



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search  
<http://ageconsearch.umn.edu>  
[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*



**O REFLEXO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS NEGOCIAÇÕES  
INTERNACIONAIS DA EMPRESA TANAC**

**LESSANDRA MEDEIROS DE OLIVEIRA; KEITILINE RAMOS VIACAVA;  
LETÍCIA DE OLIVEIRA; LÚCIA REJANE ROSA GAMA MADRUGA; TANIA  
NUNES DA SILVA;**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - CENTRO DE  
ESTUDOS E PESQUISA NO AGRONEGÓCIO**

**PORTO ALEGRE - RS - BRASIL**

**oliveiraleticia@hotmail.com**

**APRESENTAÇÃO SEM PRESENÇA DE DEBATEDOR**

**COMÉRCIO INTERNACIONAL**

**O Reflexo da Cultura Organizacional nas Negociações Internacionais da  
Empresa Tanac**

**Grupo de Pesquisa: Comércio Internacional**

**RESUMO**

O presente trabalho procura responder: *como a cultura organizacional interfere nas relações internacionais demandadas pelo processo de exportação da empresa TANAC?* Dessa forma, busca elucidar como a diversidade cultural de outros países interfere na estratégia de exportação da TANAC; como a cultura organizacional contribuiu para o perfil exportador da empresa ao longo do tempo e como os aspectos culturais externos interferem nos aspectos culturais internos e vice-versa. A abordagem teórica demonstra como a relação entre os aspectos culturais e o comércio internacional se estabelece, destacando a influência da cultura nas negociações internacionais, os elementos e as peculiaridades da cultura organizacional e o processo de adaptação às mudanças a serem inseridas nas organizações por conta dos relacionamentos internacionais. O trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório com abordagem qualitativa na análise. A amostragem foi não-probabilística do tipo intencional ou de seleção racional. Para a coleta de dados incluiu os dados primários obtidos por meio de entrevista em profundidade com a aplicação de um questionário semi-estruturado, conversas informais, reuniões e palestras, que envolveu diretores e gerentes da empresa e dados secundários obtidos em publicações do setor, documentos da empresa, materiais de divulgação fornecidos pela empresa, *internet* e bibliografia. Como conclusão, observa-se que

seu perfil exportador influencia e é influenciado pela cultura e que a necessidade de adaptação a uma grande diversidade cultural decorrente dos mais de 70 países com os quais a empresa negocia é marcante e interfere diretamente na consolidação de sua cultura organizacional. Assim, a preocupação ambiental, as certificações e a atualização permanente são valores sedimentados por conta da sua atividade intensa no mercado externo. A cultura, como preocupação dos *stakeholders*, é manifestada nas ações educacionais em prol de seus funcionários, no desenvolvimento regional e social proporcionado por suas atividades e nas questões ambientais. Além disso, a empresa convive com a diversidade cultural, procurando adaptar-se a ela, e buscando conhecimento e contatos que auxiliem na percepção cultural.

## 1. INTRODUÇÃO

As viagens globais à procura de novos mercados têm colocado as organizações diante de uma diversidade crescente pressionando seus administradores a estabelecerem relacionamentos com atores cada vez mais estranhos ao seu ambiente cultural. A inserção no contexto do comércio internacional abre novos espaços de comercialização ao mesmo tempo em que cria a necessidade de convivência harmônica com organizações das mais diversas atividades e localidades. Detalhes por vezes negligenciados no dia-a-dia das organizações, como a linguagem corporal de seus negociadores, podem se transformar em elementos estratégicos importantes para colocar a empresa em posição diferenciada diante de seus competidores internacionais. Assim, os aspectos culturais e a capacidade de lidar com eles, precisam ser computados no elenco de novas competências a serem desenvolvidas pelas empresas que pretendem atuar no mercado global. Blundi e Rocha (2001) comentam que não é de hoje que a variável cultura tem sido considerada no que diz respeito à decisão de se internacionalizar. Cohen e Fink (2003) ressaltam que a globalização das economias tem levado os gerentes a aprenderem a lidar com diferenças de identidade nas próprias organizações, entre organizações, entre regiões de um mesmo país ou entre países. Além disso, reforçam que o entendimento das diferenças culturais e a capacidade de se adaptar a várias culturas pode ser fundamental para a eficácia pessoal e profissional.

Diante disso, a cultura organizacional pode ser determinante para o sucesso das negociações empreendidas pelas empresas, diante da constatação de que a concretização de negócios com atores de diferentes culturas pode causar estresse, resistência, choque cultural e conflitos também no ambiente interno das organizações. Neste contexto, este estudo procura respostas para a seguinte questão de pesquisa: *como a cultura organizacional interfere nas relações internacionais demandadas pelo processo de exportação da empresa TANAC?*

O estudo procura elucidar como a diversidade cultural de outros países interfere na estratégia de exportação da TANAC; como a cultura organizacional contribuiu para o perfil exportador da empresa ao longo do tempo e como os aspectos culturais externos interferem nos aspectos culturais internos e vice-versa.

O artigo foi estruturado em cinco seções. A primeira seção contempla a contextualização e a problemática de pesquisa. A segunda seção apresenta o contexto teórico que está centrado em evidenciar como a relação entre os aspectos culturais e o comércio internacional se estabelece, destacando a influência da cultura nas negociações internacionais, os elementos e as peculiaridades da cultura organizacional e o processo de adaptação às mudanças a serem inseridas nas organizações por conta dos relacionamentos internacionais.

Na terceira seção apresenta-se a descrição do método do estudo. Na quarta seção, os resultados. Na quinta, as considerações finais e, por fim, as referências.

## **2. CULTURA E NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS: reflexos e influência na cultura organizacional**

As grandes e rápidas transformações pelas quais passou o mundo moderno deram uma nova dinâmica à sociedade como um todo e às organizações em particular, na medida em que minimizaram as fronteiras econômicas, sociais e culturais entre elas. Entretanto, existem traços que permanecem marcantes na cultura de cada povo, de cada empresa e de cada indivíduo, fazendo com que os reflexos de um mercado globalizado perpassem a necessidade de buscar convivência harmônica entre os diferentes. Assim, seja no âmbito social ou organizacional, compreender os traços culturais e incorporá-los em prol de novos relacionamentos pode representar um grande diferencial competitivo para as organizações.

Silva e Zanelli (2004) apresentam uma discussão sobre o contexto cultural que confronta os conceitos de cultura nacional e organizacional. O questionamento básico refere-se ao que é mais relevante para explicar os comportamentos dos dirigentes e funcionários de uma organização. Para os autores os dois são conceitos relacionados, porém apresentam a sua própria significação. A cultura nacional representa o contexto sociocultural maior no qual as culturas organizacionais se estabelecem, conferindo-lhes modos singulares de pensar, sentir e agir. As pessoas trazem consigo os seus modos típicos de se comportar, que foram historicamente construídos e consolidados em seus contextos socioculturais de origem. Desta forma, as culturas organizacionais se inserem e, em parte, representam as culturas nacionais, de tal forma que as pesquisas sobre cultura nas organizações procuram compreender que uma organização também é produto da sua inserção em determinado contexto sociocultural. Robbins (2002) reforça que nas empresas que se internacionalizaram, as pesquisas indicam que a cultura do país tem um impacto maior sobre os funcionários do que a cultura organizacional.

