

A INFLUÊNCIA DAS BARREIRAS CULTURAIS NAS ESTRATÉGIAS DE VENDA DE EMPRESAS EXPORTADORAS BRASILEIRAS – UM ESTUDO SOBRE EXPORTAÇÕES PARA A ÍNDIA.

Autores: José Ricardo de Souza Barbosa de Almeida

Leonardo Rosan Dias Figueredo

Paola Andrea Campi Hernández

Valéria Formigoni

Prof. Orientador : Paulo Roberto Leite

Resumo

Nas negociações internacionais a atenção dada às peculiaridades culturais tais como: a divisão social em castas, a formalidade nos cumprimentos, a discriminação da presença de mulheres em mesas de negociação, a linguagem corporal, a tomada de decisão coletiva e demorada, parece ser importante. Este artigo tem o propósito de evidenciar como as diferenças culturais podem se transformar em barreiras às pretensões estratégicas de empresas exportadoras brasileiras. A estratégia metodológica utilizada orientou-se para uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, através de estudos de casos. Os dados foram coletados por meio de questionários respondidos por 21 empresas com exportações até 50 milhões de dólares americanos para a Índia, no ano de 2003 e em diferentes segmentos empresariais. A pesquisa permitiu constatar, para os casos analisados, que o entendimento das diferentes formas e expressões das diferenças culturais na Índia constituem-se em um importante componente nas negociações internacionais com este país.

Palavras-Chaves: Comércio exterior, Barreiras Culturais, Estratégia, Negociação, Exportação, Índia.

Abstract

Can the cultural peculiarities to represent a barrier in the international negotiation process? An exploratory and qualitative research using data from 21 Brazilians companies with exportation quotas up to 50 million dollars to India during 2003 was realized in order to obtain this response.

Key words: Cultural Barriers, Strategy, Negotiation, Exportation, India.

Introdução

O comércio internacional evoluiu significativamente nas últimas décadas. Essa evolução pode ser observada no surgimento de blocos econômicos, na abertura de novos mercados e na redefinição de tempo e espaço: as pessoas têm acesso às informações em tempo real, dinamizando e acirrando a competitividade mercadológica, exigindo rapidez na tomada de decisões. A globalização redefiniu noções de tempo e espaço, aproximou países facilitando sua comunicação e relações comerciais, que cada vez mais seguem os padrões de comércio de acordo com a OMC (Organização Mundial do Comércio). Não existe um fator determinante e ditatório para a evolução das comercializações globais pois os acontecimentos ao redor do

mundo repercutem em tempo real, influenciando as tomadas de decisão e o direcionamento dos negócios de uma empresa. Por exemplo, o atentado de 11 de Setembro abalou os Estados Unidos como potência econômica e a China, por outro lado, abriu seu mercado para o Ocidente, desencadeando uma corrida mundial de investimentos até então direcionados a outros mercados.

Pequenos detalhes em relação a temas macroeconômicos podem ter extrema importância e ser um diferencial ao se negociar em mercados exóticos, que querem ocidentalizar-se sem perder suas raízes. As relações interpessoais ainda prevalecem como um fator preponderante no processo de negociação, fazendo-se necessário o estudo, observação e conhecimento dos costumes e peculiaridades locais do cliente, sem os quais a negociação pode não ter o sucesso almejado. Sendo assim, à medida que as empresas estendem seus esforços de vendas para o exterior, tornam-se cada vez mais conscientes da importância de compreender as diferenças culturais nos processos de internacionalização.

Para ilustrar a relevância dessas influências culturais adotou-se como referência nesta pesquisa a Índia, um país exótico, de contrastes fortes, uma das civilizações mais antigas do nosso planeta, com uma diversidade fantástica de línguas, religiões, hábitos e modos de vida e que, apesar destes fatores, apresenta uma grande unidade na cultura do país. Ao mesmo tempo em que cada região tem seu próprio modo de expressão na arte, na música, na linguagem, na culinária, o indiano é profundamente arraigado ao sentimento de amor à nação e tem orgulho de sua civilização ancestral, o que mantém uma certa unidade em muitas tradições do povo em geral. Apesar da diversidade de símbolos, deidades e rituais serem motivo de curiosidade para o mundo ocidental, como por exemplo, o culto hindu às vacas, estes costumes devem ser absorvidos e entendidos pela empresa que pretende abrir e manter relações comerciais.

Esse conjunto de reflexões nos conduz ao seguinte problema de pesquisa: As barreiras culturais dos países importadores exercem influências nas estratégias de vendas das empresas exportadoras nacionais? Foram pesquisadas empresas exportadoras nacionais de diversos segmentos que já desenvolvem um relacionamento com empresas importadoras indianas há no mínimo um ano. O presente estudo espera contribuir com grupos acadêmicos, administrativos, corporativos, institucionais e governamentais, ao evidenciar a importância do conhecimento dos aspectos culturais dos países importadores, para a formulação das estratégias de vendas das empresas exportadoras nacionais.

