaptar a ele (THOMPSON, 2009, p. 271).

A gama de autores apresentando suas opiniões acerca das negociações com países estrangeiros é ampla, porém a grande maioria concorda que as formas de influência dentro da empresa em função das novas culturas interferindo nas negociações, são iminentes. Apesar das dificuldades nas negociações internacionais que são apresentadas elas também trazem um aprendizado muito importante para os profissionais e empresas. E sobre o negociador internacional, ele deve ser uma pessoa engajada com a empresa, alguém que se sente parte importante e que vai demonstrar isso para os clientes no exterior, pois apenas alguém seguro do que faz e do seu trabalho poderá passar segurança aos compradores e fazer bons negócios.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

O dia a dia de um profissional de comércio exterior envolve interação e relações com pessoas de culturas diferentes, pois nos negócios hoje se viaja através dos oceanos buscando parceiros, se está em meio a ligações telefônicas, ou enviando e-mails para qualquer canto do planeta. (THOMAS; INKSON. 2003).

Sendo assim, Keegan (2005, p. 77) afirma que “tornar-se hábil internacionalmente e consciente culturalmente deve ser o objetivo de qualquer profissional que almeje fazer negócios no estrangeiro”. Também diz que “tornar-se um administrador global significa desvencilhar-se dos pressupostos culturais” (KEEGAN, 2005, p.65).

Enquanto de acordo com Ludovico (2009) o profissional deve estar “atenado” ao mundo, ter olhar e atitude e conectar-se a matéria prima que sustenta todo desenvolvimento: o autoconhecimento. Para ser esse novo tipo de profissional é preciso coragem, escolhas diferentes e uma viagem para dentro de si mesmo. Ele afirma que, hoje ser competente pede um percurso amplo, é preciso ter uma missão pessoal e saber para que veio ao mundo e demonstrar isso no seu comportamento, o profissional precisa conquistar a credibilidade através de suas atitudes, pois hoje não importa o que o profissional faz, mas sim como ele faz, é isso que irá agregar valor ao que ele faz. Nas palavras dele, “ser profissional hoje é ser exemplo de qualidade” (LUDOVICO, 2009, p. 55).

E para Pereira (apud. MINERVINI, 2012) a habilidade mais importante exigida de um vendedor internacional é o domínio do processo de comunicação em ambientes culturais diversos. Com um mundo onde as distancias são superadas através dos meios de comunicação

que estão cada vez mais ágeis, a presença do negociador é fundamental para o sucesso comercial da empresa, mais que vender “sua presença é essencial para aproximar pessoas e viabilizar bons negócios” (PEREIRA, apud, MINERVINI, 2012, p. 289).

Para Ludovico (2009), a escolha das pessoas que irão compor o setor de exportação ou importação dentro da empresa pode ser um aspecto complicado, se elas não estiverem preparadas para as atividades que são exclusivamente inerentes aos negócios com o exterior. Para ele é natural que as pessoas envolvidas neste departamento tenham uma especialização na atividade, além de experiência adequada, caso contrário, poderão existir riscos e prejuízos em conta do despreparo tanto da empresa quanto dos funcionários.

Ludovico explica que para a contratação ou remanejamento de profissionais para o departamento de exportação as empresas fazem uma série de exigências relacionadas às habilidades e experiência dos candidatos. Normalmente são avaliados exaustivamente alguns atributos como a inteligência, a maturidade e a integridade. Em compensação muitas vezes não é levado em consideração a personalidade do profissional e este atributo pode ser decisivo para preencher adequadamente um cargo ou o trabalho ser executado de forma eficiente.

Nas palavras de Nunes, Vasconcelos e Jaussud (2008), as empresas que estão inseridas num contexto global têm encontrado como desafio identificar as pessoas que melhor se adaptem numa dimensão global e assim desenvolver tais executivos, pois esse perfil em vários aspectos depende mais de características pessoais do que conhecimento técnico.