Assim, considerando que a cultura organizacional afeta o comportamento organizacional e a estratégia pode-se discutir que a empresa que têm um empreendedor adaptável, propenso ao risco, com visão do futuro, levam a uma expansão internacional da sua cultura organizacional (DOSOGLU-GUNER, 2001). Como o risco em mercados internacionais requer algum grau de valores para crescimento, competitividade, inovação, criatividade, e realização de meta, organizações que exportam podem ser mais aptas possuindo uma cultura organizacional forte. Embora, as decisões de exportação aconteçam em organizações onde a cultura organizacional promova iniciativas administrativas para diversificação de mercados por países. Tal orientação externa pode conduzir empresas para mercados estrangeiros para maiores oportunidades (TESAR e MOINI, 1998). Neste contexto, a literatura confirma que a exportação é considerada mais favoravelmente em organizações nas quais crescimento, expansão, e diversificação representam as metas organizacionais dominantes (KATSIKEAS e PIERCY, 1993). Naidu e Prasad (1994) acrescenta que a intenção de exportação é estimulada pelo nível de competitividade e atratividade de expansão para o crescimento e rentabilidade da organização.

### **2.1 Cultura e negociações internacionais**

A cultura, enquanto abordagem antropológica, não é um tema recente. Mintzberg (2000) destaca que a cultura é o conceito central da antropologia e, sob esta ótica, está em tudo que nos cerca, naquilo que bebemos, na música que ouvimos e em nossa forma de comunicação. Além disso, uma característica da cultura é o fato de ser única na maneira como essas coisas são feitas, ou seja, ela trata daquilo que diferencia uma nação da outra, uma organização de outra. O autor enfatiza ainda que a cultura é, em essência, a interpretação de um mundo e das atividades e artefatos que refletem tal interpretação.

Aidar *et al.* (1995) destacam que o avanço na internacionalização dos negócios amplia o debate acerca da influência das culturas nacionais na teoria e prática organizacionais. A universalidade da administração é colocada em cheque na medida em que parece consolidar-se a crença de que as formas de gestão estão relacionadas com a cultura nacional. As empresas procuram conquistar competência intercultural e os estudos sobre estratégias internacionais têm revelado que conhecer melhor e respeitar a cultura onde se pretende operar pode representar uma vantagem significativa para as organizações.

Na opinião de Minervini (2005), muitas negociações não são concluídas por falta de conhecimento das diferenças culturais e por esta razão, o autor considera extremamente relevante um estudo aprofundado destes aspectos antes da realização de negociações internacionais. Dias (2000) também compartilha desta idéia e complementa que muitos dos símbolos, usos e costumes praticados em uma determinada região podem ter significados ambíguos, podendo gerar situações constrangedoras e até mesmo inviabilizar o relacionamento almejado. Ampliando este estudo, Carnier (1996) orienta os agentes envolvidos no comércio exterior quanto à necessidade de desprendimento total no que diz respeito à cultura de origem, visto que uma simples percepção, entre o lógico e o ilógico pode ser oposta e com isso, interferir negativamente o sucesso no âmbito do comércio internacional.

Cohen e Fink (2003) alertam sobre a necessidade de se desenvolver habilidades transculturais para o trabalho em outro país. Para os autores, este é um processo de longo prazo que se inicia pela conscientização sobre as diferenças culturais, outras perspectivas de vida, outras formas de pensar e de agir, e pela apreciação de diferentes crenças e valores. Ser um “observador participante”, conhecer a história da nova cultura, procurar informações com outras pessoas, buscar um assessor cultural, ser curioso e decidir sobre a adaptação do próprio comportamento são passos importantes para vencer as barreiras culturais.

Diante das influências culturais sobre o comportamento dos indivíduos e com isso, interferências no que tange às necessidades e desejos, Kuzaqui (1999) alerta para as distintas possibilidades de demandas e ofertas por produtos e serviços decorrentes dos valores culturais de cada país. Assim, quanto maior for o dinamismo e a habilidade de uma organização em perceber estes elementos e utilizá-los em virtude de seus negócios, maior será a chance de ganho de competitividade no mercado externo que a empresa se propõe a explorar.

Dentre os principais aspectos culturais que devem ser considerados durante a preparação de um contato internacional estão: o conceito de tempo, de higiene e de espaço (leia-se: privacidade), a idade; o sexo; a religião; as superstições; as saudações; os valores; o humor; a alimentação; a política; a linguagem corporal; o idioma; os presentes; o significado das cores; o folclore e o vestuário (MINERVINI 2005). Para Dias (2000) a análise de todos os elementos citados acima é vital em relações comerciais, no entanto, o autor prioriza a busca de maior compreensão aos aspectos religiosos antes das definições de como o intercâmbio deve ser realizado, devido, particularmente, à existência de algumas religiões com grande poder de controle sobre a vida dos indivíduos.

Cohen e Fink (2003) advertem que nenhuma cultura gera comportamentos totalmente uniformes, de modo que as generalizações para todos os indivíduos, classes ou grupos de qualquer país devem ser feitas com cuidado. Os autores apresentam as seguintes dimensões para as diferenças de culturas: conotação das palavras; expressão direta e confronto das diferenças e dos conflitos; relação entre homens e mulheres; orientação em relação ao tempo, distribuição do poder; ênfase no individualismo *versus* importância do grupo; importância relativa das pessoas e das relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho. Os autores reforçam que o desconhecimento das diferenças culturais pode levar a interpretações errôneas que prejudicam as relações interpessoais gerando situações que possam ser tomadas como insultos pessoais.

Além disso, Minervini (2005) traz algumas variáveis específicas às negociações, importantes de serem observadas, pois também podem variar dependendo da cultura do país, são elas:

- O CONCEITO DE CONTRATAÇÃO: pode sofrer modificações de acordo com o país. Nos Estados Unidos, por exemplo, ela é vista como um “conflito” de interesses e é necessária máxima brevidade possível para a conclusão. Já na Europa, o processo é mais lento, pois é exigida a análise criteriosa de vários aspectos antes da tomada de decisão;

- A SELEÇÃO DOS NEGOCIADORES: para os japoneses, os negociadores devem apresentar níveis hierárquicos equivalentes, enquanto que nos Estados Unidos, o negociador deve apresentar “competência”;

- O USO DAS ARGUMENTAÇÕES: um argumento pode ter significados ambíguos dependendo do país;

- A NEGOCIAÇÃO FEITA COM O AUXÍLIO DE INTÉRPRETES: neste caso, é importante observar a relação cultural do intérprete com o país envolvido. É preferível que o intérprete não só entenda os dois idiomas envolvidos, mas que seja nativo do país com o qual se está negociando.

