

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA ESPECÍFICA DE FORMAÇÃO EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

GUSTAVO MIRANDA MENDES

**A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES
INTERNACIONAIS DAS AGROINDÚSTRIAS BRASILEIRAS COM O ORIENTE
MÉDIO**

CRICIÚMA

2014

GUSTAVO MIRANDA MENDES

**A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES
INTERNACIONAIS DAS AGROINDÚSTRIAS BRASILEIRAS COM O ORIENTE
MÉDIO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharelado no curso de Administração com Hab. Em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Mestre Júlio César Zilli

CRICIÚMA

2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família e aos meus amigos que estiveram presentes em todos os momentos de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Márcio e Rejane, meus maiores exemplos de pessoa e caráter, sendo eles meus principais mentores, proporcionando todas as oportunidades para que eu chegasse até aqui, me respeitando e me aconselhando para que tomasse as melhores decisões.

Aos meus avós, Zalmir e Teresa, que sempre estiveram presentes e tiveram imensa participação na minha educação apesar da distância geográfica.

Aos meus amigos de longa data, pelo companheirismo em todos esses anos dos quais sempre estiveram comigo, nunca deixando eu me abalar com as dificuldades e me apoiando nos momentos em que pensei em desistir.

E agradeço também ao meu amigo e professor orientador Júlio César Zilli, que dispôs de paciência, dedicação e muito bom humor, transmitindo o conhecimento necessário para que eu pudesse concluir esse trabalho, sem ele isso não seria possível.

RESUMO

MENDES, Gustavo Miranda. **A influência dos aspectos culturais nas negociações internacionais das agroindústrias brasileiras com o Oriente Médio**. 2014. 55 fls. Monografia do Curso de Administração com linha específica de formação em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Com a globalização, a inserção das empresas no mercado internacional está cada vez mais presente, fazendo com que os reflexos de crenças e valores de uma sociedade interfiram nas negociações e em acordos comerciais. Neste contexto, o objetivo do trabalho consiste na análise dos aspectos culturais que influenciam nas negociações internacionais de agroindústrias brasileiras que exportam carne de frango para o Oriente Médio. A pesquisa classificou-se quanto aos fins como descritiva e quanto aos meios de investigação como bibliográfica e um estudo multi-caso, com abordagem qualitativa. A amostra envolveu três empresas agroindustriais brasileiras, das quais exportam carne de frango para o Oriente Médio selecionadas pelo critério de conveniência. Foram analisados dados primários, coletados por meio de um questionário enviado por *e-mail* aos *traders* do setor de exportação. Verificou-se que um contato prévio é importante para inserir-se no mercado alvo, uma vez que o mesmo conhece os costumes e peculiaridades desse povo. Outra virtude que se julga necessária é a paciência, pois as negociações costumam ser longas nessa região e não demandam de tempo para ceder barganhas pode prejudicar a negociação. Após a conclusão de um negócio, os parceiros árabes costumam convidar para jantares ou eventos, com objetivo de firmar uma parceria duradoura, essa é uma forma de conquistar a confiança, pois os mesmos se interessam em conhecer o fornecedor além do ambiente profissional. Entre as dificuldades e desafios encontrados nas negociações internacionais destacam-se o idioma, as diferenças religiosas, e as relações interculturais em si.

Palavras-chave: Cultura. Negociações Internacionais. Agroindústria. Oriente Médio.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Evolução das exportações brasileiras – 2003/2013 (US\$ bi FOB)

Figura 2 - Exportação mundial de carne de frango em 2011 (mil ton)

Figura 3 - Produção mundial de carne de frango em 2011 (mil ton)

Figura 4 - Participação das UF's brasileiras no mix de itens exportados em 2012.

Quadro 1 Benefícios do comércio internacional;

Quadro 2 – Perfil Empresarial das Agroindústrias Entrevistadas

Tabela 1 - Balança comercial brasileira 2004/2013 - US\$ Bilhões

Tabela 2 - Intercâmbio Brasil x Oriente Médio 2000/2013 (US\$ bi FOB)

Tabela 3 - Exportações de carne de frango 2009/2013 (em mil/ton)

LISTA DE ABREVIACOES

ABIEC - Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne

BRF - Brasil Foods

CDIAL - Centro de Divulgação do Islam para a América Latina

FMI - Fundo Monetário Internacional

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

PIB – Produto Interno Bruto

UBABEF - União Brasileira de Avicultura

UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 COMÉRCIO INTERNACIONAL – ASPECTOS INTRODUTÓRIOS	14
2.1.1 O Brasil no comércio internacional	16
2.1.2 Exportação	18
2.2 ORIENTE MÉDIO.....	20
2.2.1 Oriente Médio e Brasil	21
2.3 NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS	22
2.3.1 Aspectos culturais	23
2.3.1.1 Meio de conexão com o Oriente Médio	25
2.3.1.2 Estudo da cultura	25
2.3.1.3 Familiarização - diferenças culturais e padrões de comunicação	26
2.3.1.4 Orientação de tempo	27
2.3.1.5 Poder de barganha nas negociações	27
2.3.1.6 Postura	28
2.3.1.7 Socialização e relacionamento	28
2.3.1.8 Abate <i>Halal</i>	29
2.4 A AVICULTURA BRASILEIRA E O MERCADO INTERNACIONAL	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	36
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	37
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	39
4.1 PERFIL EMPRESARIAL	39
4.2 PROCEDIMENTOS PRÉ-NEGOCIAÇÃO	40
4.3 PERFIL DA NEGOCIAÇÃO.....	42
4.4 PROCEDIMENTOS PÓS-NEGOCIAÇÃO.....	44
5 CONCLUSÃO	46

REFERÊNCIAS.....48
APÊNDICE.....53

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e evolução do comércio e das empresas, os países estão se voltando para a expansão comercial, exigindo aperfeiçoamento de cada setor das companhias. Essas necessitam cada vez mais de profissionais extremamente qualificados para atuar em áreas que maximizam seus lucros com os menores gastos possíveis. O negociador é uma variável de muita importância, possibilitando a expansão de sua empresa no mercado, conquistando reconhecimento além das fronteiras. Ao negociar com alguém, não se deve levar em conta somente seu ponto de vista sobre as coisas, pois as pessoas que estão em volta e potenciais parceiros também possuem uma maneira de visualizar os negócios.

Atualmente, com toda a tecnologia e facilidade no comércio com outros países, vem crescendo a internacionalização das empresas brasileiras. Produtos que possuem uma vantagem de produção, seja por conta do clima, do solo, dos custos, tem maior visibilidade por outros países que destes são escassos. O Brasil é um grande produtor e exportador de vários produtos, que são eles: *commodities* (petróleo, carvão, minérios, entre outros extraídos da terra), carnes, café, grãos (soja, milho), algodão, entre outros.

Ao entrar em outro país/continente, encontra-se a necessidade de conhecimento da cultura, história e aspectos locais e junto com alguns aspectos comerciais globais, esse conhecimento representará uma vantagem competitiva na hora de negociar, pois definirá o rumo de um negócio e até mesmo de uma longa e confiável parceria comercial.

Com o avanço tecnológico no início dos anos 60, o setor de avicultura cresceu fortemente, favorecendo o mesmo. Impulsionado por todas as facilidades, o estado de Santa Catarina está no ranking dos principais exportadores de aves do país, vendendo para vários países do mundo.

No ano de 2013, com a produção de 12,308 milhões de toneladas de carne de frango, o Brasil ocupou a 3ª posição dentre os produtores de carne de frango (perdendo apenas para os Estados Unidos e China), sendo também o maior exportador mundial do produto (UBABEF, 2014).

O baixo preço é conseguido porque a produção brasileira possui os menores custos de produção do mundo, baseados em quatro grandes pilares: genética, sanidade, nutrição e manejo (FARIAS, 2012).

No Brasil, a genética é praticamente a mesma que nas outras produtoras no mundo, que são também internacionais; A fiscalização sanitária que é desempenhada pelos técnicos brasileiros é invejável, pois faz com que a carne não tenha as doenças que impedem a comercialização internacional; O país possui um baixo custo de produção de grãos de milho e soja (os mesmos são os principais grãos utilizados como alimento na criação de frangos e aves), diminuindo o custo na produção; O clima permite com que instalações simples nos aviários sejam adequadas para a criação de aves, o que não ocorre nos países com clima frio; Com isso, estimulando as empresas a explorar o mercado externo (FARIAS, 2012).

O principal destino do frango produzido no território brasileiro que é exportado, é o Oriente Médio, seguidos por Ásia e África. O Oriente Médio foi o único destino em que se obteve um desempenho positivo em relação ao ano anterior no período de Janeiro a Dezembro de 2013, o crescimento foi de 3,7% de volume e de 3,4% em receita, comparando com o mesmo período do ano anterior (UBABEF, 2013).

Neste sentido, o presente estudo tem por objetivo analisar os aspectos culturais que interferem nas negociações internacionais das agroindústrias brasileiros com o Oriente Médio.

Com relação a estrutura da monografia, inicialmente apresenta-se a situação problema do tema abordado, os objetivos geral e específicos e a justificativa. Em seguida apresenta-se a fundamentação teórica, com o objetivo de fornecer sustentação científica ao estudo.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, seguido da análise dos dados da pesquisa, conclusão, referências e o apêndice.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Aspectos culturais são pouco conhecidos até mesmo por grande parte dos empresários, sem saber que são de extrema necessidade em negociações internacionais. Os aspectos comerciais são globais, o conhecimento e domínio dos mesmos irão estimular o negócio. Porém, cada país tem uma cultura diferente, o que

interfere diretamente na maneira como conduzir uma negociação com cada povo tendo em vista um benefício. A internacionalização é dificultada por exigir que a empresa estude o país em que pretende criar vínculo: cultura das pessoas, dos hábitos comerciais.

Por exemplo, ao negociar com um chinês, presentes e lembrancinhas são comprados para agradar o parceiro comercial, esse mesmo gesto com um americano pode caracterizar um suborno. Não sendo diferente para os muçulmanos, que tem uma série de costumes de interação, criação e até mesmo na hora do abate das aves, obrigando aos criadores e exportadores da carne a se inteirar aos costumes religiosos. Esses rituais são exigidos rigorosamente por eles, e se não seguidos, podem gerar um desentendimento comercial entre as partes. O vendedor será prejudicado, pois o comprador não irá adquirir uma mercadoria de uma empresa da qual ele não se sente seguro, desvalorizando e afastando futuros contatos profissionais.

Tendo em vista os problemas de negociação com relação à cultura, questiona-se: **Qual a influência dos aspectos culturais nas negociações internacionais das agroindústrias brasileiras com o Oriente Médio?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a influência dos aspectos culturais nas negociações internacionais das agroindústrias brasileiras com o Oriente Médio.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o perfil empresarial das agroindústrias brasileiras que possuem relacionamento comercial com o Oriente Médio;
- b) Apresentar os procedimentos de pré-negociação;
- c) Destacar o relacionamento durante as negociações;
- d) Identificar os procedimentos de pós-negociação.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo tem por objetivo identificar e apontar os aspectos culturais que são relevantes nas negociações internacionais com países do Oriente Médio, que por sua vez tem objetivo de expandir e interferir diretamente no resultado final do processo.

Ao conduzir corretamente uma negociação, respeitando costumes e crenças, o importador se sentirá estimulado a comprar a carne de frango brasileira. Ambas as partes serão beneficiadas, pois possibilitará o início de uma parceria de longo prazo, maximizando também o resultado das empresas e do país perante o setor avícola.

A comercialização entre países irá gerar para o Brasil diversos benefícios tangíveis tais como ampliação da oferta de empregos nas indústrias bem como nos campos e granjas onde são produzidos os pintinhos que abasteceram as indústrias, pois o setor necessitará de empresas fornecedoras para abastecimento de matéria prima, profissionais que cuidem da maturação do frango, que estejam aptos para o abate, ainda no campo onde é produzida a alimentação do plantel também sobre fortes oportunidades.