Referencial teórico

A dimensão da questão das diferenças culturais

Há 24 séculos, Aristóteles definiu cultura como algo que não é natural, ou seja, que não vem da natureza e portanto que não decorre de leis físicas ou biológicas. (Muylaert, 1993). Cultura pode ser definida como um variado conjunto de valores, crenças, costumes, convenções, hábitos, expressões e práticas que são características de uma sociedade específica ou de um período histórico. (Thompson, 1989)

Apesar de existirem muitas definições para a palavra cultura, existem alguns elementos que são comuns a todas as definições, como o fato da cultura ser *aprendida* pelas pessoas, ou seja, não é transmitida biologicamente e sim de geração em geração, como por exemplo, a família, a escola, os movimentos juvenis, etc. Cultura pode ser constituída por muitas partes *relacionadas* entre si, como por exemplo, o status social de uma pessoa ter influência na linguagem que ela utiliza. (Kotabe e Helsen, 1998)

Cultura é concebida como sendo o modo de vida de um povo, dentro de sua extensão e complexidade, um conceito que designa a estrutura social no campo das idéias, crenças, costumes, moral, linguagem, leis, direito, artes, etc., e que é traduzida nas formas de agir, sentir e pensar de um grupo de pessoas que aprende, inova e renova o modo de criar e fazer as coisas em mundo em constante transformação. (Thompson, 1989), (Muylaert, 1993).

A cultura de um país também pode ser definida por suas fronteiras nacionais, especialmente quando os países possuem fronteiras naturais, como no caso de ilhas, e que contém diferentes subculturas dentro de suas fronteiras. Tais subculturas podem ser definidas através de suas características lingüísticas ou religiosas, como por exemplo, os hindus e muçulmanos na Índia, que podem falar tanto o hindi como o inglês. (Kotabe e Helsen, 1998)

Como conseqüência do processo de globalização admite-se a ausência dos limites do planeta e da humanidade que busca familiarizar-se com a maior diversidade e amplitude das culturas locais. (Featherstone, 1997)

Segundo Kotabe e Helsen (1998), entre os elementos da cultura que devem ser considerados pelos negociantes globais estão os aspectos relacionados à vida material, linguagem, interações sociais, religião, educação e valores, e podem ser descritos como segue:

Vida material: este aspecto refere-se às tecnologias utilizadas para produzir, distribuir e consumir bens e serviços dentro da sociedade. Na Índia, por exemplo, a indústria de refrigerantes tem muita dificuldade na distribuição logística, devido à infra-estrutura ferroviária rústica, característica de um país em desenvolvimento – a empresa Coca-Cola utiliza triciclos para distribuir as caixas de refrigerantes pelas ruas estreitas. Além disso, atrasos na tecnologia muitas vezes obrigam mudanças nas decisões de investimento.

Linguagem: este aspecto, freqüentemente descrito como o espelho de uma cultura, é uma ferramenta de comunicação e interpretação entre as pessoas, que pode ser falada ou silenciosa, através de símbolos ou gestos, linguagem corporal, contato visual e comunicação à distância. O gesto *namaste* na Índia (pressionar as palmas das mãos uma contra a outra logo abaixo do queixo) é freqüentemente utilizado como saudação e também usado pelas mulheres para evitar o cumprimento de mão com um homem. Dentro da mesma língua podem existir significados e expressões distintos, desdobrando-se em muitos dialetos em função destas peculiaridades culturais regionais.

Interações sociais: este aspecto refere-se à maneira como as pessoas de uma sociedade se relacionam entre si e suas referências de grupos. A referência de grupo também é encontrada nas interações sociais, onde os indivíduos buscam um modelo como guia para valores e atitudes, modelos que têm um impacto nos padrões de consumo das pessoas.

Religião: este aspecto tem um papel central em muitas sociedades e refere-se ao conjunto de credos de uma comunidade que não podem ser demonstrados empiricamente, como por exemplo, a crença na vida após a morte. Sua relação com a atividade empresarial pode ser avaliada pelo caso da empresa McDonald's, que na Índia não serve hambúrguer de carne de vaca em seus restaurantes observando o credo dos Hindus, que acreditam a vaca ser um animal sagrado. Em respeito aos muçulmanos, também não serve carne de porco. A empresa criou o hambúrguer vegetariano para agradar ao paladar indiano e ganhou o elogio do *Indian Express*, por devotar esforços para respeitar a sensibilidade da cultura local.

Educação: este aspecto é um dos maiores veículos para o canal cultural de uma geração para outra e dois fatores devem ser considerados para os negociantes globais: o nível e a qualidade da educação. Em muitas sociedades, as mulheres não podem freqüentar a escola, o que se verifica em larga escala na Índia, por exemplo, onde o grau de analfabetismo entre as mulheres com idade acima de 15 anos é de 52%.