Evidentemente, após uma boa avaliação para escolha dos funcionários que irão trabalhar no exterior o treinamento e a preparação adequada são cruciais. É durante o treinamento que o processo de mutação nas atitudes do empregado e do conhecimento aumentam as chances de se atingirem as metas da organização. O treinamento costuma ter três componentes: um estudo da área, para conhecer o local, informação prática, sobre moradia, saúde, educação e a consciência intercultural que é a capacidade de interagir adequadamente com outros idiomas e cultura. Os métodos para o treinamento podem variar e podem ser através de: vídeos, palestras, livros, estudos de caso, treinamentos na web, simulações, dentre outros. (CAVUSGIL, KNIGHT E RIESENBERGER, 2010)

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) colocam também que o RH recebe novas responsabilidades, pois deverá se ater a questões de tributação internacional, serviços administrativos aos expatriados, relações com o país anfitrião e a tradução de idiomas. Outro desafio é a política de remuneração, para que a mesma seja justa e comparável independente das nacionalidades. É obrigação do RH treinar os funcionários para que sigam os padrões locais, as normas culturais e diferenças de idioma, preparando também sua família para a convivência em outro país.

Por outro lado, dar apoio para que os funcionários participem de eventos, cursos, seminários e palestras envolvidas com seu trabalho cria um entrosamento entre empresa e profissional. E assinar revistas e publicações específicas na ajuda a manter o profissional atualizado, ajudando-o a alcançar suas metas (LUDOVICO, 2009).

Na opinião de Ludovico (2009) as empresas exportadoras normalmente destacam-se na área de gestão de pessoas, pois costumam oferecer salários melhores e mais oportunidades de treinamento e aperfeiçoamento. Ele indica também que antes de contratar novos funcionários a empresa deve avaliar se não existem pessoas com conhecimento na área já trabalhando dentro da empresa, pois facilitará muito o processo inicial, necessitando apenas atualizar essa pessoa.

Associado a toda essa análise, percebe-se que o desenvolvimento de bons profissionais e uma área especializada em comércio internacional, são base para o bom desempenho das negociações internacionais das empresas, isso também complementa o que já

foi visto anteriormente que a grande base está nos estudos e avaliações profundas antes de investir no mercado externo.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativo-exploratória, sendo um estudo qualitativo básico ou genérico, efetuado junto a profissionais de Comércio Internacional de diferentes níveis hierárquicos em algumas das maiores empresas exportadoras de Bento Gonçalves.

A natureza de pesquisa escolhida foi a qualitativa, a qual é utilizada em pesquisas definidas como estudos de caso, de campo, pesquisas-ação ou pesquisa participante. Nesse formato de pesquisa não existem fórmulas predefinidas orientando os pesquisadores e por isso a análise qualitativa depende muito da capacidade e estilo do pesquisador (GIL, 2011).

Trata-se de uma pesquisa de nível exploratório, objetivando uma visão geral do assunto. É um tipo de pesquisa utilizado principalmente quando o tema é pouco explorado, sendo difícil de formular hipóteses precisas (GIL, 2008). E salientando isso vem Prodanov (2013, p. 127) apresentar que a pesquisa exploratória “visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele”.

A estratégia escolhida foi o estudo qualitativo básico ou genérico, que é um estudo menos profundo e busca descobrir ou entender algum fenômeno, serve como estudo as perspectivas e visões de mundo dos envolvidos no estudo (MERRIAN, 1998).

Os participantes da pesquisa são quinze profissionais dos setores de Comércio Internacional/Exportação de algumas das maiores exportadoras de Bento Gonçalves. Os níveis hierárquicos e cargos variam em cada empresa questionada, porém todos profissionais com vivência internacional e que lidam diariamente com diferenças culturais.

O foco do trabalho ficou dentre as empresas com exportações entre 01 e 10 milhões de reais no ano de 2012, conforme dados fornecidos pelo Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

O procedimento de coleta de dados foi através de questionário composto de questões abertas, permitindo assim maior liberdade de resposta aos entrevistados. Marconi e Lakatos (2010) afirmam que esse tipo de questão, que também são conhecidas por livres ou não limitadas, permite uma resposta livre, com opiniões e linguagem própria. Criando uma investigação mais profunda e precisa, porém sendo uma análise cansativa e demorada em função da complexidade.

Com base nisso, o questionário foi criado a partir dessas categorias, onde foram feitas perguntas acerca do treinamento que os profissionais recebem nas empresas, como ocorrem as negociações internacionais, as dificuldades culturais encontradas nos diferentes países e como cada um consegue lidar com isso.