No sentido de reforçar a relevância no que diz respeito à busca de informações pertinentes às diferenças culturais que caracterizam cada povo, é possível verificar alguns traços que marcam o perfil cultural de determinadas partes do mundo, descritas por Minervini (2005) e Carnier (1996):

- EUROPA: mesmo diante de grandes semelhanças entre os costumes europeus e os brasileiros, principalmente no que tange as negociações comerciais, Carnier (1996) alerta para a diversidade cultural presente no continente europeu, os alemães, ingleses, suecos, dinamarqueses e noruegueses apresentam traços culturais diferenciados e que por este motivo, devem ser estudados separadamente em caso de interesses comerciais. Minervini (2005) apresenta apenas três pontos em comum entre os europeus: os estilo reservado, conservador e o orgulho das tradições;

- AMÉRICA LATINA: assim como na Europa, a América Latina também apresenta grande diversidade cultural, contudo pode-se perceber um número maior de traços comuns: possui o espanhol como língua predominante, em geral a pontualidade não é rígida, há predominância de informalidade nos contatos e, frequentemente, a cultura é “machista” (MINERVINI 2005);

- ÁSIA E EXTREMO ORIENTE: englobam culturas milenares diversificadas, a exemplo da Índia, China e Japão. Esta região caracteriza-se por ser a mais populosa no mundo. Como elementos culturais relevantes, Minervini (2005) aborda a importância do “coletivismo” em detrimento do “individualismo”, a preservação dos laços familiares e do respeito ao protocolo (leia-se: etiqueta), o desprezo aos conflitos pessoais e a disciplina;

- ORIENTE MÉDIO: No ponto de vista de Carnier (1996), a cultura dos países árabes são as mais opostas às práticas vivenciadas no ocidente. O Oriente Médio, segundo Minervini (2005), possui muitos elementos comuns como a religião islâmica, a habilidade comercial, a valorização da dignidade, a apreciação da amizade, da generosidade e da paciência;

- ESTADOS UNIDOS: Minervini (2005) descreve algumas características deste país, como a predominância da língua inglesa, da praticidade, da comunicação direta, bem como, da apreciação pela privacidade. O americano sabe dizer não com facilidade, é ágil nas negociações e nas tomadas de decisão, falam de negócios com facilidade, valorizam a sinceridade e a franqueza, assim como a justiça. Neste país, o favoritismo e o contato corporal, como o abraço, por exemplo, são evitados.

Contudo, não só o conhecimento das culturas, protocolos e etiquetas dos países nos quais se tem algum interesse de negociação são importantes para minimizar o risco de insucesso em uma transação internacional. Carnier (1996), atenta para a busca de informações próprias e justifica esta idéia a partir do provérbio: “Conheça o inimigo e a si mesmo, você não correrá perigo em cem batalhas. Quando você não conhece o seu inimigo, mas conhece a si mesmo, suas chances de perder e ganhar são iguais. Se você não conhece nem a si próprio, certamente correrá perigo em todas as batalhas”.

Neste sentido, tratando-se de conhecer a identidade do povo brasileiro e a imagem que possui no exterior, merecem a atenção alguns aspectos que influenciam sobremaneira a possibilidade de os brasileiros realizarem negócios internacionais. Motta (1997) afirma que a formação híbrida da sociedade brasileira pode dar a impressão de que se vive um imenso caos cultural e, somando-se a isto as diferenças regionais, pode-se ter a sensação de que o Brasil é um país composto por vários países de culturas próprias. Por conta dessa diversidade, Srour (2003), destaca que o brasileiro convive com duas morais: a moral da integridade e a moral do oportunismo. A moral da integridade constitui o sistema de normas que corresponde ao imaginário oficial brasileiro e configura o comportamento considerado decente e virtuoso. A moral do oportunismo corresponde ao sistema de normas morais que corresponde ao imaginário ocioso brasileiro e configura o comportamento dito esperto.

O peso da dimensão cultural e simbólica contida na percepção da alteridade, estudado por Blundi e Rocha (2001) num grupo de executivos brasileiros revelou que, mais do que considerarem o mundo exterior estranho e se sentirem ameaçados por ele, os empresários temem não saber se situar neste mundo, de não reconhecê-lo como sua “casa”, como sendo seu. A necessidade de *fazer parte*, ser reconhecido, aceito e admirado, foi considerada importante para a possibilidade de compartilhar e se demonstrar capaz junto ao mundo exterior. Ao serem perguntados sobre os critérios que utilizariam para a escolha dos parceiros caso viessem a se internacionalizar, os entrevistados demonstraram que estariam mais à vontade se estivessem em contato com países cuja cultura não fosse tão diferente da cultura brasileira, demonstrando que procuram relações onde possam compartilhar de alguns referenciais, se reconhecer e serem reconhecidos. Este estudo reforçou as percepções de Srour (2003), na medida em que alguns empresários apontaram a imagem “desleixada” do povo brasileiro como provável barreira ao bom andamento de negociações no âmbito internacional.

A esse respeito, Blundi e Rocha (2001) perceberam que, ao falarem de sua condição de brasileiros, os empresários demonstravam que ser brasileiro do ponto de vista profissional seria uma prerrogativa para que o negócio no exterior não tivesse sucesso ou, pelo menos, enfrentasse dificuldades. Para os autores, é como se aspectos da nossa cultura, da “brasilidade” não fossem compatíveis com seriedade, profissionalização e competência. Além disso, os depoimentos apontaram que a resistência destes executivos em levar sua

franquia para o exterior está bastante ligada ao medo de não corresponderem às expectativas daquela sociedade específica, de não serem aceitos.

A constatação de que a imagem interfere no âmbito das negociações remonta a outros aspectos que merecem consideração e podem se somar ao contexto cultural, dentre os quais se destacam a confiança e a reputação. Neste sentido, Barney e Hansen (1994) colocam as formas fortes de confiança como sustentáculos da competitividade dos parceiros envolvidos em negociações confiáveis. Pindyck e Rubinfeld (2002) destacam que o desenvolvimento de certo tipo de reputação pode proporcionar uma vantagem estratégica em jogos de caráter repetitivo.

Após constatar que os traços culturais de uma nação interferem na construção da cultura de uma organização que deseje atuar no comércio internacional, é pertinente discutir o que consolida a cultura organizacional e quais são os seus elementos.

## **2.2 Cultura organizacional**

Mintzberg (2000) afirma que, na administração, a cultura foi descoberta nos anos 1980, com o advento do milagre japonês. Muitos creditam o sucesso econômico do Japão à cultura impregnada nas suas organizações, que se fundamenta em valores como: disciplina e respeito à hierarquia, valorização do grupo sobre o indivíduo, empresa como continuação da família e dedicação irrestrita ao emprego. Neste sentido, Mattar (2004) afirma que a filosofia tem relação direta com a cultura organizacional e que a cultura de uma empresa implica seus padrões de comportamento, as idéias centrais transmitidas por suas ações e o conjunto de valores considerados primordiais.

Além disso, Kotter & Heskett (1992) ressaltam que estudos empíricos indicam que a cultura organizacional é adaptável, encorajam ao empreendedorismo, exploram novas oportunidades e são associadas com um maior sucesso organizacional. Neste contexto, Barney (1986) afirma que para uma empresa obter uma vantagem competitiva e alto desempenho, sua cultura organizacional deve ser valiosa, rara, e imitável. Estes critérios permitem a empresa adaptar, ser distinta e acrescentar valor a sua competitividade.

Schein (1982) trata as organizações como sistemas dinâmicos complexos onde interagem a motivação humana, a dinâmica grupal e os fenômenos intergrupais. A complexidade da organização decorre da dificuldade de se estabelecer os seus limites, das suas diversas finalidades e funções, dos diversos papéis desempenhados pelos seus funcionários no ambiente externo e das rápidas mudanças ambientais. Para esse autor, o conceito de cultura é estruturalmente complexo e envolve um grande conjunto de pressupostos, implicitamente assumidos, que definem como os membros de um grupo vêem suas relações internas e externas. Se esse grupo tiver uma história compartilhada, esses pressupostos, alinhados entre si, gerarão paradigmas comportamentais de alta ordem sobre a natureza do espaço, realidade, tempo, pessoas e relações. A cultura afeta todos os aspectos da organização: estrutura, estratégia, processos e sistema de controle. Souza (1978) afirma que a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, delimitado pelas fronteiras de um sistema.

