

A INFLUÊNCIA DAS DIFERENÇAS CULTURAIS DO MERCOSUL NAS ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE EMPRESAS DO SETOR CALÇADISTA

Bruno Vinicius Duarte¹
Ana Paula Ferreira Alves²
18/12/2024

Resumo

A negociação internacional apresenta desafios significativos especialmente devido às diferenças culturais. Conhecer a cultura do país com quem irá realizar a transação econômica é fundamental para a condução dos negócios. Logo, as empresas que buscam aumento na sua competitividade devem se voltar para compreender a influência das diferenças culturais em ambientes globalizados e blocos econômicos específicos, como o Mercosul. O Mercado Comum do Sul (Mercosul) é uma integração entre países da região sul-americana, compreendendo a Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. No contexto da indústria calçadista, o segundo maior mercado internacional do Brasil é a Argentina. Assim, pode-se compreender a relevância de países do Mercosul para o setor calçadista. Diante disso, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a influência das diferenças culturais do bloco econômico Mercosul nas estratégias de empresas do setor calçadista nas negociações internacionais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa junto a 18 pessoas que atuam nas negociações internacionais de empresas calçadistas com países do Mercosul. Resultados mostraram que as principais diferenças culturais do Mercosul que influenciam na estratégia das empresas calçadistas são o estilo de negociação, valores e normas sociais, a cultura local do país, expressões locais e influências e tradições locais. Contudo, os resultados também mostram que existem práticas adotadas por negociadores para enfrentar tais diferenças culturais. A contribuição dessa pesquisa é evidenciar o mapeamento das diferenças culturais do Mercosul e apresentar estratégias de negociação internacional em empresas calçadistas.

Palavras-Chave: Negociação Internacional. Cultura. Mercosul. Indústria Calçadista.

THE INFLUENCE OF CULTURAL DIFFERENCES IN MERCOSUR ON THE INTERNATIONAL NEGOTIATION STRATEGIES OF FOOTWEAR COMPANIES

Abstract

International negotiation presents significant challenges, especially due to cultural differences. Knowing the country's culture with which the economic transaction will be conducted is essential for conducting business. Therefore, companies seeking to increase their competitiveness must focus on understanding the influence of cultural differences in globalized environments and specific economic blocs, such as Mercosur.

¹ Acadêmico, do curso Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - *Campus Rolante*. bruno_vinicius_duarte@hotmail.com

² Orientadora, doutora em Administração, professora do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - *Campus Viamão*. ana.alves@viamao.ifrs.edu.br

The Southern Common Market (Mercosur) is an integration between countries in the South American region, comprising Argentina, Brazil, Paraguay, and Uruguay. In the context of the footwear industry, Brazil's second-largest international market is Argentina. Thus, one can understand the relevance of Mercosur countries for the footwear sector. In view of this, the general objective of this research is to analyze the influence of cultural differences in the Mercosur economic bloc on the strategies of companies in the footwear sector in international negotiations. To this end, a quantitative survey was conducted with 18 people who work in international negotiations between footwear companies and Mercosur countries. The results showed that the main cultural differences in Mercosur that influence the strategy of footwear companies are the negotiation style, social values and norms, the local culture, local expressions, and local influences and traditions. However, the results also show that negotiators adopt practices to face such cultural differences. This research contributes to highlighting the mapping of cultural differences in Mercosur and the international negotiation strategies in footwear companies.

Keywords: International Negotiation. Culture. Mercosur. Footwear industry.

1 INTRODUÇÃO

A negociação internacional é um fator importante para o sucesso de uma empresa em um mercado globalizado. Isso porque as empresas conseguem expandir suas operações além das fronteiras nacionais, acessar novos mercados e ter receitas diversificadas para o negócio. Dessa maneira, as empresas ampliam o seu mercado, ganhando maior vantagem competitiva em relação frente às suas concorrentes (Gallindo, 2012).

A negociação internacional envolve uma complexidade de aspectos e desafios. Dentre eles, estão as diferenças culturais em negociações internacionais (Gaviraghi; Lazzari; Milan, 2016). A cultura é um fator presente e tem uma grande influência neste tipo de negociação, exigindo atenção a detalhes, desde uma simples saudação até hábitos e tradições locais. Logo, conhecer a cultura do país com quem irá realizar a transação econômica é fundamental para a condução dos negócios, evitando, assim, situações desagradáveis e constrangedoras, que podem impactar no resultado da negociação.

Cada país tem seus valores, princípios, normas e práticas que conduzem a negociação, que influenciam em fechar ou não uma determinada transação comercial. Portanto, o fator intercultural e o choque cultural é um dos desafios da negociação internacional, pois se o negociador tiver uma compreensão errada da outra parte,

pode haver dificuldades na negociação (Teixeira, 2018). Ademais, a cultura representa um desafio porque não se trata apenas da cultura dos países, mas também da influência cultural das próprias pessoas envolvidas na negociação. Da mesma forma, o comportamento, a personalidade e a cultura de quem negocia podem influenciar no resultado da negociação (Teixeira, 2018).