Sistemas de Valores: todas as culturas possuem valores que influenciam suas atitudes em relação a objetos e códigos de comportamento, tendendo a se enraizar nas pessoas, como é o caso da atitude das pessoas em relação ao tratamento dado ao planejamento do tempo de suas atividades. Hall apud Kotabe e Helsen (1998) faz uma distinção entre culturas *monocrônicas* e *polícronicas*, destacando que na cultura *monocrônica* os indivíduos realizam suas atividades em um período bem determinado, ou seguem uma agenda bem organizada, com pontualidade, sem desperdiçar o tempo, também reconhecidos como do tipo que julgam que “tempo é dinheiro”. Em

contrapartida, pessoas de cultura *policrônica* fazem diversas atividades de uma vez, são menos rígidas em relação ao tempo, são menos organizadas e pontuais.

Barreiras culturais em negociações internacionais

Segundo FERREIRA (1972, p.159), barreira significa: Alvo; Obstáculo; Limite; tudo o que constitui empecilho, as vezes intransponível para atingir o nível de uma classe social. Para Minervini (1991), enquanto a exportação e o comércio exterior são como um todo, fatores de desenvolvimento de um país, educação, tecnologia, abertura e transparência serão as ferramentas para ingressar com mais impulso na comunidade internacional. Além disso, exportação é o resultado de uma decisão e não fruto de uma oportunidade, devendo ser feita somente quando se estiver preparado e a mesma for considerada uma operação de médio-longo prazo, sendo, portanto, uma continuidade e não um imediatismo. O importante na exportação é compromisso, criatividade, qualidade, profissionalismo. Entre as diversas variáveis macro-ambientais que devem ser analisadas, encontram-se as variáveis macroeconômicas, sociais, demográficas, culturais, tecnológicas, políticas, ecológicas etc..

O país importador apresenta diversos fatores que representam barreiras à importação, entre eles a localização geográfica, quotas de importação, restrições à importação, embargos, altas tarifas alfandegárias, boicotes, moeda não conversível, economia instável, capacidade de pagamento, excesso de regulamentação, nível tecnológico, competição, pressão dos sindicatos, leis *antidumping*, código de subsídios e direitos compensatórios, código de normas técnicas, código de valor aduaneiro, acordo relativo a procedimentos sobre licenças de importação, falta de transparência na política de importação, exigência de certificados e testes, legislação sanitária, aspectos culturais, formas de comercialização, formas e custos de promoção, exigências de um alto índice de nacionalização dos produtos e falta de credibilidade. (Minervini, 1991)

Fazer negócios é muito mais que negociar: fazer negócios é socializar, é amizade, etiqueta, paciência, protocolo e uma longa lista de detalhes culturais... A regra básica nº1 para abordar o mercado externo é o aprendizado das diferenças culturais. (MINERVINI, 1991: p.339)

Variáveis transculturais entre países

Minervini (1991, p.339) enuncia as seguintes variáveis transculturais a serem consideradas nas relações internacionais: tempo, espaço, protocolo, etiqueta, idade, sexo, religião, história, educação, saudação, higiene, dar presentes, hospitalidade, piadas, superstição, política, linguagem corporal, idioma, valores, atitudes, leis, organização social, adorno do corpo, folclore, tabu em relação a alimentos, música, propriedade, status, cor.

Acuff (1998) destaca que além dos fatores macro econômicos que condicionam as negociações internacionais o fator cultural é um dos mais importantes. Destaca ainda o uso do tempo, o individualismo *vs.* orientação coletiva, a estabilidade de funções e conformidade, e padrões de comunicação, entre os fatores culturais que afetam as negociações entre culturas. Estas idéias do autor são desenvolvidas a seguir:

Fator tempo: o uso do tempo varia conforme a cultura. Muitas culturas avaliam os americanos como obcecados com o horário, comportando-se como prisioneiros do relógio e das limitações do horário. Impossível imaginar a Bolsa de Valores de Nova York abrindo, nos dias úteis, entre 9h e 10h, ou o segundo turno de uma fábrica começando por volta das 15h. Na América Latina, pode-se esperar que uma sessão comece meia hora depois da hora marcada. Um atraso de dois meses num projeto no Oriente Médio pode ser considerado normal do que anormal.

Fator Individualismo *vs.* Orientação Coletiva: a questão do “eu” *vs.* “nós” é abordada a exemplo da cultura norte-americana onde as pessoas são bem individualistas, enquanto que os japoneses somente possuem a consciência do grupo, explicando assim a lentidão com a qual tomam decisões, sendo necessário que todos os integrantes do grupo concordem com a decisão sobre a

negociação. Os norte-americanos ainda buscam negociar com o representante mais importante para não perderem tempo, ao contrário das culturas centradas no grupo, foco da negociação.

Fator estabilidade de funções e a conformidade: podem ser percebidas em culturas que valorizam o modo como as coisas são feitas, enquanto outras culturas valorizam o conteúdo. Os japoneses, valorizam o ritual, a formalidade, aspectos que permitem conhecer a outra pessoa garantindo estabilidade e previsibilidade nas negociações. Em contrapartida, os norte-americanos, suíços e alemães despendem maior atenção ao conteúdo das negociações do que à maneira que as mesmas são conduzidas, geralmente com pouca rigidez.