A prática da exportação avícola exige que as empresas cumpram projetos ambientais para que o impacto no meio ambiente não seja grande e para as mesmas serem sustentáveis. Para isso, são utilizados diversos métodos para reaproveitar matéria.

O ano de 2013 foi um ano com uma considerável variação cambial, o que reflete diretamente no custo dos produtos. A valorização do câmbio gera uma margem maior do que de costume para as empresas exportadoras, o que é considerado positivo devido ao aumento nas receitas, criando um momento oportuno para o estudo do setor.

Visando um maior conhecimento sobre a área de estudo, o trabalho foi de extrema importância para o desenvolvimento intelectual do acadêmico, uma vez que foram abordados temas a cerca de sua área de atuação no mercado de trabalho.

O estudo se mostrou viável, uma vez que o acadêmico e pesquisador dispôs de contatos comerciais, tão como disponibilidade de pesquisa em livros e artigos em abundância para que fosse desenvolvido o estudo e a pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão destacados estudos acerca do comércio internacional, setor avícola e aspectos culturais que influenciam nas negociações com os mercados internacionais, focalizando o Oriente Médio.

Por meio de artigos científicos e livros, serão abordados temas que sustentam e incrementam o estudo proposto, destacando também a globalização como um valioso fator que impulsiona o comércio internacional.

2.1 COMÉRCIO INTERNACIONAL – ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

A prática comercial entre países surgiu na época mercantilista, onde colonizadores buscavam produtos com alto valor agregado, dos quais eram muito desejados e dificilmente encontrados. Produtos como pedras preciosas e tecidos, eram muito requisitados e comprados em terras estrangeiras para serem vendidas na Europa por um preço muito mais elevado (MANFRÉ, 2009).

Apesar do comércio internacional já existir a séculos, a comercialização global entrou em uma era de atividades sem precedentes, que inclui produção e distribuição mundial, assim como aumento de fusões, aquisições e alianças estratégicas globais. Exemplos de novas operações globais e alianças abundantes são as grandes empresas que ganham mais através suas operações globais do que do mercado doméstico, como a Coca-Cola, Honda, *British Petroleum* (ADLER, 2008).

De acordo com Torres (2005), os benefícios provenientes do comércio entre países são diversos, entre eles, sociais e econômicos. Porém, para que estes benefícios sejam alcançados, os governantes de diversas instâncias necessitam estar preparados para que as atividades produtivas façam parte do comércio internacional. No Quadro 1 estão listados os principais benefícios gerados pelo comércio internacional:

Quadro 1 – Benefícios do comércio internacional:

BENEFÍCIOS	DESCRIÇÃO
Para os consumidores	Amplia a diversidade de mercadorias, trazendo produtos importados, com isso melhorando a satisfação das necessidades e atendendo a qualidade/preço necessários.
Ampliação dos mercados consumidores	Possibilita às empresas exportadoras o aumento de sua produtividade, obtendo custos mais competitivos e conquistando mercados distintos.
Acesso a maior diversidade de fornecedores	Uma diversidade maior de fornecedores acarreta na diminuição dos custos de produção e também possibilita o aumento da qualidade dos produtos.
Acesso a novas tecnologias	A nova tecnologia será utilizada na produção local e trará melhorias no processo produtivo.
Criação de novas alternativas de produção	Os processos produtivos de outros países serão utilizados como referência, aumentando a produtividade e gerando benefícios para os agentes econômicos envolvidos.
Integração de diferentes etnias e culturas	A ampliação do contato entre diferentes culturas desenvolve oportunidades.
Ampliação do seu fluxo monetário	O país irá crescer, pois com a troca de mercadorias, lucros, investimentos produtivos internacionais e financiamentos concedidos por fontes internacionais farão com que o fluxo monetário também cresça. Todos os envolvidos ganham com o desenvolvimento do país, seja empresa, consumidores, instituições ou trabalhadores.

Fonte: Adaptado de Torres (2005).

Os benefícios são confirmados por Lopes Vazquez (2003), afirmando que constantemente, as empresas entram no mercado internacional na busca de oportunidades, com isso, não se limitarão somente em alguns clientes, conseqüentemente expandindo o faturamento e movimentando a economia do país. Ao expandir o mercado, diversos empregos são gerados e mais impostos são recolhidos pelo governo. Segundo o jornal americano *The Economist*, entre os anos de 1995 e 2020, o mundo verá o maior salto econômico em mais de um século. Os números mais que dobraram desde 1990, quando o valor era de \$ 7,1 trilhões (ADLER, 2008).

As empresas visam oportunidades para entrar no mercado internacional por meio de feiras, contatos e indicações, pesquisas de mercado, entre outros. Conforme Lopes Vazquez (2003), as feiras e exposições são um ótimo espaço para divulgação e venda, o que pode ocasionar otimização dos custos e benefícios devido aos grande número de compradores em apenas um lugar.

O aumento populacional, a especialização de profissionais e aumento da diversidade de gostos faz com que o comércio internacional entre países cresça

constantemente (ANDRADE; ALYRIO; BOAS, 2006). Segundo os autores, a prática do comércio internacional exige muita habilidade e talento, além de técnicas que orientam as negociações.

A globalização se mostra cada vez mais capaz de transformar empresas, através da evolução dos transportes, indústrias, das economias de cada país e da expansão de mercado. De acordo com Magnoli e Serapião (2006, p. 96): “As estratégias empresariais estão ligadas à tendência de transformação de empresas transnacionais em corporações globais”. A intensificação dos fluxos de comércio tende a gerar interesses e ganhos compartilhados entre os países, sendo este o resultado ideal de qualquer negociação (MAGNOLI; SERAPIÃO, 2006).

Sendo assim, Magnoli e Serapião (2006) afirmam também que, um país terá vantagem comparativa na produção de determinado produto quando o custo de produção desses for menor nesse país do que os outros bens comparando com outros países. Segundo o modelo Ricardiano de vantagem comparativa, o comércio internacional surge das diferenças internacionais da produtividade do trabalho entre os diferentes setores da economia (MAGNOLI; SERAPIÃO, 2006).

2.1.1 O Brasil no comércio internacional

Os planos para expansão internacional tiveram início da década de 1990, com o governo de Fernando Collor de Mello. As reformas implantadas foram feitas por meio de dois planos econômicos Collor I e Collor II, que propunham a liberalização da expansão econômica e comercial no Brasil. Essas reformas permitiram que os empresários expandissem seus negócios, tendo concorrência internacional, o que anteriormente não era possível devido ao protecionismo (BÓSIO, 2009).

Porém, as mudanças efetivas só vieram com a implantação do plano real, de Fernando Henrique Cardoso, que impulsionou a política externa brasileira e investiu no aumento do comércio internacional, mais especificamente nas exportações que além de um desafio, se tornou uma necessidade econômica. (BÓSIO, 2009).

Produtos denominados *commodities*, dos quais são comercializados em seu estado bruto ou com mínima industrialização (como arroz, soja, milho, minerais e combustíveis) são produzidos e comercializados em grande escala pelo Brasil e

tiveram grande participação na transformação do país em um grande polo de exportação (MANFRÉ, 2009).

De acordo com Lopes Vazquez (2003), o comércio exterior brasileiro é carente de uma política operacional e administrativa para que o crescimento do mesmo seja orientado e parametrizado. Mesmo assim, tem sido um importante sustentador do Produto Interno Bruto (PIB) do país. O país possui urgência de crescimento, visando atender a demanda do mercado de trabalho, que ano após ano recebe ingresso de muitos jovens (LOPES VAZQUEZ, 2003).

Com base nos dados da balança comercial brasileira, fornecidos por Brasil (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012a, 2013 e 2014a), na Tabela 1, nota-se o panorama do comércio exterior brasileiro nos últimos 10 anos. Em 2013, o país teve o pior saldo comercial dos últimos 13 anos, em contrapartida, as exportações tiveram o terceiro melhor resultado do período, ficando atrás apenas dos anos de 2011 e 2012. O baixo saldo comercial foi influenciado pelas exportações e importações de petróleo, uma vez que manutenções feitas nas plataformas e refinarias ocasionaram uma produção reduzida do *commoditie*, conseqüentemente, gerando a necessidade de importar mais para que a demanda do mercado fosse suprida (BRASIL, 2014a).

Tabela 1 - Balança comercial brasileira 2004/2013 - US\$ Bilhões

Ano	Exportações Bi/US\$	Importações Bi/US\$	Saldo Comercial Bi/US\$
2004	96,47	62,78	33,69
2005	118,30	73,50	44,80
2006	137,50	91,40	46,10
2007	160,60	120,60	40,00
2008	197,90	173,20	24,70
2009	153,00	127,60	25,40
2010	201,90	181,60	20,30
2011	256,00	226,20	29,80
2012	242,50	223,10	19,40
2013	242,17	239,61	2,56

Fonte: Brasil (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012a, 2013 e 2014a).

Produtos industrializados corresponderam a 51% das exportações brasileiras em 2013, em contrapartida, a maior parte das importações no mesmo ano, são de matérias-primas e bens de capital, com respectivamente 44,4% e 21,6% do total. Com base nos dados anteriores, nota-se que as importações estão

diretamente ligadas à compra de bens para produção. Também pode-se apontar os principais mercados de destino das exportações brasileiras: Ásia, seguida por América Latina e Caribe, União Europeia, Estados Unidos, África, Oriente Médio (BRASIL, 2014b).

2.1.2 Exportação

O principal motivo para exportar é obter recursos para pagar as importações, olhando pelo ponto de vista da economia nacional. Além de expandir o mercado comercial, outras vantagens como evolução tecnológica e de produtividade são conquistadas. “A exportação é a atividade que proporciona a abertura do país para o mundo. É uma forma de se confrontar com os demais parceiros e, principalmente, frequentar a melhor escola da Administração” (LOPES VAZQUEZ, 2003, p. 179).

Porém, conforme Lopes Vazquez (2003), os governantes realizam ajustes na economia ao avistarem problemas estruturais, muitas vezes para resolvê-los são forçados a retirar incentivos fiscais às exportações, reduzindo as importações e burocratizando o processo para evitar que o mercado retraia, penalizando assim o segmento. A teoria de Heckscher-Ohlin afirma que um país tende a se especializar e exportar mercadorias que requeiram a utilização intensiva de fatores de produção abundantes nesse país (MAGNOLI; SERAPIÃO, 2006).

A concorrência nacional e internacional faz com que as empresas melhorem a qualidade de seus produtos, caso contrário a empresa será deixada para trás. Essa melhoria na qualidade não é exigência do mercado doméstico e sim mundial (LOPES VAZQUEZ, 2003).

A tarifa é o instrumento mais simples de política comercial. O governo possui outros instrumentos que regulam o comércio internacional, tanto para exportação quanto para importação. Alguns deles são: subsídios à exportação, quotas de importação e requisitos de conteúdo nacional (MAGNOLI; SERAPIÃO, 2006). Quanto aos subsídios citados acima, os autores afirmam que:

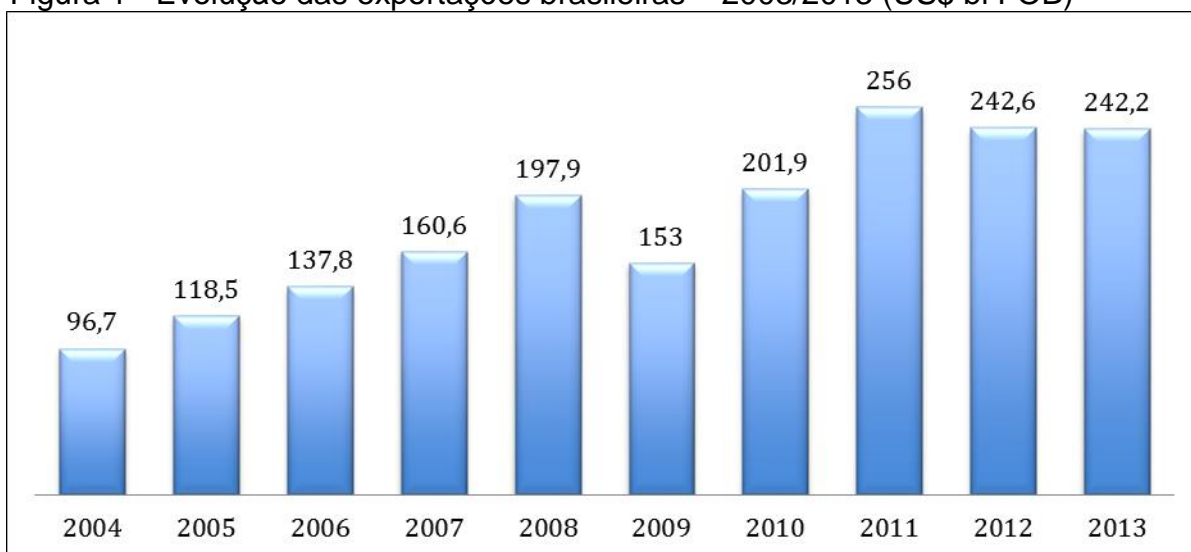
O Subsídio à exportação é um pagamento realizado pelo governo a um grupo de empresas exportadoras, podendo ser específico [...]. Os exportadores vendem no exterior até o ponto em que o preço doméstico do produto excede, no valor do subsídio, o preço internacional (MAGNOLI; SERAPIÃO, 2006, p.47).