A importância desse tema para as empresas diz respeito à perspectiva intercultural, ou seja, as empresas estão voltadas e empenhadas a criar culturas corporativas frente aos negócios internacionais. Logo, é requerido que o profissional da área tenha competência voltada para ambientes globalizados ou focados em blocos econômicos específicos, como o Mercosul (Stoekieht et al., 2014). O Mercado Comum do Sul (Mercosul) é uma integração entre países da região sul-americana, compreendendo a Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. Os países como Venezuela e Bolívia estão em processo de adesão.

Desde a sua criação, em março de 1991, seu objetivo é gerar oportunidades e investimentos comerciais, com a integração competitiva das economias locais. O crescimento do Mercosul se dá com a conclusão de múltiplos acordos com diversos países, localizados nos cinco continentes. Tais assinaturas geram acordos políticos e comerciais, a qual lhe confere como países associados. Tais nações têm o direito de participarem de reuniões podendo contar com preferências comerciais (Mercosul, 2024). Quanto à cultura, “a promoção e difusão da imensa diversidade cultural dos países do bloco é amplamente reconhecida como de especial importância para o fortalecimento do processo de integração”, e por isso faz-se presente os temas culturais nas agendas institucionais (Mercosul, 2024, s.p.).

Conforme a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados), no ano de 2024, a produção calçadista deve crescer entre até 2,2%, com relação ao ano de 2023. Com o mercado interno aumentando, em virtude do consumo, a produção deverá render até 884,6 milhões de pares, mantendo o país na quinta colocação de maior produtor de calçados do mundo (Abicalçados, 2024). O Rio Grande do Sul é o maior estado exportador de calçados do Brasil, sendo responsável por 47% do valor total arrecadado e 30% da produção de pares, gerando uma receita de US\$ 616,4 milhões e a confecção de 42,8 milhões de pares. A participação do calçado no PIB do estado gaúcho é de 6% (Moreira, 2023). Quanto às exportações, o segundo maior mercado internacional do Brasil é a Argentina, que importou 6,82

milhões de pares, gerando US\$ 74,62 milhões (SDAERGS, 2022). Assim, pode-se compreender a relevância de países do Mercosul para o setor calçadista.

Diante do exposto, tem-se o problema de pesquisa: quais são as principais influências das diferenças culturais nas estratégias de empresas do setor calçadista nas negociações internacionais? O objetivo geral desta pesquisa é analisar a influência das diferenças culturais do bloco econômico Mercosul nas estratégias de empresas do setor calçadista nas negociações internacionais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa junto a pessoas que atuam nas negociações internacionais de empresas calçadistas com países do Mercosul.

Justifica-se a realização desse estudo, uma vez que as comunicações entre as culturas distintas são cada vez mais rotineiras, considerando mercados cada vez mais globalizados. No que se refere à transação comercial, uma empresa pode comprar um produto de um país e este produto pode ser despachado por outra nação. Assim, se faz importante o aprofundamento no tema para verificar como as diferenças culturais influenciam na negociação internacional. A contribuição dessa pesquisa é evidenciar a compreensão das diferenças culturais e sugerir melhorias nas estratégias de negociação internacional. Ainda, a pesquisa busca trazer evidências empíricas sobre a temática em uma indústria relevante para o Brasil e o estado do Rio Grande do Sul.

Por fim, longe de ser uma ameaça, “[...] a diversidade pode ser benéfica para a ação da comunidade internacional. O diálogo intercultural é proposto a partir da superação da concepção de cultura como algo estático, de entidades encerradas em si mesmas [...]” (Dantas, 2012, p. 15). O artigo segue estruturado, além desta introdução, com seções do referencial teórico, método, análise dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, aborda-se o referencial teórico, que dá suporte à pesquisa. O referencial teórico está organizado em três tópicos. No primeiro tópico, conceituam-se as negociações internacionais, que é uma negociação entre, pelo menos, duas partes, tentando chegar a um objetivo comum. O segundo tópico refere-se à cultura e sua importância nas negociações internacionais, considerando como a cultura pode

influenciar nas negociações. O terceiro tópico descreve o Mercosul, incluindo as diferentes culturas em negociações entre os países do bloco.

2.1 Negociações internacionais

Desde o final do século XX, o comércio internacional cresceu e se expandiu mais do que em qualquer outra época. Isso aconteceu graças aos avanços na tecnologia, nas comunicações, na produção e no transporte, além da diminuição das guerras. Diante desse novo cenário, a maioria dos países tem se esforçado para se adaptar às novas necessidades do mercado global, para não ficar de fora desse processo (Paz; Satur, 2013).