A forma escolhida para os contatos foi com o primeiro contato com cada profissional através de telefone ou rede social (Facebook), onde foi colocado o objetivo do estudo e motivação da pesquisa e assim solicitou-se a possibilidade de responderem ao questionário, que foi enviado posteriormente via e-mail em arquivo de Word.

A análise de dados se dá por meio da análise do conteúdo, pela identificação das principais ideias encontradas nos questionários. Ao mesmo tempo Michel (2009, p. 70) apresenta a análise de conteúdo como “uma técnica de levantamento de dados que utiliza textos, falas, informações já coletados, de forma extensiva, ou seja, é uma análise feita a posteriori à coleta. As categorias, definidas a priori, foram a qualificação e preparo dos profissionais de Comércio Internacional, as dificuldades de atuação no mercado externo, negociação internacional e os erros e gafes cometidos.

ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Como já se observou antes, a seleção dos profissionais para área de Comércio Internacional exige muito cuidado e atenção do RH para que percebam as pessoas com potencial para trabalharem no exterior (CAVUSGIL, KNIGHT, RIESENBERGER, 2010). E complementam Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008), que além de identificar os que melhor se adaptam na dimensão global também é preciso desenvolver esses executivos através de treinamentos.

O primeiro questionamento feito aos profissionais tratou sobre a existência ou não de treinamento para o mercado externo e se este incluía noções referentes à parte cultural do processo de exportação dentro das empresas internacionalizadas de Bento Gonçalves.

Com a análise das respostas foi possível perceber que a grande maioria das empresas preocupa-se apenas em oferecer treinamento sobre os produtos da empresa e a organização em si. E boa parte delas citou que a preferência para a contratação fica com os profissionais que já possuem conhecimento na área de exportação e que busquem por conta própria o conhecimento de diferenças culturais de cada país que atendem, além é claro do conhecimento em pelo menos dois idiomas, para melhor se comunicarem nos mercados externos.

Dos quinze questionários retornados apenas quatro empresas afirmam que existe um treinamento cultural sobre pelo menos os mercados que atendem no exterior. Possibilitando assim que o profissional se prepare dentro da empresa para não cometer gafes.

No estudo de Cavusgil, Knight, Riesenberger (2010) o treinamento aos funcionários que irão atuar fora dos seus países de origem o treinamento deve incluir três componentes. Um estudo da área, para conhecer o local, fornecer informações práticas de saúde, moradia, educação e também consciência intercultural, que darão a capacidade de interagir de forma adequada em outros idiomas e culturas.

A partir do exposto nas entrevistas é possível afirmar que existe a falta de costume de treinar internamente os profissionais sobre outras culturas e por isso mesmo cabe a cada um se preparar. Por isso é possível dizer que os estudantes que objetivam entrar nesse mercado de trabalho devem ter curiosidade para descobrir as culturas e estarem abertos a conhecê-las, pois será muito mais fácil entrar no mercado de trabalho desta forma.

Segundo o que foi possível perceber as empresas entrevistadas ainda não criaram uma cultura de fornecer o treinamento no âmbito cultural aos profissionais, é mais fácil para eles que as pessoas cheguem prontas, diminuindo o esforço por parte da empresa. Ao contrário de como os autores colocam acima que é preciso além de escolher as pessoas mais adaptadas também treiná-las. As empresas entrevistadas ainda não atendem essa parte, o que dificulta para os futuros profissionais e estudantes, pois as chances de vagas acabam sendo reduzidas. Eles ainda não pensam em facilitar a vida do funcionário no exterior, preparando-o, porém também não percebem que essa falta de treinamento só pode prejudicar os negócios da empresa.

Na sequência de questionamentos foram avaliadas as maiores dificuldades que os entrevistados das empresas exportadoras de Bento Gonçalves já encontraram nas negociações internacionais. Dos entrevistados a grande maioria tem conhecimento de ao menos dois idiomas, sendo os principais o inglês e o espanhol. Isso apenas confirma o já dito sobre as empresas buscarem os profissionais mais preparados, quanto maior o conhecimento de idiomas mais fácil será para atender os mercados de forma exclusiva.