Fator Padrões de Comunicação: a clareza na comunicação, tanto verbal e não-verbal, é um aspecto essencial das negociações internacionais. Em termos de cultura, os padrões podem ser entendidos como de “denso” ou de “baixo” conteúdo. O conteúdo é do tipo “denso” quando o significado está embutido na mensagem no contexto de comunicação, enquanto no conteúdo do tipo “baixo”, o significado está naquilo que foi explicitamente enunciada e não no contexto em que foi enunciada, isto é, enquanto alguns países a comunicação do tipo “denso” exige que o receptor identifique a intenção da mensagem, em outros a comunicação deve ser aberta e direta. O conflito surge quando, por exemplo, o negociador cuja comunicação é de “denso” conteúdo, percebe seu interlocutor como insensível e agressivo ou o contrário acontece, quando o negociador de “baixo” conteúdo acredita que a outra parte não responde.

Negociação Internacional – conceitos e tipos

Segundo o Larrousse (1988), negociação é a ação ou efeito de negociar, por exemplo fazer negócio, exercer o comércio, realizar operações comerciais, tratar, discutir para chegar a um acordo, entendimento entre governos que visa um acordo internacional bilateral ou multilateral. Presente no cotidiano de todos, negociação é uma comunicação de duas vias, concordando, discordando e questionando, com um objetivo comum. Portanto não resta dúvida que negociar é uma das habilidades mais importantes para o sucesso pessoal e profissional de qualquer pessoa, conceituam Fisher e Yuri (1985).

Acuff (1998) classifica as negociações em comerciais, que envolvem a compra e venda de bens e serviços, não comerciais que incluem negociações particulares, trabalhistas, investimentos e outros negócios. Destaca ainda as negociações públicas, que envolvem assuntos públicos e acordos internacionais de comércio, normalmente conduzidas pelo governo, e as negociações privadas, conduzidas por empresas privadas, pessoas físicas, entidades de classes, sindicatos, etc..

Padrões Culturais e Estratégia nas Negociações Internacionais

Acuff (1998) destaca os seguintes aspectos de negociação internacional como base para a elaboração de abordagens comerciais: ritmo das negociações, estratégias de negociação, ênfase nas relações interpessoais, aspectos emocionais, processo decisório e fatores contratuais e administrativos, analisados a seguir:

O ritmo das negociações varia em função da cultura do país. Na Índia, por exemplo, o ritmo na negociação pode ser afetado por diversas circunstâncias, desde um longo tempo de espera até por seguidas interrupções durante uma reunião para tratar de assuntos diferentes; as estratégias de negociação são utilizadas de forma diferentes, aspectos desde a abordagem inicial até questões como ofertas iniciais podem variar de região para região; as relações interpessoais são baseadas principalmente na confiança entre as partes; os aspectos emocionais estão relacionados à suscetibilidade também determinada pela cultura; o processo decisório varia de acordo com a cultura, por isso, é importante saber como o interlocutor toma decisões, medidas em termos de seu objetivo geral, benefício do grupo vs. do indivíduo, do método geral espontâneo vs. planejado, da ênfase no grupo ou na equipe, no prestígio, nos interesses corporativos que têm influência nas decisões; os fatores contratuais e administrativos também variam de região para região, na complexidade burocrática e na necessidade de uma agenda para as reuniões.

Embora não exista uma única definição aceita universalmente do conceito de estratégia, Buzzell e Gale (1991) acreditam que estratégia é a reunião de todas as políticas e decisões-chave que uma organização adota, envolvendo ou não aplicações de recursos, sendo difíceis de serem reversíveis, embora possam exercer impactos importantes sobre o desempenho financeiro. Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização num todo coerente. (QUINN, apud MINTZBERG , 2001, p. 20)

Segundo Henderson apud Montgomery e Porter (1998, p.3), estratégia é a busca incessante e interativa de um plano de ação que objetiva desenvolver e adequar a vantagem competitiva de uma empresa em relação aos seus concorrentes. Há muitas maneiras de classificar os tipos de estratégia atualmente, porém, não há uma única classificação que seja aceita por todos. (Oliveira, 1991), (Steiner, 1981)

Origem e diversidade cultural na Índia

O começo da civilização na Índia é quase tão antigo quanto a própria civilização (Schulberg, 1973). A enorme diversidade racial e cultural deriva da coexistência de muitos povos com características físicas e culturais diferentes, provenientes da grande variedade de raças e culturas que ali invadiram e foram assimiladas (Testa et al, 1998).

É uma obrigação moral de todo indiano buscar o conhecimento da simbologia cultural da Índia, que em alguns casos foram desenvolvidos ao longo de centenas de anos, como é o exemplo da flor de lótus, que representa o ser humano acima do mundo material e suas centenas de pétalas a cultura da unidade na diversidade. A democracia da Índia é a maior do mundo, o sistema político é parlamentar com um chefe de Estado e um chefe de Governo, constituído por diversos partidos políticos e sindicatos.