Para ocorrer a exportação de mercadorias, necessita-se de clientes que comprem. No caso dos países que importam mercadorias, nota-se que conforme relatos de Magnoli e Serapião (2006) que, a tarifa de importação é a forma mais simples de tributação desse tipo de produtos e possui o objetivo de aumentar o custo dos mesmos dificultando sua comercialização, oferecendo assim proteção aos produtores domésticos contra a concorrência estrangeira.

De acordo com informações da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD (2013), as exportações mundiais movimentaram em 2012 US\$ 18,3 trilhões. Segundo o grupo, a tendência dos preços de *commodities* impactou seriamente a performance dos maiores exportadores dessa categoria.

Nos últimos 10 anos o valor das exportações brasileiras cresceram 151%, conforme Figura 1.

Figura 1 - Evolução das exportações brasileiras – 2003/2013 (US\$ bi FOB)



Fonte: Adaptado de Brasil (2012b, 2014c).

As exportações brasileiras cresceram significativamente e tiveram mudanças estruturais na última década. Os principais responsáveis por isso foram o processo de crescimento econômico, a expansão do comércio mundial e as estratégias adotadas pela economia brasileira (HIDALGO; FEISTEL, 2011).

Entre os anos de 2009 e 2013, na evolução das exportações brasileiras houve um decréscimo apenas nos anos de 2009, 2012 e 2013, sendo que no último o decréscimo foi em menor escala. Apesar de as exportações terem uma leve diminuição em 2013, o volume cresceu 3,1%, valor além da previsão de 2,7% do

FMI (Fundo Monetário Internacional). O principal fator da queda do valor das exportações se deve ao recuo das cotações de *commodities*, gerando uma diminuição dos preços.

2.2 ORIENTE MÉDIO

O Oriente Médio está localizado na região sudeste do Mar Mediterrâneo, possui aproximadamente 322 milhões de habitantes e é composto por diversas culturas e religiões, tendo predominância da cultura Muçulmana. Seu território é compreendido por cerca de 6.467.951 de quilômetros quadrados, distribuídos em 18 países, são eles: Armênia, Azerbaijão, Bahrain, Geórgia, Irã, Iraque, Israel, Jordânia, Kuwait, Líbano, Omã, Qatar, Arábia Saudita, Síria, Turquia, Emirados Árabes Unidos, West Bank, Iêmen (CIA, 2013).

Do grupo de países, alguns possuem parte dos territórios pertencentes à Europa, Ásia e África. A região apresenta clima desértico, com poucos rios. Sua cultura é uma das mais conflituosas do mundo, os motivos são a sua localização geográfica com países em contato de três continentes e também religiões diferentes (CIA, 2013).

Referente a economia, seus principais recursos naturais são: ouro, cobre, diamante, gás natural e petróleo, tendo esse a maior participação na economia e nas exportações do Oriente Médio. Das reservas mundiais de petróleo, mais de 50% encontram-se nesse território. Outra parcela que movimenta a economia é proveniente do plantio de frutas, vegetais, fumo e da pecuária, que apesar de não ser favorecida pelo clima, é feita de maneira tradicional, com pouca tecnologia e mecanização (CIA, 2013).

Além dos países membros que comercializam entre si, o Oriente Médio tem vínculos comerciais com quase todos os países do mundo, por ser um grande produtor de petróleo, minérios e alimentos (CIA, 2013).

2.2.1 Oriente Médio e Brasil

Apesar de Oriente Médio sempre ter sido visto como uma área de baixa prioridade em questão de relação diplomática por parte do Brasil, entre os anos 1970 e 1990 houveram fortes aproximações entre as partes. A partir do início do novo milênio, logo no ano 2000, o Brasil reaproximou suas relações com o Oriente Médio em um momento que o MERCOSUL encontrava-se em crise, levando o Brasil à procura de novos parceiros comerciais (HAFFNER; HOLLAND, 2012).

Questões políticas, econômicas e comerciais envolvendo o Oriente Médio, passaram a ser mais intensas, marcando a reaproximação. De fato, essa aproximação fez com que o fluxo de comércio crescesse mais de 40% entre os anos de 1999 e 2002, fazendo com que cerca de 3,86% das exportações fossem destinadas ao Oriente Médio. (HAFFNER; HOLLAND, 2012).

Na última década o fluxo de comércio entre Brasil e Oriente Médio aumentou consideravelmente, conforme pode-se verificar na Tabela 2. Do total as exportações realizadas pelo Brasil, 94% possuem destino para 3 países do Oriente Médio.

Tabela 2 – Intercâmbio Brasil x Oriente Médio 2000/2013 (US\$ bi FOB)

Ano	Exportação		Importação		Saldo Comercial
	US\$ bi FOB	Part. %	US\$ bi FOB	Part. %	US\$ bi FOB
2000	1,33	2,42	1,56	2,79	-0,23
2003	2,81	3,83	1,63	3,36	1,18
2006	5,75	4,17	3,17	3,46	2,58
2009	7,55	4,94	3,14	2,46	4,41
2010	10,53	5,21	4,68	2,57	5,84
2011	12,28	4,79	6,14	2,71	6,13
2012	11,53	4,75	7,40	3,31	4,13
2013	10,95	4,52	7,37	3,08	3,59

Fonte: Adaptado de Brasil (2014d).

Para confirmar tal reaproximação entre as partes, nota-se que entre os anos de 2000 e 2011 o valor das exportações para o Oriente Médio teve um aumento de 823%, sendo 2011 o auge com US\$ 12,28 bilhões FOB exportados. Do total de produtos exportados pelo Brasil em 2013, 4,52% tiveram destino para os países árabes.

Andando no mesmo caminho, estão as importações realizadas pelo Brasil, que desde 2000 aumentaram 372%, porém, não sendo suficiente para fazer com que o saldo comercial seja negativo.

2.3 NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

A negociação é um processo muito complexo, pois envolve pessoas e seu comportamento. Essas deverão desenvolver um pensamento para tomar decisões baseadas em seus objetivos (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2007).

Toda sociedade se baseia em uma certa quantidade de confiança recíproca que ajuda a coordenar as ações por meio da comunicação (ANDRADE; ALYRIO; BOAS, 2006).

Entender o conceito da negociação, conhecer e utilizar adequadamente o tempo, poder e informação são de essencial importância. Tendo em vista que a comunicação é o principal meio de aproximação por estar presente em todas as etapas do processo, essa deve ser utilizada da melhor maneira possível, formulando bem as ideias, apontando-as para a outra parte e certificar-se de que foram entendidas, isso tudo sempre de maneira ética e visando a satisfação de ambas as partes, o que conseqüentemente, irá melhorar os resultados e a relação a longo prazo (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2007).

Magnoli e Serapião (2006, p. 201) afirmam que: “São três os tipos de relações comerciais, as mesmas podem ser bilaterais, regionais ou multilaterais. O processo é constituído por barganhas e acordos”. Na maioria das vezes é influenciado por fatores políticos e econômicos das regiões que tendem a impactar nas estratégias utilizadas (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2007).

As negociações não devem ser encaradas como uma competição, mas sim como um processo onde ambas as partes envolvidas devem acabar satisfeitas, tendo seus interesses e necessidades supridos (MANFRÉ, 2009). Alguns princípios básicos são globais, ou seja, não mudam independente de onde se esteja. Os mesmos podem ser utilizados nos mercados nacionais e internacionais, porém em outros países são mais complexos por terem mais variáveis envolvidas (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2007).

Tais definições perante comunicação demonstram que para ser utilizada de maneira eficiente, é necessário saber ouvir as respostas que lhe são dadas e

captar todas as informações ao máximo. Após isso, é preciso saber formular as questões para o outro, oferecendo alternativas e mostrando interesse (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2007).

Os acordos são baseados em informações, que irão beneficiar quem conhece os interesses e objetivos do outro, sendo assim, os negociadores devem buscar informações da outra parte e tentar preservar ao máximo as suas, pois isso trará uma vantagem na barganha. Por outro lado, o compartilhamento direto de informações entre as partes deve ser considerado quando houver confiança e a intenção de obter um relacionamento a longo prazo (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2007).

Para Martinelli, Ventura e Machado (2007), a persistência e a paciência são virtudes necessárias no processo de negociação, pois elas consomem tempo através de fatores como indecisão, mudanças de posição, surgimento de novas informações e do imprevisível comportamento pessoal citado anteriormente. Já a paciência é necessária, pois ao ter pressa podem-se tomar decisões inadequadas, gerando resultados inesperados e indesejados.

Conforme estudos de Arvati (2007), os brasileiros não tinham ideia até recentemente da potencialidade de consumo de países do Oriente Médio assim limitando as oportunidades provenientes de negociações com esses. A percepção das oportunidades comerciais com o Oriente Médio, desencadeada pela globalização, facilitou o conhecimento da diversificação cultural e permitiu um maior acesso à essas informações culturais e benefícios que uma boa negociação pode oferecer.

2.3.1 Aspectos culturais

Os conceitos de cultura em uma sociedade se refletem na interação de valores, atitudes e comportamentos mostrados por seus membros. Os indivíduos demonstram sua cultura através dos valores e costumes do mundo que os cerca, esses valores afetam sua forma de agir de acordo com o que consideram apropriados em determinada situação (ADLER, 2008).

Confúcio em 4 a.C. afirmou que a natureza dos homens é a mesma e que seus hábitos que os mantêm separados. Antes mesmo de o *monogenismo* ser aceito como crença, os homens se preocupavam com o comportamento de outros

povos. Com isso, nota-se que desde os tempos antigos existiram diversas tentativas de explicar as diferenças de comportamento de sociedades distintas (LARAIA, 2008).

Estereótipos refletem as normas culturais e sociais de um grupo, sendo que os mesmos são normalmente aceitos como padrão de valores, atitudes e comportamentos. Por exemplo, na visão mundial, um homem que veste um terno cinza escuro demonstra um padrão favorável de comportamento, enquanto um que veste terno verde viola a regra (ADLER, 2008).

Porém, existem também problemas comuns ao lidar com culturas diferentes. Muitas vezes a falta de habilidades linguísticas pode caracterizar um choque cultural, que por sua vez também pode ser ocasionado pela falta de adaptação à etnia local. Muitos países gostam de negociar em seu idioma oficial, o que deve ser levado em conta ao visar o sucesso. Alguns tipos de comportamento como pressionar o parceiro comercial, agressividade, aumentar tom da voz e pressa, em muitas culturas são caracterizados como inadequados e podem arruinar as negociações (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2007).