Como já foram citadas anteriormente as palavras de Bortoto (2009, p.360), “nas negociações internacionais, já não é mais fator diferencial, mas básico, dominar pelo menos duas outras línguas estrangeiras (geralmente o inglês e o espanhol)” e a partir dos

questionários torna-se claro que os profissionais atuais seguem essa linha de raciocínio e se aperfeiçoam em duas das línguas principais e mais faladas do mundo.

Assim, se retorna à questão das diferenças de idiomas, item de conhecimento básico a quase todo profissional atual, principalmente aos de Comércio Internacional. O segundo questionamento feito aos profissionais foi se já tiveram problemas de comunicação ou para se entenderem com clientes ou fornecedores estrangeiros em função da diferença de idiomas.

Sobre esse assunto quase metade das empresas afirmam que não tiveram problemas de comunicação por causa da diferença de idiomas, pois buscam profissionais com conhecimento, além de tratar a maior parte dos assuntos via e-mail para assim reduzir os riscos de erros e desentendimentos entre as partes.

Já a outra metade afirma que sim, já tiveram algum problema de comunicação por causa dos idiomas, porém nada grave a ponto de perder algum cliente. E na maioria das vezes estes também afirmam confirmar tudo que foi falado por e-mail como forma de reduzir problemas.

Com as respostas dos entrevistados também percebeu-se que mesmo conhecendo as línguas básicas aos profissionais, inglês e espanhol, muitas vezes o não conhecimento de outras línguas pode causar certo constrangimento ao próprio profissional, pois o cliente falará na sua língua e o profissional ficará sem entender o que está acontecendo. Essa é uma forma que os clientes utilizam para se aproveitar da falta de conhecimento das línguas menos faladas e se comunicarem sem que o fornecedor entenda, porém assim deixam o profissional sentindo-se deslocado e até um pouco mal, por não saber o que está acontecendo e isso pode minar a confiança do profissional em sua capacidade. Ter a capacidade de compreender e tratar com o cliente em sua língua nativa ou mesmo numa língua em comum facilita a negociação e deixa um clima mais agradável a todos.

Também se percebe com a questão da recepcionista não entender o que estão falando ao telefone e encaminhar a ligação para o setor de exportação, como é básico o conhecimento de pelo menos inglês por todo tipo de profissional da empresa internacionalizada. Além de integrar a empresa ao setor de exportação, pois ele não é uma parte extra da organização e sim parte importante de um organismo, conforme já se citou Ludovico (2009), a harmonia dos setores da empresa é uma questão muito significativa, a cooperação dos departamentos no processo de exportação é tão importante como o relacionamento com os clientes, pois o setor de exportação é parte da empresa e não uma ameaça.

O questionamento seguinte foi sobre as barreiras culturais, se os profissionais já haviam se deparado com alguma durante as negociações e o que era mais problemático, qual era a maior dificuldade.

Com esse questionamento ficou claro como as diferenças culturais com os árabes e suas exigências chamam atenção dos profissionais. O fato de eles não aceitarem negociar com mulheres é uma grande dificuldade, pois são muitas profissionais mulheres que não poderão atender estes mercados sozinhas, sem a presença de um homem, o que significa que a empresa sempre vai precisar de um profissional homem se quiser trabalhar com mercados árabes e isso pode prejudicar as mulheres na hora da seleção.

Foram poucos os entrevistados que disseram nunca terem sofrido com barreiras culturais e estes alegaram estudar muito bem os mercados antes de iniciarem as tratativas de negociação ou afirmam que só encontraram diferenças não barreiras.

Porém dentre os que afirmam ter encontrado sim barreiras culturais outro item em destaque são as diferenças de um país e outro na demora de fechamento das negociações e a falta de confiança. Como colocam os brasileiros algumas vezes são mal interpretados e vistos como pessoas pouco confiáveis. Outra questão citada foram as exigências de alteração em produtos de um mercado para outro.

Com essas afirmações percebe-se que as dificuldades encontradas, as barreiras que mais são empecilho nas negociações são questões bastante comuns aos profissionais de comércio internacional em geral, pois vários autores e outros profissionais já comentaram tais problemas anteriormente. E assim o que mais chama atenção é que mesmo sendo fatores já conhecidos as pessoas ainda encontram dificuldades em entender e se adaptarem com isso, ainda é estranho para um brasileiro aceitar a calma de um mexicano em negociar ou a pressa do americano, a pontualidade do britânico e assim sucessivamente cada povo com suas diferenças culturais.