O processo formal de negociação internacional começará após ter sido desenvolvido um relacionamento confortável com o negociador indiano, seguido de longas sessões de barganha. Seus negociadores possuem um perfil policrônico, pouco rígido em relação ao tempo e prazos. O exportador necessitará de paciência ao lidar com este mercado, em especial com as autoridades governamentais, nas quais esta faceta de preocupação menor em relação ao tempo e prazos são ainda mais evidenciados. Dessa maneira, os tempos de espera em órgão governamentais são habitualmente longos e considerados normais, reuniões podem ser interrompidas por diversas vezes. (Gesteland, 2001)

Formalidades no Protocolo dos Negócios

Gesteland (2001) distingue os principais características de formalidades na Índia:

Idioma: Os principais idiomas são o hindi e o inglês, sendo este o mais utilizado nos negócios, política e educação;

Cumprimentos: Os homens geralmente apertam as mãos, com moderada pressão, enquanto as mulheres utilizam o símbolo *namaste*. Existem muitas variações sobre a melhor maneira de tratar o negociador indiano, portanto recomenda-se usar duas regras: pergunta-se ao negociador indiano como o mesmo deseja ser tratado e utiliza-se um título acadêmico ou profissional, cartões profissionais são trocados com a mão direita.

Vestimentas: Os homens devem vestir terno escuro em reuniões com oficiais do governo, e em reuniões com empresas privadas recomenda-se um colete com camisa e gravata durante os meses mais frios e durante o verão apenas uma camisa de mangas curtas sobre as calças. As mulheres devem trajar vestidos clássicos ou blusa e saia abaixo do joelho, devendo evitar o uso de peças transparentes e blusas sem mangas.

Hospitalidade: Uma vez que a maioria dos hindus é vegetariana, eventualmente comem frango mas nunca carne de vaca; os muçulmanos não bebem bebidas alcoólicas e ambos não comem carne de porco, o que deve ser uma preocupação para não ofender o negociador. Em uma casa

tradicional indiana o hóspede deve recusar gentilmente a primeira oferta para comer e não agradecer ao final da refeição, pois um obrigado é considerado um insulto.

Reservado: os indianos sentem-se mais confortáveis quando as conversações têm pequenos silêncios, pois não estão habituados a falar todo o tempo como os ocidentais. Além disso, ao conversar com o negociador indiano deve-se atentar para o fato de manter a distância de 40 a 60 cm, devendo-se evitando tocá-lo, principalmente na cabeça, considerada o templo da alma para muitos indianos. Deve-se evitar forçar o contato visual. Não se deve apontar ninguém com o dedo indicador, de preferência fazê-lo com a mão inteira. Tocar alguém com os pés é considerado insulto, deve-se pedir desculpas caso isso aconteça. Presentes devem ser dados geralmente com as duas mãos, e no final das reuniões e ao recebê-los devem ser separados de lado e serem abertos posteriormente sem a presença do presenteador.

O fenômeno da “Indianização” e as trocas comerciais com o Brasil

A Índia tem passado nos últimos anos por uma mudança paradigmática, de uma economia de escassez de alimentos e moeda estrangeira a uma economia de superávit e com perfil promissor. Possui uma economia baseada na agricultura e sua indústria já foi considerada atrasada e lenta na modernização, sendo atualmente considerada emergente em áreas tais como a da informação, Internet e da nova economia baseada no conhecimento, tornando-se uma potência econômica emergente, tendo algumas de suas empresas se transformado em multinacionais. O fenômeno de “Indianização” pode ser observado quando se considera que cerca de 20 milhões de pessoas de origem indiana trabalham fora da Índia.

Procedimentos metodológicos da pesquisa

Conforme afirmam Cerro e Bervian (1996, p.44), pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos. A pesquisa inicia-se com uma dúvida ou problema e, como o uso do método científico, busca uma resposta ou solução.

Problema de Pesquisa: a proposta do trabalho é a de elucidar e evidenciar se existe uma relação de influencia entre as barreiras culturais e as estratégias de venda de empresas brasileiras que exportam para a Índia.

Suposição da pesquisa: de acordo com Vergara (2000) constitui-se em uma antecipação à resposta da pesquisa a ser realizada podendo ser traduzida pela afirmação do problema de pesquisa. A suposição desta pesquisa é de que a cultura indiana exerce influência direta nas estratégias de vendas das empresas exportadoras nacionais.

Objetivos da pesquisa: segundo Mattar (2001), a definição do objetivo da pesquisa deve estar perfeitamente amarrada à solução do problema de pesquisa e a ele deve estar restrita. Devem também ser considerados o tempo e os recursos disponíveis, a acessibilidade aos detentores dos dados e a disponibilidade de meios de captação de dados. Desta maneira, com relação ao problema de pesquisa acima descrito, foram definidos os seus objetivos:

Objetivo Geral: identificar formas pelas quais as barreiras culturais exercem influência nas estratégias de vendas.