O conhecimento cultural do mercado que se deseja atingir é enfatizado por Bósio (2009, p. 7):

A maior parte dos empresários brasileiros não tem conhecimento sobre a cultura e os valores de outros mercados o que pode trazer vários problemas e contribuir para falhar grave nas negociações, prejudicando todos os investimentos feitos nas áreas operacionais e técnicas. Este distanciamento pode ser influência dos longos anos de afastamento do comércio exterior ou falta de uma educação focada ao mercado externo, derivada da falta de percepção da importância deste tema nas questões comerciais internacionais.

A necessidade do conhecimento de dicotomias existentes na cultura com que visa negociar. Por exemplo, existem povos com cultura individualista, onde os interesses individuais são centrados acima da coletividade, ao contrário de povos coletivistas, que por sua vez demonstram que valorizam seu grupo social, sua empresa, sua família (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2007).

Sendo os aspectos culturais uma parte importante na negociação com outros países, os próximos tópicos proporcionarão uma abordagem mais específica com alguns aspectos que são relevantes e devem ser levadas em conta nas negociações comerciais com o Oriente Médio.

2.3.1.1 Meio de conexão com o Oriente Médio

De acordo com a *Barrbiz Trade & Investments* (2011), quanto à inserção no mercado do Oriente Médio é importante ter uma conexão, uma vez que o conhecimento prévio de quem irá negociar facilita as vendas neste mercado e traz um imenso benefício na relação de negócio.

Em alguns casos, ao iniciar uma parceria é recomendado o uso de um intermediário que já está familiarizado com a cultura, pois terá conhecimento sobre os aspectos legais e culturais que as negociações envolvem (PELECKIS, 2013).

2.3.1.2 Estudo da cultura

Nas negociações internacionais, as partes carregam e demonstram seus valores, crenças, regras e comportamentos. Antes de iniciar essas negociações, pode ser de grande ajuda encontrar uma pessoa que já fez negócio com o mercado alvo, sendo a negociação de sucesso ou não. Esse mentor irá lhe fornecer algumas informações sobre a maneira de negociar com esse povo, assim, você terá uma visão geral sobre o país e seus negociadores (SHEPPARD, 1997).

Os valores culturais podem revelar tendências tanto positivas quanto negativas entre as partes. Ao se ter conhecimento e entendimento das normas e valores, expandem-se as chances de satisfação das partes (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2007). Ainda seguindo os autores (2007, p. 21): “[...] a vivência e o contato diário com a realidade local é que dá condições de entender melhor o contexto e saber como se comportar em situações novas, que com certeza surgirão”.

Alguns conceitos e valores são a chave para entender um pouco da cultura árabe, aspectos como religião, família, lealdade e hospitalidade são de extrema importância para esse povo. A religião foi um dos principais pontos que moldaram a sociedade e a cultura do Oriente Médio, sendo a oficial e mais praticado o Islamismo, permeando quase todos os aspectos da vida como leis, educação, comida, roupas, rotinas diárias e até mesmo as conversações são fortemente influenciadas pelo Islã. Entender sua influência na cultura de negócios, é o primeiro passo para conduzir negociações de sucesso na região (BARRBIZ, 2011).

Quanto à família, a mesma tem papel na formação da estrutura social do Oriente Médio, onde influencia fortemente na formação de valores e comportamentos. A família deve dar apoio aos seus membros tanto financeiramente quanto emocionalmente, e assim, vêm antes de qualquer coisa e sua honra é protegida. Essa lealdade entre família se reflete nos negócios, onde não é incomum encontrar membros nas companhias. Questionamentos referentes a membros do sexo feminino (mulheres, filhas) é considerado um tremendo desrespeito, sendo educado perguntar sobre a saúde da família, porém nunca especificamente sobre mulheres (BARRBIZ, 2011).

A hospitalidade é uma parte essencial da cultura e se aplica tanto socialmente como profissionalmente. Os convidados serão recebidos com uma grande generosidade. A principal forma que se nota em casa (socialmente), é a comida, especialmente durante feriados e datas festivas, enquanto no contexto de negócios, os encontros normalmente são acompanhados por café tradicional árabe e pasticerias. A ênfase na hospitalidade é rigorosamente conectada à importância dos relacionamentos. Estrangeiros devem demonstrar sua gratidão e dedicar tempo para cultivar negociações com seus parceiros (BARBIZZ, 2011).

2.3.1.3 Familiarização - diferenças culturais e padrões de comunicação

Entende-se que as diferenças culturais possuem um papel fundamental nas negociações internacionais ao serem analisadas em um contexto globalizado. É essencial que o negociador conheça, entenda e adapte-se à tais diferenças, pois esses esforços são importantes para o sucesso das negociações, como suporta Graham (1994) ao dizer que o sucesso das negociações internacionais depende da habilidade de adaptação com as diferenças culturais dos gerentes não só em nível nacional, mas também organizacional”.

Não esperar que a negociação irá incluir somente você e a outra pessoa. Muitas vezes terão outras pessoas presentes no escritório ou sala de reunião esperando sua vez para encontrar com o cliente. Quando chegar, é correto cumprimentar essa pessoa, sentar-se e aceitar o que seja oferecido até que seja sua vez (BARRBIZ, 2011).

Falar com pessoas que já obtiveram sucesso em negociações nesse local é importante, mas também falar com quem teve experiência ruim irá balancear a

visão sobre esses negociadores. Quanto mais cedo você tiver esse tipo de informação melhor serão as próximas fases de negociação (SHEPPARD, 1997).

As práticas de negócio são diversas, no Oriente Médio algumas frases são utilizadas como saudações e demonstram sinal de respeito (*As-salam alaikum* – Que a paz esteja com você) da qual a resposta é (*Wa alaikum as-salam* – e que sobre você esteja a paz). Ao entrar em reuniões, as apresentações iniciam com apertos de mão, onde deve-se cumprimentar cada um individualmente. Nos costumes Islâmicos, deve-se evitar apertar a mão de uma mulher, a não ser que ela estenda primeiro a mão (BARRBIZ, 2011).

Cartões de negócios são comuns, mas não essenciais na cultura. Caso opte por usá-los, tenha certeza de que as informações estejam impressas em Inglês e Árabe (BARRBIZ, 2011). O negociador deve se endereçar aos parceiros com os títulos apropriados, seguidos pelo primeiro nome (BARRBIZ, 2011).

2.3.1.4 Orientação de tempo

Sensibilidade com o tempo pode ser citada também como um fator específico de cada cultura. Alemães são considerados sempre pontuais, já os latinos normalmente se atrasam. Japoneses negociam devagar, uma vez que visam uma parceria firme e precisam de tempo para que isso ocorra, enquanto para os americanos, tempo é dinheiro, por isso são ágeis para fechar negócio o mais rápido possível (SALACUSE, 2005).

Os negócios ocorrem mais devagar no Oriente Médio do que em muitas outras culturas. Normalmente as negociações iniciais são longas, sendo que as discussões são feitas a base de café e chá. É necessário tempo para esses encontros de negócios, uma vez que é um fator essencial para fechar negócio com essa cultura. Paciência e flexibilidade são virtudes importantes ao fazer negócio nessa região (BARRBIZ, 2011).

2.3.1.5 Poder de barganha nas negociações

Conflitos comumente surgem de diferenças de percepção, preferências, estilos de comportamento e objetivos da transação. É importante encontrar e entender as estratégias comerciais do outro país. O comportamento depende da

habilidade de aprender, de entender e de conduzir (PELECKIS, 2013).

As barganhas são entendidas de diversas formas em culturas diferentes. Em algumas culturas, as barganhas são aceitáveis e até mesmo necessárias, em outras pode ser considerado indelicado e insultante (LARSON; SEYMAN, 2010).

Na cultura árabe, a barganha, o ritual de dar e receber é útil de diversas formas, não sendo a oportunidade de se conhecerem a menor delas. O processo de barganha forma relações pessoais entre pessoas com percepção mútua de mérito, honestidade e virtudes (ROGOVEANU, 2010).

2.3.1.6 Postura

Os árabes preferem discussões diretas, cara-a-cara, mas não discutem abertamente em sessões formais. Nesses países, negociações diretas são combinadas com outras atividades, onde o foco se estende à boas maneiras e cortesia. O propósito dessas atividades é demonstrar hospitalidade e verificar o tipo de pessoa com que se negocia. Tendo isso em vista, o processo social pode ser tão importante quanto o processo de negociação (ROGOVEANU, 2010).

O estilo pessoal de cada cultura pode ser caracterizado como formal ou informal e é definido pela maneira como a pessoa interage nas negociações. Cada cultura tem sua peculiaridade, com seus significados. Ao se deparar com negociações em diferentes culturas, é sempre mais seguro adotar inicialmente uma postura formal e posteriormente avançar para informalidade, caso a situação permita. Por exemplo, para os japoneses endereçar-se pelo primeiro nome em uma negociação será desrespeitoso (SALACUSE, 2005).

2.3.1.7 Socialização e relacionamento

Negociadores de diferentes culturas possuem uma visão do propósito de uma negociação diferente. Para alguns, o objetivo de um negócio é ter um contrato assinado entre as partes. Outras consideram que o objetivo é criar um relacionamento entre os dois lados (SALACUSE, 2004).

Para os árabes, qualquer comportamento indevido pode ser considerado uma maneira de arruinar a negociação. Esses pequenos erros devem ser evitados,

por meio de construção de amizade e confiança, pois esses são aspectos que o negociador árabe procura ao fazer negócio (ARVATI, 2007).

Visto isso, considera-se importante aceitar convites para refeições ou eventos, pois relacionamentos são levados muito à sério ao fazer negócio no Oriente Médio. Passar mais tempo fora das negociações com os parceiros é a melhor maneira de adquirir sua confiança e de chegar a um entendimento mútuo (BARRBIZ, 2011).

2.3.1.8 Abate *Halal*

Em análise dos dados fornecidos pela Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne – ABIEC (2012) e pelo Centro de Divulgação do Islam para a América Latina – CDIAL (2013), ao relacionar os aspectos culturais com o povo do Oriente Médio, surgem alguns pontos importantes dos quais o islamismo exige que sejam rigorosamente seguidos.

O ritual é denominado Abate *Halal*, que em árabe significa Abate Legal. Para os muçulmanos, somente alimentos *Halal* podem ser consumidos e para que o alimento adquira essa denominação (CDIAL, 2013). O processo deve ser acompanhado por inspetores muçulmanos que irão garantir que sejam seguidas algumas normas ditadas no Alcorão Sagrado: Os animais a serem abatidos devem estar saudáveis e serem aprovados pelas autoridades sanitárias; devem ser abatidos por um muçulmano que já tenha atingido a puberdade, que irá pronunciar o nome de Alá ou recitar orações que contenham seu nome; durante o abate o animal deve estar voltado para a Meca (cidade na Arábia Saudita considerada a mais sagrada do mundo para o povo muçulmano) e não deve estar com sede na hora do abate (CDIAL, 2013).

A faca que será utilizada no corte necessita estar bem afiada e em hipótese alguma pode-se afiar em frente do animal. O corte deve ser feito no pescoço em movimento de meia-lua, cortando os três principais vasos (jugular, traqueia e esôfago), sendo que a morte deve ser rápida para proporcionar menor sofrimento possível. Posteriormente, o sangue deve ser totalmente retirado da carcaça (CDIAL, 2013).

Outro ponto importante é relacionado ao armazenamento, transporte, processamento, acondicionamento devem ser exclusivamente para produtos *halal* (ABIEC, 2012).

2.4 A AVICULTURA BRASILEIRA E O MERCADO INTERNACIONAL

Um dos grandes atributos do frango brasileiro é a sanidade. Na produção é proibido o uso de hormônios, sendo que tudo que é produzido passa por um rigoroso controle de resíduos e medicamentos estabelecido pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA (UBABEF, 2013).

As práticas comerciais da avicultura brasileira iniciaram nos anos de 1940 em São Paulo. Observou-se uma modernização da produção no fim dos anos 1950, sendo essa modernização relacionada à novos métodos e novas granjas (PINOTTI; PAULILLO, 2005).