Em complemento ao que foi questionado anteriormente, a pergunta seguinte foi relacionada com quais os países mais difíceis que os profissionais já encontraram para trabalhar. Nesse caso, os países árabes foram os mais citados. Foram seguidos por países de origem africana e asiáticos. Já México, Argentina e alguns países europeus também foram citados.

A questão da diferença de idioma também volta a ser citada pelos entrevistados quando falam sobre os países asiáticos, voltando a afirmar que o idioma é um dos empecilhos culturais que mais chamam atenção.

Ao final do questionário e sendo possível perceber quais questões culturais mais afetam as negociações das empresas entrevistadas em Bento Gonçalves, questionou-se que cada entrevistado citasse alguma situação positiva e outra negativa que já ocorreram nas negociações internacionais de que participaram.

Uma questão que surgiu da parte de vários entrevistados do setor moveleiro, foi o fato das adaptações de cores e medidas dos móveis, onde eles citam que pode ser positivo e negativo. Positivo em função de que a alteração possibilitará a entrada em novos tipos de mercado menos explorados e apresentará o diferencial de que a empresa fornece o produto como o cliente deseja. Porém negativa já que exigirá toda uma modificação nos processos de fabricação, aumentando tempo e investimento na fábrica.

É possível perceber um retorno a questões já citadas e a algumas dificuldades novas. A questão das dificuldades com árabes, da discriminação com mulheres no comércio internacional ou então a desconfiança por ser um brasileiro, sempre serão destaques nesse setor, pois dificilmente serão quadros fáceis de mudar, em função de anos e anos de ocorrências do tipo. Porém vários também citam que é um aprendizado muito bom o de se trabalhar com pessoas de outras culturas. Isso agrega muito para a pessoa e a faz crescer cada vez mais, tornando-a melhor.

Saber entender o tempo para negociar com cada país também é importante, respeitar o protocolo que cada um tem, para atender melhor os clientes, como Minervini (2012) apresenta, confirmando o que foi citado pelos entrevistados, os árabes são hospitaleiros e generosos, porém gostam de conhecer as pessoas e dão muitas voltas antes de chegar ao tema de interesse. São apreciadores da amizade e da paciência, além de grandes apreciadores da negociação, por isso é indicado sempre apresentar um valor maior para ter margem de negociação.

Enquanto isso, Minervini (2012) também apresenta os norte americanos, por exemplo, que dificilmente aceitarão negociar em outra língua que não seja o inglês, gostam de seguir as regras e aplica-las a todos. Seu lema básico é *“time is money”*, por isso querem resolver tudo o mais breve possível e são apreciadores da privacidade, não envolvem negócios com família, diferente dos indianos e árabes citados acima. São essas questões que fazem com que o profissional necessite estar sempre se atualizando e preparando. Para que ele chegue ao mercado pronto para qualquer adversidade sem achar estranho ou se assustar com o que está acontecendo ao seu redor.

Erros e gafes podem acontecer com qualquer pessoa em qualquer situação, porém em uma negociação internacional eles podem trazer grandes problemas. Ser apenas um mal entendido ou proporcionar ao profissional alguma história vergonhosa perante os clientes, algumas vezes podem causar até mesmo a perda de algum negócio quando o cliente não souber entender a falha não proposital e sim por falta de conhecimento cultural do vendedor.

Exatamente por esses motivos foi solicitado aos entrevistados que respondessem se já haviam cometido algum erro ou gafe durante uma negociação internacional. A parte que mais chamou atenção é que a grande maioria dos entrevistados respondeu que nunca teve problemas com gafes ou erros culturais durante negociações, inclusive alguns afirmam que sempre procuram estudar o país e o cliente antes das negociações para que isso não ocorra, mas a falta de preparo dos profissionais pode fazer com que eles estranhem algumas situações.

Foram citados erros sutis, como trocar expressões, não distinguir se um nome é masculino ou feminino ou falar sobre religião e futebol com países fanáticos, mas que facilmente poderiam ter sido evitados com um pouco de estudo e cautela dos profissionais. Segundo os entrevistados todos foram contornados, porém se fosse um cliente que não fosse capaz de compreender uma gafe cultural por falta de conhecimento, as negociações poderiam ter sido perdidas.