Objetivo Específico: o objetivo específico é conhecer os fenômenos que contribuem para alcançar o objetivo geral, através de levantamento feito pela pesquisa exploratória. Nesta pesquisa objetivou-se principalmente identificar os hábitos culturais peculiares da Índia, o nível de conscientização de exportadores brasileiros para estes aspectos, as estratégias mais utilizadas em negociações internacionais com a Índia.

Variáveis da pesquisa: Gil (1987) salienta que a pesquisa é de natureza científica quando envolve variáveis que podem ser testadas, suscetíveis de observação ou da manipulação.

Variável Independente: O presente estudo tem como variável independente as “Barreiras culturais de um país importador” que serão avaliados através do construto que relaciona os elementos da Matriz conceitual apresentada a seguir e que serviu para a construção das questões principais do questionário da pesquisa.

Matriz conceitual – Aspectos Sócio-Econômicos e Culturais para medir a variável independente

Aspectos Sócio-Econômicos	Aspectos Culturais	Aspectos Sócio-Econômicos
Posição social	Idade como fator experiência	Tabu em relação a alimentos
Influência política e governamental nas negociações	Religião	História indiana
Ritmo das negociações	Uso do tempo	Educação formal
Organização social	Folclore	Maneira de se vestir
Perfil do negociador	Valores culturais	Relacionamentos interpessoais
Disputa territorial	Estudo da cultura	Linguagem corporal
Posição social	Idade como fator experiência	Tabu em relação a alimentos

Variável Dependente: Definida como “Estratégia de venda de empresa exportadora nacional”, medida através de um construto que leva em consideração as diversas estratégias de vendas adotadas pelas empresas exportadoras e que serviram de apoio para a formulação do instrumento de coleta de dados desta pesquisa.

Construto conceitual para a variável “Estratégia de venda de empresa exportadora nacional”

1.	Tempo de atuação no mercado indiano
2.	Importância do mercado indiano para a estratégia da empresa
3.	Perspectivas de aumento das exportações para o mercado indiano
4.	Estratégia da empresa focada na cultura indiana
5.	Necessidade de adaptar a estratégia de vendas conforme a cultura local
6.	Interferência da diversidade cultural indiana nas vendas
7.	Influência do conhecimento da classe social consumidora
8.	Adaptação da estratégia em função da cultura local

Tipo de pesquisa: Segundo Vergara (2000), quanto à natureza, existem inúmeras formas de pesquisa: a Descritiva, Explicativa e Exploratória. Este trabalho será caracterizado como uma pesquisa exploratória, pois é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Método da pesquisa: Esta pesquisa tem caráter qualitativo na medida em que não investiga aspectos de frequência nos fenômenos analisados, mas descreve e busca significado nos mesmos. (Van Maannen apud Easterby-Smith et al, 1999).

Objetos de estudo da pesquisa: Foram selecionadas através das estatísticas de exportação do MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio) diversas empresas que exportaram para a Índia durante o ano de 2003, sem preocupação de delimitação setorial ou de outra natureza, mas prevalecendo o critério de acessibilidade aos dados requeridos pela pesquisa.

Instrumento de Coleta de Dados: Em virtude do caráter exploratório da pesquisa, foi utilizado questionário como instrumento mais adequado para atingir o objetivo proposto acima, assim levantando informações que auxiliem na solução do problema de pesquisa. Foram enviados questionários para 56 empresas de diversos segmentos que exportam para a Índia, dos quais foram obtidas 21 respostas

Tratamento dos dados: Os dados foram compilados em 4 matrizes agrupadas conforme os aspectos das variáveis dependente e independente: Cultura, Estratégia, Cultura vs Estratégia e Negociação.

Limitações do método adotado: a estratégia qualitativa e exploratória adotada nesta pesquisa propõe-se a uma análise não estatística por tratar de um número baixo de respondentes, podendo

ser generalizada de forma analítica aos casos pesquisados, o que não impede sua validade científica. (Yin, 2003)

Resultados e Análise dos Dados Obtidos na pesquisa

Os resultados da pesquisa foram resumidos nos quadros a seguir, divididos em 4 blocos correspondentes aos principais objetivos da pesquisa: Cultura, Estratégia, Negociação, Cultura vs Estratégia. Os quadros 1, 2 e 3 contém o número de respostas obtidas relativas a cada um dos aspectos separadamente e para melhor visualizar a interação entre os aspectos Cultura e Estratégia as respostas foram combinadas no quadro 4 permitindo a análise do objetivo principal da pesquisa.