O setor é um dos mais organizados do país, afirmam Pinotti e Paulillo, com base em (2005, p. 167):

A coordenação executada pela indústria processadora foi eficiente para ganhar diversos mercados internacionais. A estrutura de governança de integração avícola do Estado de Santa Catarina, pautada no sistema de parcerias entre indústria, tecnólogos e produtores rurais, tornou-se o padrão de competitividade brasileira para o mercado externo.

O avanço tecnológico permitiu uma grande oportunidade no desenvolvimento da indústria avícola no país, segundo Olivo (2012, p. 68):

O Brasil é um importante produtor e exportador de carnes de aves [...]. A busca constante da modernização e do emprego de instrumentos como sanidade, nutrição, manejo adequado, melhoramento genético, produção integrada e a parceria entre indústria, produtores e o governo tem contribuído para a excelência técnica em todas as etapas da cadeia produtiva, o que resulta em um produto saudável, de alta qualidade e de menor custo, que responde com rapidez às demandas dos consumidores de todo o mundo.

De acordo com a União Brasileira de Avicultura - UBABEF (2013): “A importância social da avicultura no Brasil se verifica também pela presença maciça no interior do país, principalmente nos estados do Sul e Sudeste. Em muitas cidades a produção de frangos é a principal atividade econômica”.

O setor é responsável por cerca de 3,5 milhões de empregos direta e indiretamente e possui participação de 1,5% no Produto Interno Bruto (PIB). Em Santa Catarina e no Paraná, os dois estados mais relevantes do setor, os empregos

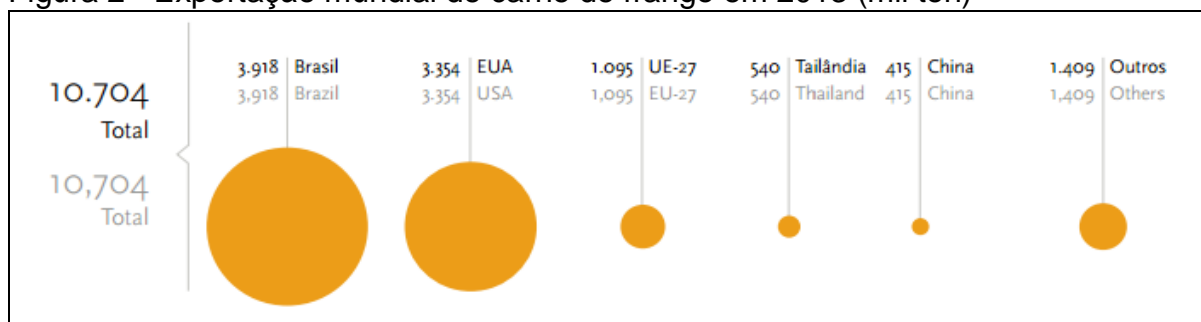
gerados indiretamente impulsionam em maior escala a economia. Como exemplo de empregos indiretos, podemos citar a produção agrícola, empreendimentos rurais, logística, operadores de máquinas, alimentação animal, varejo, entre vários outros (UBABEF, 2013).

O crescimento do setor está baseado principalmente em dois fatores: na qualidade da carne e no baixo preço de venda de carne de frango. O preço é conquistado devido aos menores custos de produção do mundo (OLIVO, 2012). Segundo a União Brasileira de Avicultura - UBABEF (2013): “[...] em 2012 o custo da matéria prima para criação de conta teve um grande aumento, o mesmo ano foi um dos piores na história da Avicultura. O ano de 2012 foi turbulento para o setor, em contrapartida no primeiro semestre de 2013”.

Entre os anos de 2008 e 2011, o consumo per capita de carne de frango cresceu constantemente em 12 países, com exceção dos Estados Unidos que não obteve um ritmo constante de crescimento. No topo do *ranking* de consumo per capita está os Emirados Árabes, seguido pelo Kuwait e Arábia Saudita, sendo esses os que possuem grandiosa participação nas importações do Brasil (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2013).

Dados da União Brasileira de Avicultura - UBABEF (2014) demonstram que a participação do Brasil no comércio mundial de aves caiu 0,7% no ano de 2013. Apesar da redução, o país se manteve nesse ano como líder mundial nas exportações de carne de frango, seguido pelos Estados Unidos e União Europeia conforme Figura 2.

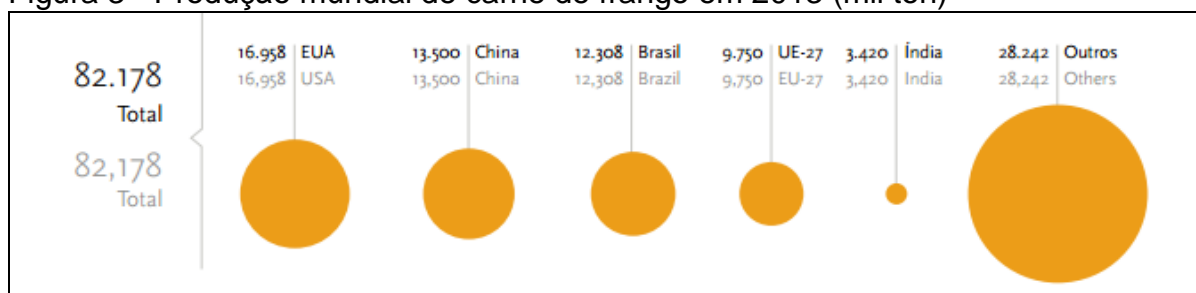
Figura 2 - Exportação mundial de carne de frango em 2013 (mil ton)



Fonte: USDA/UBABEF (2014).

Dados de 2014 demonstram que o país situou-se como o terceiro maior produtor de carne de frango no mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos e para China, conforme Figura 3.

Figura 3 - Produção mundial de carne de frango em 2013 (mil ton)



Fonte: USDA/UBABEF (2014).

No ano de 2013, o setor vivenciou um período de recuperação da avicultura, uma vez que uma crise provocada pelo aumento descontrolado do preço da ração que alimenta os frangos atingiu o setor (FELIPE, 2012).

Mesmo diante da redução das exportações, em 2013 o Oriente Médio se manteve como principal importador de carne de frango brasileira, com aumento de 3,7% em comparação com o ano anterior. O volume total embarcado para o bloco econômico foi de 1,45 milhões de toneladas Logo após Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos, que são os principais consumidores do Oriente Médio, países como o Kuwait, Iêmen, Iraque, Omã, Catar e Jordânia são os que mais importam carne de frango do Brasil (ANBA, 2014).

Em análise a Tabela 3 pode-se observar que em comparação com o ano de 2011, os dois anos seguintes sofreram uma pequena redução no volume total de exportações de carne de frango, foram exportados cerca de 3,91 milhões de toneladas de carne de frango em 2012 e cerca de 3,89 milhões em 2013, versus 3,94 milhões de toneladas do ano de 2011.

Tabela 3 - Exportações de carne de frango 2009/2013 (em mil/ton)

	2009	2010	2011	2012	2013
Janeiro	274,80	233,30	295,40	328,90	290,50
Fevereiro	263,20	282,50	296,60	281,70	291,10
Março	306,50	331,90	341,00	363,60	319,70
Abril	329,90	309,90	325,30	331,00	339,50
Maio	303,80	322,10	338,50	374,90	343,50
Junho	329,00	325,20	331,30	307,20	305,90
Julho	317,20	360,50	310,90	312,30	339,10
Agosto	301,20	347,90	354,30	317,50	333,30
Setembro	289,90	337,60	304,60	305,80	302,00
Outubro	335,40	333,40	335,70	343,50	355,50
Novembro	268,60	319,80	358,70	312,20	347,70
Dezembro	314,70	315,30	350,20	339,00	324,00
TOTAL	3.634,20	3.819,70	3.942,60	3.917,60	3.891,70

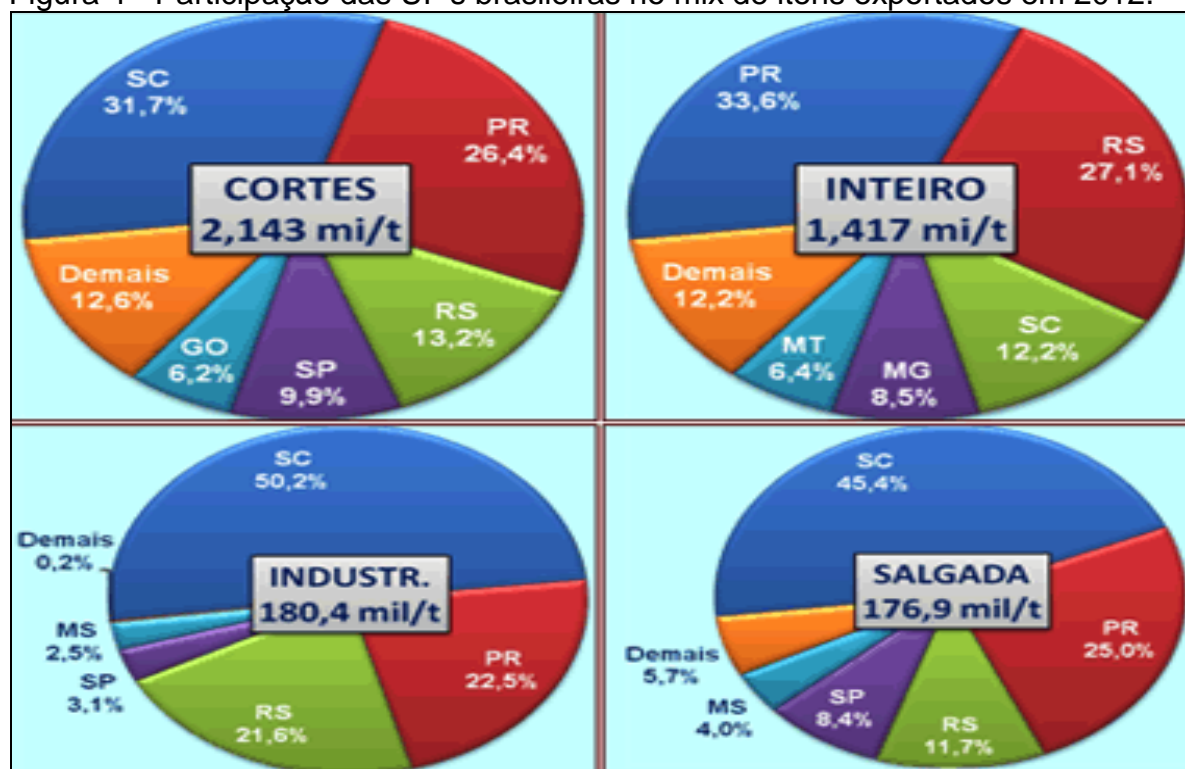
Fonte: AVISITE (2014).

Segundo diretor de mercados da União Brasileira de Avicultura – UBABEF (2014), Ricardo Santin, o resultado do setor atingido em 2013, é enfatizado por 3 motivos, o primeiro deles é a longa parceria comercial entre o Brasil e o Oriente Médio, que tende a continuar estável. O segundo é relacionado ao abate *halal* onde o Brasil segue perfeitamente às exigências do ritual islâmico descrito anteriormente. Por fim, o último fator que reflete o resultado é que o Oriente Médio não foi muito afetado com a crise econômica global (ANBA, 2014).

Criar variedades de produtos que possuem maior tendência de consumo é uma estratégia que estimula a ampliação do mercado, esse fator combinado com a ampliação da produção e inovações tecnológicas permite que os custos diminuam (PINOTTI; PAULILLO, 2005). Segundo também o autor, frangos congelados e pratos embutidos (produtos industrializados), passaram a fazer parte das refeições das famílias com o passar dos anos.

Para as exportações, o produto possui o seguinte *mix* de produtos: cortes de frango, frango inteiro, frango industrializado e carne de frango salgada. Na Figura 4, dados disponibilizados pelo AVISITE mostram a participação de cada estado brasileiro no *mix* de produtos exportados em 2012.

Figura 4 - Participação das UF's brasileiras no mix de itens exportados em 2012.



Fonte: AVISITE (2013).