Para Fleury e Fischer (1989, p.22) a cultura organizacional é definida como “um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, agem tanto como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.” Segundo essas autoras, esta definição parte da concepção de Edgard Schein e incorpora a dimensão política inerente ao fenômeno cultural. Freitas (1991) politiza

o conceito de cultura, considerando a cultura organizacional como um mecanismo de controle, que visa homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização com uma imagem positiva, onde todos são iguais sem diferenças e nem conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo.

Morgan (1996) apresenta as organizações como locais onde constam idéias, valores, normas, dentre outras, que sustentam o ambiente na sociedade. Para o autor, as organizações também podem ser vistas como culturas, tendo em vista seus valores, regras e crenças. Assim, falar em cultura é fazer referência ao modo de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade.

Segundo Moraes (1986), a cultura organizacional influencia os sistemas e subsistemas que moldam e regem os comportamentos nas organizações. A organização é conceituada como um conjunto de padrões de interação humana destinada a atingir metas específicas. Como tal, uma organização é um organismo vivo, adaptativo, que desenvolve seu próprio conjunto de suposições relativas a si mesma e à sociedade mais ampla. Ao conjunto de suposições que determinada organização adota e exhibe, chama-se de cultura organizacional. Robbins (2002) diz que a cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização, ou seja, é um conjunto compartilhado de valores. Entretanto, alerta para o fato de que dentro de uma mesma organização pode haver subculturas, de tal forma que as grandes organizações possuem uma cultura dominante e diversas subculturas.

As definições para cultura organizacional são inúmeras, mas todas convergem para um mesmo ponto, cultura é a identidade, a personalidade da organização. A cultura organizacional é o modo de agir da organização, é como ela trata os problemas, é como ela cria soluções, é como ela enxerga o ambiente externo e interno, é como ela se relaciona com seus funcionários, são os seus valores e crenças, são aspectos imaginários e simbólicos “instalados” no inconsciente de cada indivíduo. A abordagem de Srouf (1998) salienta que, embora carregada de simbologias e representações imaginárias, cada cultura organizacional forma um objeto decifrável. O autor diz que ela representa o universo simbólico da organização e sua decodificação é um desafio expresso pela metáfora: “decifra-me ou te devoro”.

Os elementos culturais se destacam como influenciadores da cultura e representam o simbólico e o imaginário que pode estar no indivíduo, nos grupos sociais ou nas organizações (MORAES, 1986). Para entender a cultura organizacional e seus elementos, Silva e Zanelli (2004), apresentam um esquema de análise da cultura organizacional, baseado em Schein (1985) e compartilhado por Lacombe e Helborn (2003), que divide a cultura em artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. Os artefatos visíveis representam o nível de análise mais superficial e visível e compreendem o ambiente físico da organização, o seu *layout*, a sua arquitetura, tecnologia, disposição dos escritórios, tipos de vestuário, contrato social, materiais de divulgação, rituais e mitos organizacionais. No nível seguinte estão os valores racionalizados ou idealizados que, em geral, funcionam como justificativas para os comportamentos atuais, ou como manifestações de posturas apreciadas, mas que ainda não são sistematicamente praticadas. Neste nível, a tarefa da organização é fazer com estes valores se aproximem de seus atos efetivos. Os pressupostos básicos, no último nível de análise, estabelecem um padrão orientador para as ações internas e externas da organização, trazendo consigo uma necessidade de ordem e consistência. Eles se distribuem em um conjunto de categorias lógicas que representam os paradigmas culturais: suposições ou premissas inter-relacionadas que definem os limites entre o certo e o errado, entre o acerto e o erro, entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que pode e o que não pode, entre o que é bom e o que é ruim, entre o que é melhor ou pior.

Souza (1978) divide os elementos da cultura organizacional em: preceitos, tecnologia e caráter. Os preceitos referem-se à autoridade, regulamentos e valores, implícitos ou explícitos que regem a vida organizacional. Estão aí incluídos os rituais, os costumes sociais, os estilos de gerência, tradições, padrões de conduta, etc. A tecnologia é representada pelo conjunto de instrumentos e processos de trabalho, caracterizando-se pela chamada cultura material. O caráter é o conjunto de manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que fazem parte da organização, tais como: alegria, depressão, agressividade, tensão, malícia, carinho, etc.

Um recorte analítico das culturas organizacionais desvenda quatro “campos do saber”: a ideologia, a ciência, a arte e a técnica. No saber ideológico aparecem o discurso social comum, o ideológico, o filosófico e o teológico, os quais expressam as convicções de princípios. O saber científico apresenta evidências aproximadas da “verdade” e remete a um conjunto de conhecimentos sobre as realidades natural, social e psicológica. O saber artístico é fruto da inspiração e da imaginação e compreende as expressões estéticas e o saber técnico remete aos procedimentos, regras operatórias, *know-how* (SROUR, 1998).

No próximo item reservou-se um espaço para uma rápida abordagem sobre mudança organizacional, uma vez que a busca do mercado externo não deixa de ser um tipo de mudança que exige da organização um esforço permanente de adaptação a novos contextos e realidades negociais. A relação entre as questões culturais e os processos de mudanças nas organizações não é um assunto recente e, de acordo com Soto (2002), a cultura tem um papel crucial na gestão da mudança. Lacombe e Heilborn (2003) enfatizam que a mudança de cultura desafia hábitos enraizados de pensamento e ação e, nos processos de mudança cultural, não é só o comportamento que é confrontado, mas os sentimentos que dão suporte ao pensamento habitual. Além disso, reforçam que as diferenças culturais das empresas dentro de um mesmo ramo de negócios podem acarretar dificuldades para uma atuação adequada.

### **2.3 Cultura e mudança organizacional**

Impulsionadas pelo ambiente externo, as empresas tomam decisões que acarretam em mudanças organizacionais. Sejam mudanças de base tecnológica, estratégica, comercial ou produtiva, todas refletirão na cultura. Porém, o sucesso destas mudanças dependerá em grande medida da cultura impregnada na empresa, se é uma cultura de aceitação ou de rejeição. Assim, o uso adequado dos elementos culturais pode fazer diferença na implementação de mudanças.

Deal e Kennedy (1999) delimitam alguns elementos culturais mais propícios para a implementação de mudanças. Entre eles os artefatos concretos da cultura, como os ritos, rituais e cerimônias, as lendas, os heróis, os mitos, os símbolos, servem como formas de se inserir novos valores e, principalmente, mudanças. Para eles, a mudança é necessária quando ocorrem grandes perturbações ambientais e mudar torna-se uma questão de sobrevivência. Os fatores de sucesso necessários à mudança seriam os seguintes: reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança; comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas; esforço espacial de treinamentos; dar tempo ao tempo e, finalmente, encorajar a idéia da mudança como fator de adequação ao meio.

Machado (1998) reforça a concepção de Deal e Kennedy (1999). Através de pesquisa realizada em uma organização têxtil, a autora identificou a modificação de ritos e rituais organizacionais como consequência da adoção de um novo sistema de qualidade. Os treinamentos, seminários, palestras, reuniões, festas e outros, sofreram alterações, adaptando-se aos conceitos da Qualidade Total. Para essa autora o principal objetivo destes elementos é a

disseminação da cultura na organização, estabelecendo uma linguagem comum, transmitindo regras e facilitando a socialização dos membros da organização.