Na grande maioria dos casos os profissionais que trabalham com outros mercados externos aos seus países tem o entendimento que os outros não têm como saber tudo sobre sua cultura, assim como eles não saberão da cultura dos outros, porém podem ocorrer casos em culturas mais rígidas onde eles não aceitem esses tipos de falhas por mais simples que sejam. Exatamente por isso a importância do preparo do profissional, conhecer bem e saber como funcionam as negociações em outros países, os protocolos utilizados e exigências que possam ser feitas.

Como colocado acima os erros e gafes podem ocorrer a qualquer momento e por isso é importante saber se eles podem interferir no resultado final das negociações e como. Por esse motivo o questionamento seguinte foi se alguma vez já haviam perdido clientes por erros culturais, o que tinha ocorrido e se isso tinha modificado algo dentro da empresa.

O mais interessante nesse questionamento foi que todos os entrevistados afirmaram que não, nunca perderam clientes por esse motivo, mesmo os que acima apresentaram alguma gafe por desconhecimento cultural. De qualquer forma não houveram problemas maiores, os clientes souberam entender e relevar os fatos mantendo assim as relações de trabalho.

Apesar de não se tratar de um erro ou gafe cultural, um entrevistado citou que a empresa perdeu um negócio por não possuir certificação específica para o produto, o qual comprova que ele é ecologicamente correto. E de certa forma isso tem uma ligação com a cultura, pois as empresas brasileiras ainda estão se adaptando com a ideia de sustentabilidade e produtos ecologicamente corretos. É nesse ponto que percebemos que as empresas estão se modificando em função das exigências de outros países e não por conta própria.

Também foi possível perceber que apesar das diferenças culturais que existem no mundo as empresas e profissionais vem sabendo levar as negociações e trabalhar da melhor forma possível, contornando as diferenças.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com toda modificação no comércio mundial que vem ocorrendo ao longo dos anos cada vez mais entram em questão os problemas com as diferenças culturais. A partir do momento que as empresas de Bento Gonçalves começam a expandir para outros mercados no

exterior, elas passam a fazer parte de uma economia global e devem aprender a lidar com questões de diferenças culturais, para poderem obter sucesso.

Atualmente as exportações da cidade superam o número de importações e seguem para um total de 86 países, por esse motivo a cidade foi escolhida como tema para este estudo, o qual buscou verificar “como as barreiras culturais encontradas pelas empresas de Bento Gonçalves interferem em suas negociações internacionais?”.

Por objetivos específicos deste estudo foram escolhidas quatro etapas. Sendo a primeira verificar a qualificação e preparação dos colaboradores na área de comércio internacional dentro das empresas exportadoras de Bento Gonçalves. Através do questionário foi possível perceber que as empresas ainda não possuem uma ideia de treinar os funcionários sobre questões culturais. Para eles os profissionais devem chegar prontos para trabalhar e devem buscar por conta as informações necessárias para o sucesso da negociação. A empresa apenas se responsabiliza por treinar a pessoa sobre os produtos e convenções da empresa.

A segunda, identificar junto aos profissionais as maiores dificuldades para atuar no mercado externo, trouxe o entendimento de quais os problemas encontrados pelos profissionais e acabaram demonstrando serem questões quase normais, pois muitos profissionais e autores citam as mesmas questões como problemas, porém ainda vistas com certa estranheza. Os principais problemas ainda são sobre entender o tempo para o fechamento de negócios em cada país, já que algumas culturas são muito demoradas e outras muito rápidas.

A terceira etapa, contou com a apresentação dos principais erros e gafes que já haviam sido cometidos pelos profissionais. Onde o que mais se destaca é o fato da maioria dos entrevistados alegarem que nunca tiveram problemas com gafes durante uma negociação e dos poucos que afirmaram terem passado por situações um pouco constrangedoras, todas foram por motivos que um pouco de estudo prévio teria evitado.

Paralelamente, a quarta e última etapa, buscou avaliar como os erros e gafes poderiam interferir no resultado das negociações. Nesta parte foi verificado que todos os entrevistados nunca perderam clientes por culpa de gafes culturais. Tiveram problemas de entendimento, mas nada que fosse tão drástico ao ponto de perder um cliente e assim precisar mudar o andamento dos processos dentro da empresa.