Nota-se que Santa Catarina é o estado que possui maior participação na exportação de carne de frango, em ambas categorias, seguido pelo Paraná e Rio Grande do Sul, que por sua vez é segundo lugar somente na categoria de frango inteiro. Os cortes especiais possuem maior valor agregado, ou seja, são vendidos por um valor mais alto. Também é a categoria mais vendida, gerando maior receita.

Durante os últimos anos, o Brasil vem ampliando a participação do frango em cortes, processado e salgado nas vendas. Já a participação do frango inteiro é o tipo preferido do mercado do Oriente Médio. A exportação brasileira de carne de frango se destaca por atribuir diferenciais nos cortes, agregando valor aos produtos (UBABEF, 2011).

Na próxima seção serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, tais como delineamento da pesquisa (fins e meios), definição da área ou população alvo, plano de coleta de dados (técnica e instrumento de coleta) e plano de análise dos dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Barros e Lehfeld (2000), a Metodologia consiste no estudo, levantamento e avaliação de dados com finalidade de identificar e encontrar maneiras de resolver problemas que se investigam. Essa é caracterizada por uma gama de procedimentos que consistem em técnicas para entendimento da teoria.

A metodologia científica visa a construção do conhecimento, nela, o pesquisador selecionará as principais estratégias, métodos e procedimentos para a efetivação e execução do projeto de pesquisa (BARROS; LEHFELD, 2000).

Após a definição do objeto de estudo, conforme estudos de Barros e Lehfeld (2000), necessita-se buscar os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa, descrevendo como foi feito e com o que.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento além de definir o planejamento da pesquisa, irá considerar o ambiente no qual os dados serão coletados e as formas de controle das variáveis envolvidas (GIL, 1996).

Para avaliar os aspectos culturais que influenciam nas negociações internacionais com países do Oriente Médio, faz-se necessário a aplicação de pesquisa descritiva. Conforme Gil (1996), possuem objetivo de descrever as características de uma população previamente definida ou estabelecer relações entre as variáveis que influenciam.

Esse tipo de pesquisa será fundamental para expor características da população das agroindústrias produtoras e exportadoras de frango do estado de Santa Catarina, para isso, utilizará entrevistas como meio de investigação.

Tendo os fins delimitados, o estudo possui como meios de investigação, a pesquisa bibliográfica e um estudo multi-caso como forma de alcançar os objetivos propostos.

Gil (1996) afirma que na aplicação de pesquisa bibliográfica, são desenvolvidos estudos a partir de materiais que já foram elaborados, ou seja, livros, artigos científicos. Enquadra-se a pesquisa bibliográfica no estudo, pois foi feita com objetivo de coletar dados de livros, revistas, sites, artigos.

Os estudos de caso podem ser caracterizados de duas formas: por meio de um único caso ou por múltiplos-casos. No de único caso são avaliados casos similares de um mesmo problema. Já no de múltiplos casos são abordados diferentes contextos de uma mesma situação (GIL, 2002). Neste sentido, a pesquisa envolveu 3 agroindústrias que exportam carne de frango para o Oriente Médio.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

O universo da pesquisa foi composto por três agroindústrias que abatem e exportam carne de frango para o Oriente Médio, localizadas no Brasil. Estas fazem parte de um mercado que teve um crescimento muito rápido e que tem participação forte na economia do estado.

As empresas desse setor contribuíram em 2013 com US\$ 7,966 bilhões na receita das exportações brasileiras conforme União Brasileira de Avicultura (2014). Santa Catarina também se manteve no topo do *ranking* de estados exportadores desse produto.

Esse setor gera inúmeros empregos tanto direta como indiretamente, por exemplo, os insumos produzidos para alimentação, os produtores de equipamentos para as granjas, são exemplos de empregos que são gerados e estão ligados indiretamente pela cadeia. Já nas próprias granjas, os empregos são gerados para funcionários que farão todo o processo, desde a criação até o produto chegar no consumidor final.

A amostragem não-probabilística possui diversas técnicas, o que permite o pesquisador escolher de forma aleatória um elemento do universo de estudo (OLIVEIRA, 1997).

Sendo assim, a pesquisa conta com uma amostragem não probabilística por conveniência, onde foram escolhidas as agroindústrias produtoras e exportadoras de carne de frango que exportam para o Oriente Médio das quais o pesquisador julgou necessário.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Com base nas afirmações de Barros e Lehfeld (2000, p. 89): “A coleta de dados significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtêm dados da realidade pela aplicação de técnicas”.

Caracterizam-se como primários os dados que são coletados pelo pesquisador, por meio de instrumentos de coleta de dados (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Desta forma, os dados coletados por meio da pesquisa desenvolvida junto as empresas em estudo se enquadram como dados primários, uma vez que foram coletados em primeira mão.

Com isso, utilizou-se a técnica quantitativa, por meio da aplicação de um questionário previamente estruturado envolvendo o perfil empresarial, os aspectos relacionados com a pré-negociação, durante a negociação e pós-negociação. Este instrumento de coleta de dados foi enviado por e-mail aos *traders* do setor de exportação das empresas em estudo.

Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007), o questionário possibilita que o pesquisador obtenha informações com mais precisão acerca dos objetivos, sendo assim a forma mais utilizada para a coleta dos dados.

A abordagem qualitativa é utilizada quando não se empregam dados estatísticos como principal forma de análise dos dados necessários, sendo que são estudadas situações complexas ou muito particulares a cada grupo (OLIVEIRA, 1997). Esta abordagem foi utilizada para a análise dos resultados, uma vez que o questionário possuiu um perfil qualitativo, por meio de perguntas abertas, facilitando ao entrevistado expressar a sua relação comercial com o Oriente Médio, com foco nos aspectos culturais.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Barros e Lehfeld (2000), a análise de dados tem o objetivo de procurar as respostas para concluir os objetivos da pesquisa. Para isso, são feitas abordagens qualitativa ou quantitativa. O uso da abordagem qualitativa para a análise dos dados é a melhor forma para interpretar com mais precisão o comportamento e as atitudes do público pesquisado (OLIVEIRA, 1999).

Assim, utilizou-se a abordagem qualitativa, por meio de um texto descritivo e interpretação da relação comercial das agroindústrias com o Oriente Médio, focando os aspectos culturais.

Destaca-se o próximo capítulo a apresentação dos dados coletados com a pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem objetivo de proporcionar a análise dos resultados provenientes da coleta dos dados. Para isso, foram analisados dados obtidos por meio de questionário e avaliados todos os dados necessários para concluir os objetivos da pesquisa. As informações estão divididas em seções cada uma com o texto do assunto abordado.

As próximas seções apresentam o perfil empresarial das agroindústrias estudadas, os procedimentos pré-negociação, a postura que deve ser tomada durante as negociações e os procedimentos pós-negociação.

4.1 PERFIL EMPRESARIAL

A pesquisa foi realizada com 3 gerentes de exportação dos quais tratam diretamente com o mercado em estudo, em empresas do agronegócio brasileiro. Foi enviado um questionário por e-mail para cada empresa. Abaixo se encontra o Quadro 2 com o perfil empresarial das amostras.

Quadro 2 – Perfil Empresarial das Agroindústrias Entrevistadas

Critério	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Tempo de atuação na exportação	De 6 a 10 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos
Tempo que exporta ao Oriente Médio	De 6 a 10 anos	De 21 a 30 anos	De 41 a 50 anos
Tipo de venda	Direta	Direta	Direta
Agente Comissionado	Não	Não	Não
Tipos de produtos	Cortes congelados e frango inteiro (<i>grillers</i>)	Cortes congelados e miúdos (Fígado e Moela)	Cortes congelados, frango inteiro, proteína animal derivada de Aves e produtos processados (Massas e Pizzas)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014).

Pode-se notar que das três empresas entrevistadas, duas delas trabalham há mais de 30 anos com exportações, sendo que mais de 20 especificamente para o Oriente Médio.

Por mais que atualmente todas as empresas exerçam o tipo de venda direta e sem agente comissionado, a Empresa 1 por exemplo afirma que inicialmente a inserção no mercado se deu através de vendas indiretas.

Os cortes congelados de frango representam maior parcela das exportações, uma vez que possuem maior valor agregado. Seguidas pelos frangos inteiros. Nota-se que na Empresa 3, um diferencial perante as outras são os produtos processados (massas e pizzas) e a proteína animal, que não é exportada por nenhuma das outras empresas entrevistadas.

4.2 PROCEDIMENTOS PRÉ-NEGOCIAÇÃO

Ao planejar o ingresso em um mercado internacional, é necessário elaborar um planejamento e estudo prévio da cultura, costumes e de diversos aspectos que podem interferir nas negociações, pois estes aspectos são peculiares e exclusivos de cada um.

Estudos de Graham (1994) apontam que o sucesso das negociações internacionais está apoiado na habilidade de adaptação com as diferenças culturais das partes.

Em um primeiro momento, a pesquisa buscou analisar os pontos mais relevantes na preparação para as negociações internacionais. São diversas as formas de conhecer e estudar um pouco sobre a cultura do país estrangeiro, pode ser por meio de leituras, pesquisas, visitas, assim como "[...] participando de feiras/eventos localizados no país, bem como em corpos diplomáticos dos países destinatários" (EMPRESA 3, 2014).

Conforme estudos de Sheppard (1997), outra forma de obter informações acerca da maneira de negociar com o povo em questão é encontrar e conversar com alguém que já tenha feito negócio neste local, sendo o resultado positivo ou negativo. Caso tenha sido positivo, o mesmo irá conceder informações específicas sobre como as coisas são feitas por lá. Caso tenha sido negativo, alguns erros poderão ser apontados de forma que sejam evitados.

No Oriente Médio, alguns conceitos e valores são considerados primordiais ao se tratar da cultura. Aspectos como religião, família, lealdade e hospitalidade são extremamente importantes e estão continuamente interligados em

todas as práticas diárias. Entender essas peculiaridades culturais posicionará o negociador um passo a frente dos demais (BARRBIZ, 2011).

Sendo assim, a familiarização prévia destes aspectos deve oferecer ao negociador segurança suficiente para levar adiante seu projeto de expansão, pois ao contrário das negociações nacionais, onde se leva basicamente em conta os aspectos organizacionais, nas internacionais a cultura também impacta nelas e pode interferir diretamente no resultado final. Quando indagado sobre a interferência da familiarização prévia com as diferenças culturais, o entrevistado da Empresa 3 suporta o conceito afirmando que a familiarização com as diferenças culturais interfere “[...] Principalmente na forma das negociações, onde a equipe necessita se adequar aos modos operandis do país importador. Como exemplo, a predominância masculina nos contatos comerciais”.

Indo de encontro com esse pensamento, pode-se relacionar a familiarização prévia dos aspectos culturais com a ajuda de um agente ou *trading companies* que facilite o acesso àquele mercado, uma vez que a experiência e o conhecimento do mesmo podem abrir caminho para que a relação evolua posteriormente para vendas diretas.

Barrbiz Trade & Investments (2011) afirma que o conhecimento prévio de alguém que pode intermediar a reunião pode facilitar as vendas no mercado e trará um imenso benefício na relação de negócio. Novamente as feiras e visitas aparecem como um aliado, nesse caso, apoiando a empresa antes de oferecer o produto.

“O objetivo é definido antes da negociação, porém pode ser ajustado dependendo do andar da conversa: volume, preço, mix de produtos, e se o cliente demonstrar interesse no longo prazo” (EMPRESA 2, 2014). Tal conceito de definição de objetivos anteriormente às negociações é suportado pelas demais empresas.

Visto isso, a pré-negociação é uma das partes mais importantes do processo, uma vez que sem esse conhecimento, o negociador não conseguirá traçar metas concretas para sua oferta, uma vez que cada cultura pode reagir de uma maneira diferente às abordagens corriqueiras.

4.3 PERFIL DA NEGOCIAÇÃO

Na mesma linha de raciocínio da seção anterior, a falta de preparação pode causar desconforto e até mesmo arruinar uma negociação, visto que principalmente as crenças práticas religiosas no Oriente Médio são muito valorizadas por todos e não devem ser diferentes quando se fala em respeito.