Cohen e Fink (2003) dizem que a mudança é intrínseca ao mundo dos negócios podendo ser considerada a manifestação integral do sucesso da empresa e corresponde a uma responsabilidade pessoal que a torna uma habilidade a ser desenvolvida por qualquer pessoa nesse ambiente. Moggi (1999) aponta as mudanças nas pessoas como um dos níveis das mudanças nas organizações e salienta que a identidade do EU, que é composta pelo pensar, sentir e agir do indivíduo representa uma energia básica para a mudança. O equilíbrio consciente do pensar, sentir e agir - missão inalienável da individualidade do ser humano - é a essência dos processos de mudança e só pode ser conseguido através do grupo por uma abordagem construtiva e integradora. Herzog (1991), considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamento. Para esse autor, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Grande parte das empresas possui culturas que rejeitam quaisquer tipos de mudança, para elas mudança é sinal de insegurança, de *stress*, de risco e de exposição. Em contrapartida existem culturas receptivas a mudanças, encarando-as como um catalisador para a aprendizagem. Para Ulrich (2002), na busca de reações adequadas ao enfrentamento das mudanças nas organizações é importante inserir o apoio da área de gestão de pessoas que pode iniciar um processo de adaptação e aprendizagem pela modificação de procedimentos, de processos e da cultura que implica em modificações fundamentais na maneira como a organização vê a si própria e como conduz seus negócios. Lacombe e Heilborn (2003) comentam que nas culturas fortes, as pessoas tendem a reforçar e continuar a cultura existente e destacam que, isto pode ser positivo em situações estáveis, porém pode ser um problema quando as mudanças se fazem necessárias. Para esses autores uma boa comunicação pode atenuar as resistências às mudanças.

Fischer (2002) evidencia que a mudança em uma organização não ocorre apenas com a percepção da necessidade de inovar e remodelar seu perfil, mas envolve o desafio de encontrar o modo mais adequado de *como mudar* e conseguir transformar a organização no sentido determinado pela percepção *do que* é preciso mudar. A preocupação da autora concentra-se no “como mudar”, pois isto está atrelado às especificações de cada organização e ao desejo de mudança expresso em seus objetivos estratégicos e, por esse motivo passa, necessariamente, pelo desenvolvimento das pessoas e pela capacidade que elas têm e querem disponibilizar para compreender e internalizar os valores da mudança, transformando-os em práticas organizacionais que concretizem o desejo de transformação. Neste sentido, Caldas (1999), destaca que os indivíduos podem, não só aprender a se comportar e a se adaptar a um ambiente, mas também mudar as organizações ou interferir em suas relações com o seu ambiente. Para tanto, é preciso ter opções de escolhas de convívio social e de formas de se organizar, assim como autonomia dentro dos sistemas sociais por eles construídos.

### **3 MÉTODO**

Esta seção apresenta o método do estudo contemplando as variáveis e os procedimentos da pesquisa.

#### **3.1 Variáveis da pesquisa**

As variáveis de pesquisa foram organizadas a partir do referencial teórico, onde se destacam as contribuições de autores como Carnier (1996), Minervini (2005), Schein (1985), entre outros, e são as seguintes:

- ASPECTOS CULTURAIS DO PAÍS DE INTERESSE EM NEGOCIAÇÃO (RELIGIÃO, PRIVACIDADE, IDADE, SEXO, VALORES, SAUDAÇÕES, PRESENTES, FOLCLORE, HISTÓRIA, GEOGRAFIA E ASPECTOS SÓCIO-ECONÔMICOS) E CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA;
- CONCEITO DE CONTRATAÇÃO;
- SELEÇÃO DOS NEGOCIADORES;
- USO DE UM INTERPRETE;
- OS ARGUMENTOS DE VENDA DE ACORDO COM A CULTURA DO PAÍS DE INTERESSE;
- PREOCUPAÇÃO COM A LINGUAGEM CORPORAL (GESTOS, POSTURA E ATITUDE);
- TEMPO NOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO DA EMPRESA (ACELERAR OU REDUZIR O RITMO DA NEGOCIAÇÃO);
- COMO A EMPRESA IDENTIFICA OS PRECONCEITOS QUE O NEGOCIADOR PODERIA TER SOBRE A EMPRESA OU SOBRE O BRASIL;
- PRECONCEITOS MAIS FREQUENTES E RELEVANTES;
- PREOCUPAÇÃO COM A FORMA E/OU CONTEÚDO;
- SUPOSIÇÕES DO NEGOCIADOR EM FUNÇÃO DA SUA NACIONALIDADE, RAÇA, SEXO OU PROFISSÃO.

### **3.2 Procedimentos**

Este trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório com abordagem qualitativa de análise. Roesch (2005), argumenta que a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. E, mesmo dentro do enfoque quantitativo de pesquisa, utilizam-se técnicas de caráter qualitativo, especialmente na fase exploratória. O enfoque da pesquisa qualitativa apresenta importância crescente, principalmente na pesquisa em organizações, em face da preocupação com o estudo da cultura organizacional. A pesquisa de caráter exploratório é definida por Gil (1999) como um tipo de pesquisa cuja principal finalidade é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias com o intuito de formular problemas mais precisos para estudos posteriores.

A amostra foi não-probabilística do tipo intencional ou de seleção racional (BARROS e LEHFELD, 1986) e envolveu as seguintes pessoas diretamente ligadas à Empresa TANAC: Sr. Augusto Arlindo Simon, gerente de silvicultura; Sr. Otávio Guimarães Decusati, Diretor Superintendente; Sr. Osmar Graff, Diretor Comercial; Sr. Pedro Paulo Stein, Gerente de Colheita Florestal e Sr. José Paulo Zanata, Gerente Industrial.

A coleta de dados ocorreu no mês de junho de 2005 e incluiu dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevista em profundidade com a aplicação de um questionário semi-estruturado, conversas informais, reuniões e palestras. Além disso, foi utilizada a observação por ser indicada por Gil (1999) para estudos qualitativos e de caráter exploratório, sendo caracterizada pela visita à Empresa, onde foi observada a sua dinâmica operacional/administrativa. Os dados secundários foram obtidos em publicações do setor, documentos da empresa, materiais de divulgação fornecidos pela empresa, *internet* e bibliografia.

Os dados foram analisados de forma qualitativa, apresentando uma análise interpretativa das entrevistas, destacando-se os pontos pertinentes à temática central do trabalho, relacionando-os com o referencial teórico e com os dados secundários.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados estão apresentados em duas dimensões. A primeira apresenta os traços culturais da empresa e a segunda os aspectos importantes de sua inserção internacional.

### **4.1 A cultura organizacional da empresa**

A empresa TANAC tem mais de 56 anos de atividade e iniciou como uma empresa familiar, dividindo o capital entre duas famílias, uma de origem alemã e outra de origem sueca. Atualmente tem três unidades, conta com mais de 1.200 funcionários, exporta seus produtos para 72 países e se destaca por ser o maior plantador mundial de florestas de acácia negra. Possui 27.800 ha de florestas próprias consorciadas com a pecuária e atinge mais de 35.000 pequenos produtores que trabalham com a acacicultura no Estado do Rio Grande do Sul (RS), envolvendo 120.000 ha de florestas, distribuídas em municípios das regiões da Depressão Central, Planície Costeira e Serra do Sudeste do RS. Os produtos da empresa destinam-se à indústria do couro (extratos de vegetais de mimosa), ao tratamento de águas de abastecimento e de efluentes industriais (linha ecológica de coagulantes/floculantes), à indústria química (linha diversa de formulações químicas) e à indústria de celulose e papel (cavacos de madeira).