Quadro 1 – Matriz de conteúdo das Respostas – **Cultura**

Aspectos		Resultados			
		Extremamente relevante	Relevante	Pouco relevante	Sem relevância
Grau de relevância dos seguintes aspectos em relação ao comportamento do importador indiano durante as negociações	Cultura	6	11	4	
	Educação	6	12	3	
	Maneira de negociar	5	13	3	
	Castas		5	8	8
		Definitivamente Não	Não	Sim	Definitivamente Sim
O entrevistado adquiriu uma nova visão de comércio exterior ao relacionar-se com uma cultura muito diferente da sua		3	8	10	
O entrevistado recomenda estudar a cultura de seu importador antes de iniciar uma negociação		2	3	11	5
Os seguintes temas são bastante delicados em uma conversação com o importador indiano	Política Indiana	2	15	3	1
	Religião Indiana	8	11	2	
	Clima da Índia		4	14	3
	Alimentação	2	10	5	4
	Cashemira	6	9	2	4

As respostas dos executivos entrevistados permitem observar o grau de relevância que o exportador brasileiro denota no perfil do negociador indiano durante as negociações. Aspectos culturais, educação formal, maneira de negociar são considerados muito relevante por cerca 50% dos respondentes enquanto a percepção da sociedade de castas é observada como pouco relevante. 50% dos respondentes acreditam ter adquirido uma nova visão de comércio exterior após comercializar com uma cultura tão diferente da sua. Mostram ainda com mais de 50% de afirmações dos respondentes que os aspectos política, religião tipo de alimentação não são importantes nas negociações o que não corrobora a literatura consultada.

Quadro 2 – Matriz do conteúdo de Respostas – **Estratégia**

Aspectos		Resultados			
		Definitivamente importante	Importante	Relativamente Importante	Sem importância
Relevância estratégica do mercado indiano nas vendas			9	9	3
Estudar a cultura local		1	10	7	3
Ter um interlocutor indiano		4	8	4	5
Saber qual classe social consome seu produto		2	7	9	3

A análise da matriz “Estratégia” corrobora as principais idéias e conceitos do referencial bibliográfico, com quase a totalidade das respostas dos respondentes entre importante e relativamente importante, ou seja a de se adaptar a estratégia da empresa, baseada no estudo dos fatores influenciadores (cultura, mercado consumidor, etc). Demonstra também a importância do interlocutor local, pelo fato de aumentar a probabilidade de sucesso da incursão e criar um elo importante com o comprador indiano, principalmente nos primeiros contatos.

Quadro 3 - Matriz de análise de conteúdo – **Negociações**

Resultados	É nítida a influência	Existe alguma influência	O importador é bastante ocidentalizado	Nenhuma influência
A spectos				
Influência do governo indiano nas negociações com o importador	3	5	6	7
Influência cultural indiana nas negociações		7	10	4
	Rápida	Normal	Lenta	Muito lenta
Agilidade nas negociações com o importador indiano	3	8	10	

A matriz “Negociação” realça o aspecto do perfil do negociador indiano ser ocidentalizado, confirmando a literatura consultada. Pode-se observar a influência da rápida evolução das relações comerciais pelo mundo e permite ainda contrastar com a manutenção do estilo voltado para o relacionamento, o que parece indicar uma perfeita união entre tradição e modernidade nos modos de negociar.

Com relação à influência governamental, as opiniões são bastante divididas, revelando que cerca de metade (50%) dos entrevistados não identificam o que foi obtido na literatura consultada na qual se destaca a importância do governo na atual retomada do crescimento da economia; criando incentivos e desburocratizando os setores produtivos. Ilustram ainda os resultados que a lentidão nas negociações com a Índia é apontada pelos entrevistados podendo ser atribuída em parte à tomada de decisão coletiva que.

Na matriz “Cultura e Estratégia”, apresentada a seguir, constata-se que a maioria das empresas não adapta suas estratégias de vendas em função da cultura indiana. Isso parece abrir oportunidade para o aprofundamento do estudo da cultura local como fator de diferenciação no processo de elaboração de estratégias, uma vez que a maioria das empresas pesquisadas tem a intenção de intensificar sua participação nas exportações para a Índia.

Quadro 4 - Matriz de conteúdo de respostas – Cultura e Estratégia

Aspectos		Resultados				
		Definitivamente não	Não	Parcialmente	Sim	Definitivamente sim
A empresa adaptou a estratégia de vendas para a Índia em função da cultura local			13	1	7	
Sua empresa tem intenções de	Intensificar as exportações para a Índia		2		18	1
	Se aprofundar na cultura indiana		7	1	11	2
A cultura indiana ao ser diferente da cultura brasileira exige adaptabilidade da estratégia de vendas das empresas exportadoras para Índia.			2	10	3	6
É necessário adaptar a estratégia de venda de sua empresa ao perfil da outra cultura		1		11	7	2
	Não interfere em minhas vendas					
		Interfere em minhas vendas				
A diversidade da cultura indiana	12	9				

Conclusões

A pesquisa permitiu comprovar sua principal hipótese de que a cultura indiana exerce influência direta nas estratégias de vendas das empresas exportadoras nacionais, além de permitir elucidar os diversos objetivos visados na pesquisa, tanto o principal como os específicos, conforme será tratado a seguir.