Apesar de o Oriente Médio possuir semelhanças culturais com as do Brasil, “[...] no sentido que se importam com a pessoa que está negociando, família, empresa [...]” (EMPRESA 2, 2014), as formas de comunicação merecem uma atenção especial, com relação ao uso de algumas expressões e gestos, pois muitas vezes “[...] pode representar uma ofensa ao interlocutor, fazendo com que a negociação seja prejudicada e o objetivo não atingido” (EMPRESA 1, 2014). Arvati (2007) reforça que qualquer comportamento indevido pode ser motivo para arruinar a negociação. Estes devem ser evitados por meio da construção de amizade e confiança.

Observou-se que além das formas de comunicação, temos algumas características que podem ser consideradas como fáceis de perceber, como por exemplo: o alto poder de barganha e falta de sensibilidade com o tempo.

Em diversas culturas as barganhas são aceitáveis e até mesmo necessárias, já em outras, podem ser consideradas como um insulto ou indelicadeza (SEYMAN, 2010). Na cultura árabe, a barganha é considerada necessária, sendo que possibilita a oportunidade de conhecer os limites da outra parte, formando uma relação pessoal com base na percepção mútua em alguns aspectos (ROGOVEANU, 2010).

Ao serem questionados sobre as barganhas, os entrevistados afirmam que as mesmas são parte do negócio, complementando que é muito raro ser firmado um acordo sem ter barganha por parte do comprador. Uma das empresas incrementa que:

Devido à característica mercante dos povos do Oriente Médio, é necessário ter o entendimento de que toda a negociação será prolongada e com pechinchas. Dessa forma, faz-se necessária a adição de margem maior aos produtos para que possa se conceder descontos no processo negocial.

Seguindo com esse pensamento, Salacuse (2005) afirma que a sensibilidade com o tempo pode ser citada como um fator específico de cada cultura. Assim, Barrbiz (2011) cita que os negócios ocorrem mais devagar no Oriente

Médio dos que nas demais culturas. Com isso, reitera-se que a paciência é uma virtude avaliada pelos árabes, visto que costumam “[...] medir os limites que o negociador tem, com isso eles podem blefar, gastar tempo para após encaminhar a conversa para uma nova compra. Paciência é fundamental para negociação nesse mercado” (EMPRESA 2, 2014). Demonstrar que não há pressão pode aumentar as chances de sucesso na rodada de negócios, é isso que os comerciantes do Oriente Médio buscam em seus parceiros.

Ao contrário de muitas culturas, onde se pode adotar uma resposta objetiva, porém cautelosa, de que “[...] não é possível dar sequência ao negócio devido a alguma condição comercial desfavorável ao objetivo traçado” conforme a Empresa 1. Uma das principais jogadas por parte dos interlocutores árabes é tentar convencer a outra parte, através de sinais, de que ele não está contente com algum ponto. Muitas vezes confirmam com um sim, mas com o objetivo de negação. A Empresa 3 afirma que o silêncio é o principal modo de eles demonstrarem que estão descontentes com o andamento da negociação.

Porém, um dos entrevistados garante que os árabes possuem em geral, uma expressão gestual bem clara e também são bem flexíveis em relação aos critérios propostos.

Apesar de as negociações e relações comerciais no Oriente Médio serem normalmente informais e também de toda flexibilidade e semelhanças culturais com os brasileiros, uma postura formal deve ser adotada sempre, mesmo que como forma de garantia para que o comprador não se distancie.

Muitas vezes no primeiro contato, ao estar entrando no mercado, as negociações são formais e posteriormente evoluem para sessões informais, pode-se avaliar e apontar a demonstração de interesse por uma parceria de longo prazo como um dos motivos por essa transição. Visto isso, a Empresa 2 afirma que:

O interessante é deixar o cliente perceber a parceria, porém se demonstrar que tem interesse em parceria de longo prazo pode facilitar a fidelização do cliente em alguns casos à exclusividade ou um trabalho organizado de marca pode facilitar esse trabalho de longo prazo e ser interessante para o comprador.

Os negociadores necessitarão de um plano bem definido como uma forma de estratégia para por em prática na hora do encontro. De forma geral, os objetivos devem estar claros e novamente, peculiaridades como valores e crenças - a respeito de cultura e religião - tomam conta do cenário e enfatizam o cuidado a ser

tomado “[...] para que isso não coloque a negociação em cheque” (EMPRESA 2, 2014), e gafes não sejam cometidas.

Ainda com relação a estratégias a serem utilizadas, uma delas adotada pela Empresa 1 é deixar margem para que o preço seja cedido conforme à pressão das barganhas.

Levando em conta todos estes aspectos que devem ser considerados e postos em prática durante as negociações, temos uma visão geral de como se expressar e agir na rodada de negócios para que os objetivos sejam atingidos e ambas as partes se contentem com o acordo, visando uma relação clara e duradoura.

4.4 PROCEDIMENTOS PÓS-NEGOCIAÇÃO

No que se refere à conclusão da negociação, normalmente as mesmas são fechadas com jantares, almoços ou até mesmo eventos. Aceitar os convites feitos pelos interlocutores é um sinal de respeito e demonstra interesse mútuo, levando em consideração sua característica calorosa, onde o Oriente Médio:

É um mercado que tem uma preocupação com a pessoa que negocia com ele, desde aspectos profissionais e pessoais até carreira e etc... Com isso um bom relacionamento criado, pode influenciar positivamente em novas negociações [...].

Por serem extremamente desconfiados, os árabes utilizam as pós-negociações para se aproximar e adquirir a confiança da outra parte, assim tendo uma maior facilidade de transmitir suas posições. Dessa forma, naturalmente ocorrerá a fidelização e fortalecimento da relação comercial, sendo que algumas estratégias serão adotadas para o cumprimento desse objetivo.

Se mostrar disponível e participar das diversas atividades que envolvem o setor de atuação demonstra vontade de expandir a parceria e conquistar confiança, assim como se importar com:

[...] sua história, família. Estar presente no mercado, através de feiras internacionais, entendendo como o mercado está caminhando e se tem novas possibilidades, linha de produtos, para ajustar seu processo produtivo e caminhar conforme as tendências do mercado para se manter lá.

A primeira estratégia que se pode citar é cumprir e entregar exatamente o que foi ofertado e confirmado na negociação. Tudo isso envolve qualidade do produto, prazo de entrega. Por ser um mercado que tem um enfoque extremo na

qualidade do produto e processo de produção com base nos costumes religiosos (abate *Halal*), onde somente alimentos *Halal* podem ser consumidos, a garantia de que todos os métodos descritos nos estudos bibliográficos podem ser conquistados através de convites para conhecer as fábricas e certificar de que os processos exigidos estão sendo cumpridos e de que os demais processos como armazenamento, processamento, transporte também.

Com a confiança conquistada, as oportunidades para crescer nas vendas para o mercado árabe surgirão e as diferenças culturais irão aos poucos se normalizando, isso trará ao negociador uma tranquilidade maior, possibilitando arriscar mais para crescer.

Podemos citar a Empresa 3 como exemplo de familiarização, uma vez que já possui escritórios e até mesmo uma fábrica focados no Oriente Médio, estes focados especialmente para a demanda da região. Tal façanha foi conquistada através dos longos anos de experiência com esse mercado, fazendo com que as negociações sejam tranquilas e maduras. De certa forma, isso é traduzido como vantagem competitiva.

5 CONCLUSÃO

As diversidades culturais entre as nações sempre estiveram presentes na sociedade desde os tempos antigos. Com a internacionalização das empresas, esses aspectos cada vez mais devem ser estudados de modo que uma transação comercial seja efetuada sem atritos entre as partes.

Desta forma, o presente trabalho objetivou analisar os fatores que influenciam diretamente nas negociações internacionais, sendo a cultura o principal foco e tendo o setor das agroindústrias que exportam carne de frango para o Oriente Médio o universo de estudo. Para isso, a pesquisa foi necessária para que os objetivos do trabalho fossem respondidos de modo que a parte teórica do estudo se aproximasse com as práticas exercidas pelas empresas estudadas.

Nesse sentido, em relação ao primeiro objetivo específico, verificou-se que o perfil empresarial das agroindústrias brasileiras que possuem relacionamento comercial com o Oriente Médio é bastante variado. Nota-se que o tempo de atuação na atividade de exportação em uma das empresas é entre 6 e 10 anos e as outras há mais de 30 anos. Quanto aos tipos de produtos exportados, são eles: cortes congelados de frango, frango inteiro (*grillers*), miúdos congelados de frango (fígado e moela), proteína animal derivada de aves e produtos processados (massas e pizzas). Ambas empresas praticam vendas diretas para o mercado do Oriente Médio e não possuem agente comissionado, apesar de algumas delas terem utilizado *trading companies* como forma de inserção nesse mercado.

No que se refere ao segundo objetivo específico, foi possível identificar que os procedimentos pré-negociação são de extrema importância, no sentido de preparação para as rodadas de negócio. Toda essa preparação irá influenciar na hora de negociar, uma vez que o estudo prévio das diferenças culturais providencia uma noção de como agir, quais aspectos devem ser respeitados e quais pontos são de maior sensibilidade em determinada cultura.

Destaca-se quanto ao terceiro objetivo específico, algumas características que mais influenciam nas negociações com o Oriente Médio. Nota-se que a sensibilidade com o tempo é baixa, uma vez que negociações nessa região costumam ser muito demoradas e demandam de paciência por parte do vendedor. Raramente são feitas negociações sem barganha ou pechincha por parte do comprador, obrigando os vendedores a adicionar uma margem maior aos produtos,

de forma que possibilite a concessão de descontos durante o processo. Apesar de a postura formal ser um meio de ressalva, os árabes cultivam o relacionamento informal durante as negociações e demonstram muito o interesse por parcerias a longo prazo que devem ser estabelecidas através da conquista de confiança.

No que se diz respeito ao último objetivo específico, relacionam-se os procedimentos pós-negociação com a conquista da confiança. Para isso, pode-se citar os eventos, festas e jantares como meio de os anfitriões perpetuarem uma aproximação pessoal com o parceiro.

Com isso, sugere-se que antes de buscar um potencial cliente no Oriente Médio, seja feito um levantamento e estudo sobre a cultura na região, pois assim as probabilidades de sucesso aumentam, de modo que não sejam cometidos alguns dos erros mais comuns que possa interferir nas negociações. Pontos cruciais para a cultura como religião e família devem ser analisados e muito respeitados.

Propõe-se que para futuros estudos, sejam analisados os processos de produção e exportação de carne de frango para o Oriente Médio, de modo com que sejam analisados os pontos relacionados aos aspectos culturais para que sejam entregues os produtos com a qualidade desejada e por meio disso que a parceria comercial seja estabelecida.

O estudo permitiu ao acadêmico a aproximação das práticas de negociação com os aspectos culturais do Oriente Médio que nelas influenciam, concluindo assim o objetivo geral e os específicos acerca do tema, assim como a pergunta de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ADLER, Nancy J.; GUNDERSEN, Allison. **International Dimensions of Organizational Behavior**. 5th ed. Mason, OH: Cengage Learning, 2008.

ANBA. Agência de Notícias Brasil-Árabe. **Exportações de frango crescem para Oriente Médio**, São Paulo, jan. 2014. Disponível em: <<http://www.anba.com.br/noticia/21862280/agronegocio/exportacoes-de-frango-crescem-para-orientemedio/>>. Acesso em: 4 mar. 2014.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; VILAS BOAS, Ana Alice. **Cultura e ética na negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARVATI, Mariana Carolina. **Diferenças culturais e negociações internacionais: Brasil e Arábia Saudita**. Revista de Negócios Internacionais. Piracicaba, 2007.

AVICULTURA INDUSTRIAL. **Exportações de carne de frango caem em volume e sobem em receita entre janeiro e julho**. São Paulo: UBABEF, 2013. Disponível em <http://www.aviculturaindustrial.com.br/noticia/exportacoes-de-carne-de-frango-caem-em-volume-e-sobem-em-receita-entre-janeiro-e-julho/20130821140121_P_362> acesso em 23 ago. 2013.