A Unidade Florestal localiza-se em Montenegro – RS e abastece as unidades fabris com a matéria-prima - casca e madeira de acácia. Da matéria-prima utilizada, 50% provém de pequenos e médios produtores e 50% da própria empresa. Uma atividade importante desta unidade é o desenvolvimento de pesquisas de melhoramento genético da espécie florestal buscando melhor adaptação aos diferentes tipos de clima e solo, além do manejo orientado por diretrizes ambientais e sociais. Suas florestas são cultivadas de acordo com os princípios e critérios do *Forest Stewardship Council* (FSC) - Certificação da Cadeia de Custódia da Madeira - visando a preservação ambiental e o crescimento econômico e social dos municípios que abrigam as suas áreas de manejo. As inovações inseridas no manejo são repassadas aos pequenos produtores de acácia para fortalecer a cadeia produtiva melhorando as condições de ganhos para todos.

A Unidade de Taninos está localizada no município de Montenegro – RS e é responsável pelo reconhecimento da qualidade dos extratos vegetais da TANAC nos 72 países para os quais exporta. A empresa possui capacidade anual para produzir 33.000 toneladas do extrato de tanino.

A Unidade de Cavacos está em atividade desde 1995, localiza-se no município de Rio Grande – RS, próximo à zona portuária e exporta anualmente 500.000 toneladas de cavaco, que representa 100% da produção, sendo 60% para o mercado japonês. A meta desta unidade é ser a primeira do mundo em qualidade de produção e embarque de cavacos de madeira. Atualmente é reconhecida como uma das primeiras do mundo em compactação e rapidez no carregamento.

O comércio internacional é uma das atividades mais intensas da empresa, uma vez que trabalha com 52 escritórios de representações no mundo e destina 92% de sua produção à exportação. No ano de 1995, a empresa iniciou o processo de exportação de cavaco de madeira para o Japão, abrindo o mercado internacional para esse produto.

O preparo da empresa para exportação começa com a visão de que a busca do mercado externo é crucial para a sua sobrevivência. As principais competências desenvolvidas para a

exportação são: estudar usos e costumes de cada país, acreditar no que faz, fixar objetivos, estabelecer uma estratégia e manter os padrões éticos de acordo com o tipo de mercado em que atua. Além disso, a forte preocupação com o desenvolvimento de tecnologia, com a pesquisa genética, com os padrões de qualidade e com a gestão ambiental, é chave para a sedimentação de uma reputação no mercado internacional.

A logomarca da TANAC leva o Brasil para o mundo. Existe a preocupação da empresa em reforçar a imagem do Brasil e do RS no exterior. Os representantes da TANAC usam, no exterior, o *boton* do País na lapela, em todos os lugares em que estejam. Além disso, a empresa desenvolveu *know-how* e infra-estrutura para recepcionar os negociadores internacionais e participa de feiras mundiais para divulgar o seu produto no exterior.

O mercado de tanino no mundo é depressivo, pois o substituto sintético ganhou espaço reduzindo gradativamente a função do tanino. Em 1955 eram consumidas 200 mil toneladas por ano de tanino, atualmente são 80 mil toneladas por ano. Essa realidade fez com que desaparecessem vários produtores mundiais. Para compensar a queda de consumo do tanino, a TANAC está desenvolvendo e produzindo novos produtos como o floculante, adesivo, etc., com vistas ao mercado externo.

No contexto da exportação a empresa insere o compromisso com o meio ambiente por meio de processos produtivos ambientalmente corretos, a exemplo da ISO 9001 e 14001, juntamente com o FSC, pois aos poucos o mercado externo está excluindo empresas sem certificação ou sem possibilidade de rastreabilidade da madeira. Neste sentido, a empresa já possui condições de rastrear 100% do produto.

A gestão da empresa é profissional sendo que seus proprietários indicam as diretrizes e políticas que a serem seguidas. Dentre as preocupações da gestão de pessoas, se destaca a participação da TANAC na formação e desenvolvimento do indivíduo. Para tanto, a empresa busca a conscientização dos funcionários com relação à educação incentivando a realização de estudos dentro da empresa, e apoiando financeiramente a formação de mão-de-obra qualificada em curso externos. Este processo se reflete em baixos índices de rotatividade, que reforçam a atitude da empresa em ter como contratados os funcionários que atuam no seu negócio principal. A empresa terceiriza apenas as atividades de limpeza, alimentação e vigilância. Além disso, desenvolve programas para seus funcionários, merecendo destaque o programa de educação ambiental, o qual está alinhado com a proposição de atuar no mercado internacional respeitando as exigências mundiais de cuidado e preservação ambiental. O fortalecimento da cultura organizacional é buscado por valores como transparência e credibilidade nas relações internas e externas.

Existe uma relação de confiança entre a empresa e os produtores de acácia, sendo que suas negociações ocorrem informalmente. Entretanto tal relacionamento, segundo a percepção da empresa, ainda carece da disseminação e desenvolvimento da visão de “parceria” entre o produtor e a TANAC.

Com relação à competitividade, o objetivo é manter o custo da matéria-prima e o custo de produção economicamente rentável para manter a empresa competitiva no mercado em que atua. Característica peculiar da empresa: os acionistas não querem comprometer o seu patrimônio em investimentos que envolvam financiamento. Toda a expansão realizada é feita com base na geração do fluxo de caixa da própria empresa.

O horizonte de negociações da empresa pode ser considerado de longo prazo, sendo que as soluções são criadas sempre com vistas ao futuro, projetando os sete anos do ciclo do plantio até a colheita da floresta. Desta forma, todas as decisões são fortemente impactadas por um longo ciclo de tempo, sendo esta uma característica marcante de seu processo de planejamento. O planejamento estratégico acontece com a direção da empresa estabelecendo,



junto aos acionistas, os objetivos e metas. Após esse passo, os objetivos e metas são disseminados pelo nível gerencial, sendo que a totalidade do planejamento é conhecida somente pelos escalões superiores.

O quadro 01, apresenta uma síntese dos traços culturais identificados na empresa.

<b>Categorias</b>	<b>Elementos</b>	<b>Traços culturais da Empresa</b>
Artefatos visíveis	Mitos, heróis, estórias, rituais, cerimônias, padrões de conduta, autoridade, regulamentos, tradições.	Fundadores de origem européia, envolvimento social intenso na região, importância histórica e econômica no desenvolvimento de Montenegro. Recepção aos visitantes estrangeiros, programas de visitas para estudantes, baixa rotatividade de funcionários, pouca terceirização, incentivo à educação dos funcionários, certificações de qualidade, certificações e preservação ambiental, busca de crescimento econômico e social, fortalecimento da cadeia produtiva, participação em feiras, estudos sobre usos e costumes de outros países, planejamento estratégico, objetivos estratégicos não compartilhados com todos, pensamento de longo prazo, credibilidade junto aos produtores de madeira.
Físicos / Tecnológicos	Arte, símbolos (jornais, panfletos, monumentos), instrumentos e processos de trabalho, tecnologia.	Material de divulgação, <i>folders</i> , panfletos, material educativo, página na <i>internet</i> , processo produtivo com tecnologia de ponta, busca de aprimoramento tecnológico mundial, pesquisa de melhoramento genético, inovações de manejo, repasse de tecnologia, geração de fluxo de caixa para investimentos com capital próprio, processos produtivos ambientalmente corretos, desenvolvimento de produtos e tecnologia, pesquisa genética, rastreabilidade, tratamento de efluentes, desenvolvimento de produtos ecologicamente corretos, informalidade no treinamento de negociadores.
Pressupostos básicos		Nacionalismo e orgulho de ser brasileiro, transparência, valorização da educação, pensamento de longo prazo, atenção e cuidado com a natureza e com as futuras gerações, apreço ao desenvolvimento regional, etiqueta e requinte na recepção aos visitantes.