Os resultados gerais da pesquisa permitem evidenciar que as organizações pesquisadas atuando no comércio internacional com a Índia consideram importante tratar adequadamente as diferenças culturais entre os países negociadores e adotar estratégias de vendas compatíveis ao sistema de negociação direto ou indireto através de agentes locais. Evidenciam, outrossim, que a falta destas preocupações poderá representar barreiras culturais ao avanço de negociações quando a atuação da organização se realiza de forma direta com os negociadores indianos.

Entre os achados desta pesquisa destaca-se que embora as 21 empresas entrevistadas considerem muito importante os aspectos culturais em negociações internacionais com a Índia, e que poderão representar barreiras culturais às negociações, uma parcela delas ainda não demonstra ações práticas nesta direção. A pesquisa evidenciou também uma parcela de empresas ao defrontar-se com o choque cultural durante as negociações considera que o conhecimento dos costumes e da mentalidade dos importadores pode ser uma vantagem competitiva e um diferencial para seus negociadores, podendo ser motivo de pesquisa futura.

A pesquisa evidenciou em detalhe a existência ou não de influência dos principais aspectos culturais do povo indiano que poderão afetar as negociações e as estratégias correspondentes a serem adotadas, tais como: das relações formais e da consideração temporal dos indivíduos indianos, do nível educacional dos negociadores, da influência das castas sociais típicas da Índia, da política e das condições do clima. Estes aspectos representam concordância com a literatura consultada.

Alguns outros achados da pesquisa referem-se à menor importância de aspectos como Cashemira, religião e alimentação que não aparecem, nos resultados, como sendo assuntos delicados e que devam ser evitados, ao contrário do que foi apontado na revisão bibliográfica realizada. A existência de castas na divisão social também parece não exercer influência significativa, talvez pelo fato de a Índia possuir uma população efetivamente consumidora em torno de 300 milhões de pessoas. No entanto, no contato direto com o negociador indiano, os

traços culturais, a educação e a maneira de negociar extremamente peculiar, são características marcantes do processo. Em casos indiretos através de *joint-ventures*, parcerias locais e filiais não há necessidade de adaptação cultural justamente por utilizar o *know how* de seus parceiros, que já se encontram adaptados e inseridos na cultura indiana.

Os resultados desta pesquisa mostram que os indianos são bastante ocidentalizados nas negociações como função da colonização inglesa. Porém 33 % dos entrevistados tiveram experiências em que a cultura indiana teve influência direta em suas negociações, uma porcentagem considerável que permite sugerir pesquisas futuras específicas neste sentido.

Referências Bibliográficas

- ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: Edit. Senac, 1998.
- BUZZELL, Robert D. e GALE, Bradley. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Edit.Pioneira, 1991.
- CERVO,A.L., BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. São Paulo, Edit. Makron Books, 1996.
- EASTERBY-SMITH et al. **Pesquisa Gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações , pesquisas internas e trabalhos em consultoria**. São Paulo, Edit Pioneira , 1999
- FEATHERSTONE, Mike.**O Desmanche da Cultura**.São Paulo: Edit. Nobel Ltda, 1997.
- FERREIRA, Aurélio B.de H. **Pequeno Dicionário da Língua Portuguesa**. Edit. Nobel, São Paulo, 1972
- FISHER, R. e YURY, W. **Como chegar ao sim**. Rio de Janeiro: Edit. Imago, 1985.
- GESTELAND, Richard R. **Cross-cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures**. Copenhagen: Edit. Reproset, 2001
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Edit. Atlas, 1987.
- Porter, Michael, E. **Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva**. RJ, Edit. Campus, 1998.
- KOTABE, Masaaki e HELSEN, Kristiaan.. **Global Marketing Management**. Estados Unidos: Edit. John Wiley e Sons, Inc, 1998.
- LARROUSSE, Grande Enciclopédia – São Paulo , Edit. Circulo do Livro, 1988
- MATTAR, Fauze. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo, Edit. Atlas, 2001.
- MDIC – Ministério da Industria e Comercio – Relatório 2003
- MINERVINI, Nicola. **O Exportador – Como iniciar e conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de exportação**. São Paulo: Edit.Makron, McGraw-Hill, 1991.
- MUYLAERT, Roberto.**Marketing Cultural e Comunicação Dirigida**. São Paulo: Edit. Globo, 1993.
- MINTZBERG, Henry e QUINN, Brian James. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Edit. Bookman, 2001.
- MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. **Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Edit. Campus, 1998
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo, Edit. Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, Sérgio Luiz de. **Teoria, Métodos e Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, FAAP, 1985.
- SCHULBERG, Lucille. **Índia Histórica**. Rio de Janeiro: Edit. Livraria José Olympio, 1973.
- STEINER, George A. **Política e Estratégia Administrativa**. São Paulo, Edit. USP, 1981.
- TESTA et al. **O Caminho para a Índia**. Londrina: Edit. UEL, 1998.
- THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna**. São Paulo, Edit.Vozes, 1989.
- VERGARA, Sylvia Constant.**Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**.São Paulo: Edit. Atlas, 2000.
- Yin, Robert K . **Case Study Research – Design and Methods** . London, Edit. Sage Publications