Desta forma, o que ficou mais evidente após a pesquisa é que as empresas da região ainda tem uma mente um pouco fechada e dão preferência aos profissionais mais preparados e com mais conhecimento, o que prejudica os jovens em início de carreira que possuem apenas o conhecimento adquirido nos cursos universitários. Para estes resta buscar métodos para adquirir o conhecimento necessário para assim conseguir uma vaga nas grandes exportadoras de Bento Gonçalves.

Seria interessante um estudo mais aprofundado conversando com uma gama maior de profissionais e ouvindo mais histórias que eles tenham a contar sobre suas viagens internacionais e casos que já aconteceram, para assim buscar incentivar as empresas a treinarem mais seus profissionais na parte cultural, já que elas mesmas terão a ganhar com isso, pois por mais que as empresas busquem os profissionais mais preparados existem novos no mercado apenas buscando uma chance, mas estes ainda não têm o preparo para lidar com as culturas diversas que encontrarão. Por fim, entrevistando os profissionais pessoalmente, possibilitaria explicar as perguntas melhor e evitando mal entendidos, assim mais informações seriam oferecidas ao pesquisador e o estudo poderia ficar mais completo, podendo incentivar ainda mais as empresas em profissionais a cooperarem juntos para o sucesso de todos.

REFERÊNCIAS

- BEHRENDTS, Frederico L. **Comércio exterior: o mais completo manual, que conduzirá sua empresa a uma segura fonte geradora de lucros.** 7. ed. Ver. e ampliada. Porto Alegre. Síntese, 2002.
- CAVUSGIL. S. Tamer. KNIGHT. Gary. RIESENBERGER. John R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades.** Tradução Sonia Midori Yamamoto e Leonardo Piamonte. Revisão técnica Ricardo Pitelli Britto. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2010.
- CRETELLA NETO, José. **Teoria geral das organizações internacionais.** 2. ed. São Paulo. Saraiva. 2007.
- DIAS, Reinaldo. RODRIGUES, Waldemar. (organizadores) **Comércio Exterior: teoria e gestão.** Artur César Bortoto... [et al.]. 2. ed. 2. reimpr. São Paulo. Atlas. 2009.
- DOURADO FILHO, Fernando. **Ao redor do mundo: convivência e negociação com culturas estrangeiras para brasileiros.** Monna Lisa. 2000
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo. Atlas. 2010.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo. Atlas. 2011.
- HAPPI, Jean-Paul Titalom. **Introdução ao comércio internacional.** Trad. Marcia Maria Cappelano dos Santos. Caxias do Sul. Educs. 2002.
- KEEDI, Samir. **ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas.** 4. ed. São Paulo. Aduaneiras. 2011.
- KEEGAN. Warren J. **Marketing global.** Tradução Adriano de Jorge e Maurício de Andrade. Revisão técnica José Augusto Guagliardi. 7ª ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2005.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico.** 24. ed., [reimpr.]. Rio de Janeiro. 24 ed. Jorge Zahar. Ed. 2009.
- LUDOVICO, Nelson. **Como preparar uma empresa para o comércio exterior.** Volume 1. São Paulo. Saraiva. 2009.
- MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 5. ed. São Paulo. Atlas. 2002.
- _____. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo. Atlas. 2010.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** 2. ed. São Paulo. Atlas. 2009.
- MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização.** São Paulo. Makron Books. 1997.
- _____. **O exportador.** 6. ed. São Paulo. Pearson Education do Brasil. 2012.
- NUNES, Leni Hidalgo. VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. JAUSSAUD, Jacques. **Expatriação de executivos.** São Paulo. Thomson Learning. 2008.
- PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. **Método do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo. Feevale. 2013.
- REVISTA, Panorama Socioeconômico Bento Gonçalves. CIC BG. 2012. Disponível em: <http://www.cicbg.com.br/images/revista_panorama/revista%20panorama%20socioecon%F4mico%20-%202012%20-%20parte%201.pdf> Acesso em: 22 ago. 2013.
- THOMAS, David C. INKSON, Kerr. **Cultural intelligence: people skills for global business.** 1. ed. San Francisco – Califórnia – EUA, 2003.
- THOMPSON. Leigh L. **O negociador.** Tradução Carlos Tasso Eira De Aquino. 3ª ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2009.