Quadro 01: Traços culturais da Empresa TANAC.  
 Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa

Os traços culturais evidenciam a predisposição da empresa em adaptar-se ao contexto de suas negociações internacionais por meio de um conjunto de valores nitidamente orientados para as principais exigências demandadas pelas empresas de classe mundial, assim como por padrões de conduta institucionalizados com a finalidade de transpor esses valores da dimensão idealizada para a dimensão racionalizada, conforme propõem Schein (1985), Lacombe e Helborn (2003) e Silva e Zanelli (2004). Além disso, os elementos culturais explicitados na literatura ganham uma significação específica que retrata a cultura exportadora da empresa e seu esforço em respeitar os traços culturais de outros países ao mesmo tempo em que preserva a sua identidade e valoriza os saberes e peculiaridades locais.

#### **4.2 A cultura e as negociações internacionais na TANAC**

No processo de negociações internacionais, percebeu-se que a empresa respeita os aspectos culturais do país onde pretende estabelecer negociações e os seus profissionais são instruídos sobre os valores de cada região onde irão atuar. Para tanto, nas viagens internacionais, utiliza-se da convivência com os seus representantes em outros países, o que

ajuda a minimizar o *gap* cultural, pois estes passam, a cada momento, informações valiosas de como se comportar no seu meio, no seu país, em relação à sua cultura. Isso é muito importante na medida em que Carnier (1996), Kuzaqui (1999), Dias (2000), Minervini (2005) e outros autores abordados na revisão de literatura destacam que prestar atenção nos aspectos culturais dos países onde as negociações irão ocorrer pode ser um diferencial competitivo no comércio internacional.

Quanto aos negociadores, a empresa não tem pré-requisitos formais que estabeleçam o critério de seleção. Busca pessoas que possuam em geral uma pequena experiência na área em que irão atuar (madeira, couro ou tratamento de águas, em nosso caso) e prima pela contratação de negociadores que demonstrem franqueza e firmeza na colocação de suas idéias, mas que sejam amistosos na defesa de seus pontos-de-vista. Além disso, é preciso saber ouvir adequadamente a outra parte, demonstrar criatividade para explorar novas idéias, assim como saber lidar com as rejeições, que são inerentes a esta atividade. Isso faz lembrar Caldas (1999), segundo o qual, para saber lidar com a variedade e a diversidade o indivíduo precisa aprender a relacionar-se com o incomum, com o diverso, com o não-igual. Blundi e Rocha (2001) perceberam que, no caso das franquias, a escolha de parceiros levaria em consideração a opção por países cuja cultura não fosse tão diferente da brasileira, demonstrando que a necessidade de compartilhar referenciais, reconhecer e ser reconhecido faz parte do contexto das negociações internacionais.

Nas suas negociações, a empresa faz uso de um intérprete, mas não puramente um tradutor. Considera que usar um tradutor seria uma forma muito simplória de tentar estabelecer a comunicação entre as partes. O tipo de negociação conduzido pela empresa, em geral, necessita de um intérprete, que tenha muitas outras características. É preciso uma pessoa com conhecimento do produto e da tecnologia que está oferecendo. Na realidade, este intérprete, ou mediador, ou interlocutor com o cliente, é um representante da TANAC naquele país ou região onde está se desenvolvendo a negociação ou venda. Esta questão é fundamental, uma vez que este representante tem o conhecimento amplo dos hábitos culturais dos potenciais clientes da empresa, além de estar inserido no mercado de atuação dos usuários de seus produtos e serviços. Esta ação se relaciona com o contexto teórico apresentado por Cohen e Fink (2003) que advogam o uso de um assessor cultural.

Nos argumentos de venda, a empresa considera que é importante descobrir onde está o interesse da outra parte. A partir dessa informação, passa a ser fundamental elaborar as possíveis propostas ou acordos de forma a demonstrar à outra parte que está buscando a melhor solução para o problema dela, ou para aquilo que lhe interessa. A negociação deve caminhar para um ponto onde se consiga chamar a atenção do outro e buscar o seu interesse e suas propostas. Certamente não existe uma única opção, mas é preciso tentar conhecer o interesse do outro e formular várias possibilidades, o que pode significar desistir de uma idéia e aderir à outra. Porém, ambas as partes têm de sair do processo de negociação sentindo que houve equidade na definição do acordo entre elas. Kuzaqui (1999) argumentou sobre a necessidade de ofertar produtos e serviços alinhados com os valores de cada país.

Nesse processo, a comunicação e o estabelecimento de um bom relacionamento é de fundamental importância para a melhor apresentação das propostas e posterior discussão/negociação. Além disso, o conhecimento da cultura de cada país, onde se insere a linguagem, a forma de pensamento, dentre outras questões, torna-se ferramenta essencial. Assim, a empresa incorpora o cuidado com a linguagem corporal (gestos, postura e atitude), aproveitando-se das trocas de experiências entre os profissionais mais “antigos” e os mais novos nesta atividade. Não há um treinamento formal com esta finalidade.

O tempo é uma variável de muita importância, pois o processo de negociação está baseado em relacionamentos que implicam em estabelecer confiança mútua, o que não se constrói de um momento para outro. Negociações rápidas e muitas vezes eficazes podem ocorrer, porém em situações onde já existe uma relação de confiança entre as partes. A esse respeito, retoma-se a questão da confiança defendida por Barney e Hansen (1994) e a reputação destacada por Pindyck e Rubinfeld (2002).

Quanto aos preconceitos que o negociador possa ter em relação à empresa, a TANAC conta com certo privilégio, diante de uma história de quase 60 anos na produção de extratos para a indústria do couro, fazendo com que grande parte de seus clientes ou *prospects* já tenham ouvido falar da empresa. Por outro lado, o fato de estar constantemente buscando certificações de reconhecimento internacional faz com que a empresa apresente um parâmetro de confiabilidade mundial. Porém, são recorrentes as manifestações de dúvidas quanto à seriedade do atendimento e das condições negociadas e contratadas. Prazos de entrega, qualidade, manutenção de preços por médio prazo, têm sido alguns dos mais relevantes quesitos de desconfiança da maioria dos importadores do Brasil, porém a TANAC tem uma performance de excelência nesses aspectos.