_____. **Exportações de frango crescem para Oriente Médio**. São Paulo: UBABEF 2013. Disponível em <http://www.aviculturaindustrial.com.br/noticia/exportacoes-de-frango-crescem-para-orientemedio/20140117083640_K_332> acesso em 23 ago. 2013.

AVISITE, O Portal da Avicultura na internet. **Avicultura reduziu produção e exportação em 2012, mas manteve liderança internacional**. São Paulo: UBABEF, 2013. Disponível em: <<http://www.avisite.com.br/clipping/index.php?codclipping=20205>> acesso em 23 ago. 2013.

_____. **Participação das Unidades Federativas brasileiras no mix de itens exportados em 2012**. <<http://www.avisite.com.br/noticias/index.php?codnoticia=13878>> Acesso em 8 mar. 2014.

_____. **Embarques de frango ficaram aquém dos 3,9 milhões de toneladas em 2013**. Disponível em <<http://www.avisite.com.br/economia/index.php?acao=exportacao>> Acesso em 8 mar. 2014.

BARRBIZ. Trade & Investment Publications. **Middle East culture & Business Etiquette**. 2011. Disponível em: <http://www.w-t-w.org/en/wp-content/uploads/2013/02/BARRBIZ-Middle-East-Culture-Business-Etiquette_Vol.-2_Issue-8.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2014.

BARROS, Aidil da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**: um guia para iniciação científica. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas.. 10. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000.

BÓRIO, Ângela Fátima Caron. A evolução do Comércio Exterior brasileiro, as ações, modificações e adaptações internas necessárias e a importância do respeito à cultura e aos aspectos culturais dos mercados externos nas negociações das empresas brasileiras. **OPET**, Curitiba, jan. 2009. Seção 6. Disponível em <http://www.opet.com.br/revista/administracao_e_cienciascontabeis/pdf/n1/A-EVOLUCAO-DO-COMERCIO-EXTERIOR-BRASILEIRO.pdf>. Acesso em 1 mar. 2014.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Balança Comercial: Recordes Históricos em 2004**. 2005. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=5¬icia=6241>> Acesso em 8 mar. 2014.

_____. **Balança Comercial Brasileira: dados consolidados 2005**. 2006. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/balanca/balcombrasil/compacta/cartilhabalanca2005.pdf>> Acesso em 8 mar. 2014.

_____. **Balança Comercial Brasileira: dados consolidados 2006**. 2007. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=5&menu=571>> Acesso em 8 mar. 2014.

_____. **Balança Comercial Brasileira: dados consolidados 2007**. 2008. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=5&menu=571>> Acesso em 8 mar. 2014.

_____. **Balança Comercial Brasileira: dados consolidados 2008** 2009. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=5&menu=571>> Acesso em 8 mar. 2014.

_____. **Balança Comercial Brasileira: dados consolidados 2009**. 2010. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=5&menu=571>> Acesso em 8 mar. 2014.

_____. **Balança Comercial Brasileira: dados consolidados 2010**. 2011. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=5&menu=571>> Acesso em 8 mar. 2014.

_____. **Balança Comercial Brasileira: dados consolidados 2011**. 2012a. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=5&menu=571>> Acesso em 8 mar. 2014.

_____. **Evolução das exportações brasileiras**. 2012b. Disponível em <http://www.mdic.gov.br//arquivos/dwnl_1392038230.xls> Acesso em 8 mar. 2014.

_____. **Balança Comercial Brasileira: dados consolidados 2012.** 2013. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=5&menu=571>> Acesso em 8 mar. 2014.

_____. **Exportações brasileiras em 2013 têm terceiro melhor resultado da história.** 2014a. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=5¬icia=12923>> Acesso em 8 mar. 2014.

_____. **Balança Comercial Brasileira 2013.** 2014b. Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1388692200.pdf> Acesso em 8 mar. 2014.

_____. **Panorama do Comércio Exterior Brasileiro Janeiro - Dezembro 2013.** 2014c. Disponível em <http://www.mdic.gov.br//arquivos/dwnl_1394635352.pdf> Acesso em 28 mar. 2014.

_____. **Intercâmbio comercial brasileiro: Oriente Médio.** 2014d. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=5&menu=576>> Acesso em 8 mar. 2014.

CDIAL, Centro de Divulgação do Islã para América Latina. **Mercado Halal.** Brasil, 2013. Disponível em <<http://www.cdialhalal.com.br/index.php?page=Conteudo&id=1&brasiliraq=mts37oslr u3i8qu4d7a52skfr0&brasiliraq=mts37oslr u3i8qu4d7a52skfr0>> acesso em 14 out. 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007. 162 p.

CIA, Central Intelligence Agency. **The World Factbook.** Estados Unidos da América, 2013. Disponível em <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ym.html>> acesso em 5 out. 2013.

COMAFRANGO.COM.BR. Avicultura é responsável por 3,5 milhões de empregos no Brasil. Disponível em <<http://www.comafrango.com.br/noticia/avicultura-e-responsavel-por-35-milhoes-de-empregos-no-brasil/>> acesso em 1 mar 2014.

FELIPE, Emídia. **Avicultores pressionados pelo preço da ração.** Disponível em <<http://www.ecofinancas.com/noticias/avicultores-pressionados-preco-racao>> acesso em 1 de mar 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GRAHAM, J.; MINTU, A.; RODGERS, W. 1994. Explorations of negotiation behavior in ten foreign cultures using a model developed in the United States. **Management**

Science, 40(1): 72-95. Disponível em <<http://www.orangetreepartners.net/pdfs/JG-94-Mgnt-Science.pdf>> acesso em 1 mar 2014.

HAFFNER, Jacqueline A. H.; HOLLAND, Carla A. R. Relações econômicas entre o Brasil e o Oriente Médio no governo Lula. **Ciências & Letras**, Porto Alegre, n. 51, p. 135-156, jan./jun. 2012.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 24. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

LARSON, David Allen; SEYMAN, Vanessa. **Teaching Negotiation to a Globally Diverse Audience: Ethics, Morality and Cultural Differences**. Ago. 2010. Disponível em: <http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=david_larson> Acesso em: 26 abr. 2014.

LOPES VAZQUEZ, José. **Comércio exterior brasileiro**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAGNOLI, Demétrio; SERAPIÃO, Carlos. **Comércio exterior e negociações internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006;

MANFRÉ, Maurício. **Manual de Gestão do Comércio Internacional: Fundamentos, Estratégia & Ações**. 1. ed. Brasília: Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p.

OLIVO, Nilson. **Delícias de Chapecó**. Criciúma, 2012;

PELECKIS, Kęstutis. International Business Negotiations: Culture, Dimensions, Context. **International Journal of Business, Humanities and Technology**, Lituânia, Set. 2013. Disponível em: <http://www.ijbhtnet.com/journals/Vol_3_No_7_September_2013/11.pdf> Acesso em: 10 mar. 2014.

PINOTTI, Rquel Nakazato; PAULILLO, Luiz Fernando de Orini. A estruturação da rede de empresas processadoras de aves no estado de Santa Catarina: governança contratual e dependência de recursos. **Gestão & Produção**. São Paulo, jan-abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29585.pdf>> Acesso em: 10 mar. 2014.

ROGOVEANU, Raluca-Nicoleta. **Intercultural Negotiations: A Cultural Approach**. 2010. Disponível em: <http://www.cls.upt.ro/files/conferinte/proceedings/2010/02_Rogoveanu_2010.pdf> Acesso em: 10 mar. 2014.

SALACUSE, Jeswald W. **Leading Leaders: How to Manage Smart, Talented, Rich, and Powerful People**. New York: AMACOM Books, 2006.

SHEPPARD, Charles. **Cross-Cultural Negotiations**. Sausalito: Management Communication Systems, Inc., 1997.

TORRES, João Bosco. Os Benefícios do Comércio Exterior. **Coluna da Rede Gestão ed. 371**, Pernambuco, nov. 2005. Seção Gestão de Negócios - Organizando a empresa. Disponível em <<http://www.informazione4.com.br/cms/opencms/desafio21/artigos/gestao/organizando/0013.html>> Acesso em 8 mar. 2014.

UBABEF, União Brasileira de Avicultura. **História da avicultura no Brasil**. São Paulo, 2013. Disponível em <http://www.ubabef.com.br/a_avicultura_brasileira/historia_da_avicultura_no_brasil> acesso em 20 set. 2013.

_____. **Exportação Mundial de Carne de Frango em 2013**. 2014. Disponível em <<http://www.ubabef.com.br/files/publicacoes/8ca705e70f0cb110ae3aed67d29c8842.pdf>> Acesso em 8 abr. 2014.

_____. **Produção Mundial de Carne de Frango em 2013**. 2014. Disponível em <<http://www.ubabef.com.br/files/publicacoes/8ca705e70f0cb110ae3aed67d29c8842.pdf>> Acesso em 8 abr. 2014.

UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development. **Merchandise exports stagnated in 2012, UNCTAD statistics show**. Disponível em <<http://unctad.org/en/pages/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=121>> acesso em 1 mar 2014.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário aplicado às agroindústrias brasileiras que exportam carne de frango para o Oriente Médio

PERFIL EMPRESARIAL

1. Tempo de atuação na atividade exportadora:

- () até 5 anos () de 6 a 10 anos () de 11 a 20 anos
 () de 21 a 30 anos () de 31 a 40 anos () de 41 a 50 anos
 () acima de 51 anos

2. Tempo de atuação no mercado externo (exportação destinada ao Oriente Médio):

- () até 5 anos () de 6 a 10 anos () de 11 a 20 anos
 () de 21 a 30 anos () de 31 a 40 anos () de 41 a 50 anos
 () acima de 51 anos

3. As vendas são efetuadas de forma para o Oriente Médio:

- () Direta () Indireta

4. A empresa possui algum agente comissionado no Oriente Médio?

- () Sim () Não

5. Tipos de produtos comercializados com o Oriente Médio?

PERFIL PRÉ NEGOCIAÇÃO

1. No seu universo de negociação foi importante ter um contato prévio no Oriente Médio que facilitasse a inserção neste mercado? De que forma?

2. De que forma você como negociador adquire conhecimento das crenças/valores e cultura dos seus clientes no Oriente Médio?

3. A familiarização prévia com as diferenças culturais interfere de que maneira no resultado da negociação? De que forma?

4. Com base em sua experiência, quais são as formas de comunicação com os negociadores do Oriente Médio que mais influenciam na forma como eles conduzem a reunião?

5. O objetivo deve estar definido antes de negociar com o Oriente Médio ou isso dependerá de como será a negociação se encaminhará? Como este processo é feito?

PERFIL NEGOCIAÇÃO

1. O não conhecimento das crenças e valores dos clientes no Oriente Médio pode prejudicar o desempenho das negociações? De que forma?

2. Ao se mostrar paciente, o negociador estrangeiro tem mais chances de sucesso na negociação com o Oriente Médio? De que forma?

3. Na cultura árabe as barganhas são entendidas como um insulto ou como forma de aprimorar/melhorar o negócio? De que forma?

4. Quais sinais são normalmente demonstrados para mostrar uma negação, mesmo quando a resposta é positiva?

5. Adotar uma postura formal é a melhor forma para se inserir no mercado do Oriente Médio? Quais cuidados devem ser tomados com relação a posição?

6. Ao negociar com o Oriente Médio, deve-se mostrar interessado por uma parceria de longo prazo desde o início, ou mostrar sinais para que o cliente interprete esta parceria?

7. Quais estratégias devem ser utilizadas nas negociações com o Oriente Médio?

PERFIL PÓS NEGOCIAÇÃO

1. De acordo com sua experiência, aceitar convites para eventos sociais dos parceiros interfere no resultado do negócio com o Oriente Médio?

2. De que forma um relacionamento criado com os árabes influencia nas futuras negociações?

3. Quais as principais estratégias utilizadas para a fidelização dos clientes no Oriente Médio?