O fato de ser uma empresa brasileira revela sentimentos profundamente impregnados de estereótipos já incorporados na imagem internacional do povo brasileiro. Embora tenha orgulho de ser 100% nacional, não resta dúvida de que, a instável história política e econômica do país, não ajuda muito na defesa da imagem de uma empresa constituída de pessoas sérias e comprometidas com o desenvolvimento. É preciso fazer um grande esforço na preservação da imagem, entendendo o que o cliente espera da empresa e entregando aquilo que deseja, no momento em que solicitou. Para tanto, o pós-venda e o monitoramento do relacionamento com os agentes e clientes, auxiliam na busca de uma postura de seriedade e preocupação não só com as suas necessidades, mas com o negócio de seus clientes também. Neste sentido, retoma-se as constatações de Blundi e Rocha (2001), a concepção acerca da formação híbrida da sociedade brasileira apontada por Motta (1997) e a dupla moral: da integridade e do oportunismo, destacada por Srour (2003).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A literatura, assim como o caso estudado neste trabalho evidencia que a cultura organizacional é influenciada pela rapidez e amplitude das mudanças ocorridas no ambiente social, político e econômico, de tal modo que é emergente a necessidade de interpretação do ambiente interno e externo como forma de assegurar a competitividade e sobrevivência das organizações assim como para sedimentar uma cultura proativa e não reativa aos movimentos sociais, econômicos e ambientais.

Estas questões evidenciam-se na realidade da empresa estudada quando se observa que seu perfil exportador influencia e é influenciado pela cultura. A necessidade de adaptação a uma grande diversidade cultural decorrente dos mais de 70 países com os quais a empresa negocia é marcante e interfere diretamente na consolidação de sua cultura organizacional. A preocupação ambiental, as certificações e a atualização permanente são valores sedimentados por conta da sua atividade intensa no mercado externo.

Além disso, a sua cultura contempla a preocupação com seus *stakeholders*, manifestada nas ações educacionais em prol de seus funcionários, no desenvolvimento regional e social proporcionado por suas atividades e nas questões ambientais. Também fica evidente a busca de inovação tecnológica, tanto no processo quanto no desenvolvimento de

novos produtos, denotando um perfil empreendedor respaldado por uma capacidade de sustentação econômica e financeira de suas atividades ao longo do tempo.

A forte influência dos aspectos culturais em todo o processo de negociação internacional da TANAC consubstancia-se na preocupação com a cultura dos países com quem vai estabelecer negociações, assim como no processo de seleção e orientação de seus negociadores. Também fica evidente que a empresa convive com a diversidade cultural, procurando adaptar-se a ela, e buscando conhecimento e contatos que auxiliem na percepção cultural.

O fator tempo e a busca constante pela certificação de qualidade, conforme os parâmetros internacionais, são fatores priorizados pela organização na tentativa de manter uma reputação de empresa séria e comprometida com os contratos estabelecidos. Além disso, sente-se responsável em enaltecer a imagem do Brasil no exterior, muitas vezes enfrentando dificuldades devido às crises políticas vividas pelo país nos últimos tempos, assim como pela imagem estereotipada no povo brasileiro no exterior.

O cotidiano das organizações é uma realidade complexa e socialmente construída. Por assim ser, a sua concepção inclui, além de atributos estruturais, atributos subjetivos provenientes das diferentes interpretações que as pessoas fazem do mundo que as rodeia. Assim, a constatação de que os integrantes da organização não são agentes passivos, mas agentes que constroem e reconstróem os seus significados conforme as suas percepções e concepções de mundo, permite compreender a cultura como algo que adapta atitudes e comportamentos das pessoas ao mesmo tempo em que influencia decisivamente o modo como a organização interage com o ambiente.

Nas negociações internacionais este processo é evidenciado pela capacidade da cultura organizacional, que nada mais é do que o conjunto de significações individuais, captar as mudanças comportamentais a serem inseridas e adaptar-se num processo proativo que garante o diferencial competitivo da organização diante de seus competidores internacionais. Este estudo encerra como uma contribuição a esta discussão, deixando em aberto a possibilidade de avançar para outras relações da cultura com aspectos emergentes no atual contexto de negociações internacionais, como é o caso das novas configurações interorganizacionais como as alianças estratégicas que demandam adaptações culturais em prol de relacionamentos cooperativos e forte parceria entre os atores.

## 6 REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo M. et al. Cultura organizacional brasileira. In WOOD Jr., Thomaz. **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

BARNEY, J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. **Academy of Management Review** v.11, n. 2, 1986. pp. 656–665.

BARNEY, Jay B., HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, V15, p.175-190, 1994.

BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. S. de. **Fundamentos de metodologia:** um guia para a iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986. 132p.

BLUNDI, Maria Domenica Serpa e ROCHA, Everardo. **Franquia, Etnocentrismo e Alteridade: um Estudo sobre Diferença Cultural.** São Paulo: ENANPAD 2001, CD ROM.



- CALDAS, Miguel P. O direito de escolha: ensaio sobre utopia, utilidade e a questão da diversidade em *design* organizacional. In CALDAS, Miguel P. e WOOD Jr., Thomaz. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARNIER, Luiz Roberto. **Marketing Internacional para Brasileiros**. 3º Edição. São Paulo: Aduaneiras, 1996.
- COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional – conceitos e estudos de casos**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **The new corporate cultures**. Nova Iorque: Perseus Books, 1999.
- DIAS, Reinaldo. **Sociologia Aplicada ao Comércio Exterior**. 2º Edição. Campinas: Alínea, 2000.
- DOSOGLU-GUNER, Berrin. Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type. **International Business Review**. V.10, n.1, fev. 2001, p. 71-89.
- FISCHER, Rosa M. et al. **As pessoas na organização**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas.1989.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, jul./set. 1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HERZOG, J. P. People: the critical factor in managing change. **Journal of systems management**, Cleveland, v. 42, n. 3, p. 6-11, mar. 1991.
- KATSIKEAS, C.S. and PIERCY, N. Long-term export stimuli and firm characteristics in a European LDC. **Journal of International Marketing** v. 1, n. 3, 1993. pp. 23–47.
- KOTTER, J.P. HESKETT, J. **Corporate culture and performance**, Free Press, New York. 1992.
- KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais**. São Paulo: MAKRON Books, 1999.
- LACOMBE, Francisco e HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MACHADO, Denise Del Prá Netto. A utilização da cultura para implementação de mudanças organizacionais. **In Anais XXII ENANPAD**, 1998.
- MATTAR, João. **Filosofia e ética na administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. 4º Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Nivaldo Montignelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOGGI, Jair. Processos de mudança. In BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MORAES, Lucio F. R. Cultura organizacional: implicações para a fusão e aquisição de empresas. **Análise e Conjuntura**. Belo Horizonte, v. 1, n. 3, p. 128 – 139, set/dez/1986.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.



- MOTTA, Fernando C. P. Cultura e organizações no Brasil. In MOTTA, Fernando C. P. e CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- NAIDU, S.M. PRASAD, K. Predictors of export strategy and performance of small and medium-sized firms. **Journal of Business Research** v.31, 1994. pp. 107–115.
- PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. Microeconomia. 5ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 711p.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração: Guia Para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 312p.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Psicologia organizacional**. 3ª ed. Tradução José Luis Meurer. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SILVA, Narbal e ZANELLI, José Carlos. Cultura organizacional. In ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SOUZA, Edela L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgar Blücher, PPGA – UFRGS, 1978.
- SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: a gestão da reputação, posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TESAR, G. MOINI, A.H. Longitudinal study of exporters and nonexporters: a focus on smaller manufacturing enterprises. **International Business Review** v.7, n.3, 1998. pp. 291–313.
- ULRICH, Dave. Os campeões de recursos humanos. In **A estante do administrador: uma coletânea de leituras obrigatórias**. 5 ed. PIERCE, Jon L. e NEWSTRON, John W. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.