A negociação é uma prática em que duas ou mais partes tentam encontrar um objetivo comum para uma solução partilhada referente aos seus interesses distintos de materiais diante de um problema. Essa é uma abordagem sociocultural presente na dinâmica da negociação (Mendes, 2020). Chamon (2000, p. 41) define que:

o termo negociação pode ser aplicado em praticamente toda relação entre pessoas com interesses diversos. É importante termos em mente este conceito de interesses distintos, pois implica na maximização do resultado da negociação quando ambas as partes saem satisfeitas por terem trocado algo cujo valor para elas é maior do que o bem que estava anteriormente em seu poder. Assim, se em uma negociação alguém troca um bem por outro, é porque percebe maior valor no bem que estava em poder da outra pessoa do que naquele que estava em seu poder. De fato, o que as pessoas buscam, é uma fórmula eficaz que as façam otimizar a probabilidade de obter o melhor acordo possível (Chamon, 2000, p. 41).

Nesse contexto, a negociação internacional é um ramo da área de comércio internacional, no qual refere-se a acordos internacionais entre países para alcançar acordos comerciais. Ainda, pode ser conceituada como um processo de comunicação e de tomada de decisões. Dependendo da tomada de decisão, a negociação pode ser efetivada ou não, e tudo depende da comunicação entre as partes. As negociações internacionais aumentam o acesso a novos consumidores e a novos mercados, ampliando os lucros e a estabilidade, diminuindo a dependência do mercado interno (Almeida; Monteiro, 2019).

Segundo Mendes (2020), a negociação permanece sendo o cerne da atividade das relações internacionais, portanto, as negociações internacionais são processos constitutivos das relações internacionais. Esse tipo de transação comercial entre os países e as organizações (que operam em diferentes países) é algo frequente. Assim,

a multilateralização e institucionalização internacional fizeram a negociação internacional crescer exponencialmente no início do século XXI. Nesse caso, os avanços tecnológicos, acordos com o livre comércio, abertura de mercados emergentes, mudanças geopolíticas e entre outros fatores foram os principais pontos de favorecimento ao crescimento do comércio internacional.

Em uma negociação internacional, com o processo rápido de globalização e a formação de blocos econômicos, países de diferentes níveis de desenvolvimento estão se unindo para melhorar sua economia e sociedade. Isso significa que as empresas precisam se tornar mais competitivas, especialmente nos países menos desenvolvidos, para ajudar nesse objetivo. Uma das maneiras de alcançar isso é por meio de negociações comerciais internacionais bem-sucedidas (Panosso, 2000).

Nas negociações internacionais, os países e suas culturas tendem a se aproximar. Isso acontece porque a globalização está diretamente ligada a essas negociações. Com o mundo cada vez mais globalizado, as mudanças acontecem rapidamente, o que obriga empresas e governos a adaptarem constantemente sua gestão (Almeida, 2012). Portanto, a globalização no atual cenário econômico passou a ser uma realidade, sendo crucial que as nações saibam negociar para além de suas fronteiras. A postura e comportamento adotadas podem ser decisivos na negociação internacional e contribuem na adoção da estratégia para a negociação. Conseqüentemente, tais estratégias ajudam na performance da negociação internacional (Almeida, 2012).

A negociação internacional é muito complexa, pois envolve uma variedade de situações que influenciam nos resultados. Fatores como valores culturais, política internacional e a economia mundial são peças que moldam uma negociação. Para isso, ter uma pessoa treinada e capacidade para exercer essa função é fundamental, visto que ela deverá ter o treinamento necessário para resolver situações conflituosas para que gere um acordo bem-sucedido (Teixeira, 2018). O negociador (ou a pessoa que negocia) deve ter um caráter multifacetado, pois precisa estar pronto para absorver as mudanças mercadológicas e culturais que se referem-se às negociações comerciais.

Conforme Chamon (2000), o sucesso ou fracasso de uma negociação internacional está diretamente relacionado com os negociadores. As pessoas envolvidas e as características das situações fazem os negociadores tomarem suas

estratégias e táticas, portanto, não há fórmula e método padrão com garantia de sucesso. O autor conclui dizendo que a negociação internacional e o modo de realizá-la “é o fator mais importante para determinar o sucesso ou fracasso de uma negociação. O processo efetivo inclui gerenciar a estratégia e maneira de aproximação da negociação, seus estágios, e as táticas específicas utilizadas” (Chamon, 2000, p. 69).

Os desafios culturais têm como o ponto central dessa temática, segundo Nasser (2007), para as grandes empresas, uma vez que os encontros internacionais estão cada vez mais presentes em suas agendas. Algumas falhas, tais como instabilidade e mudanças de conjuntura, flutuações monetárias, entraves governamentais e burocráticos, ideologia, a cultura e poder de barganha podem comprometer uma negociação.

O próximo tópico deste referencial teórico é a cultura e sua relação com as negociações internacionais. Segundo Fernandes (2023), como se vive em um mundo globalizado, um dos desafios está em conhecer diversas culturas para saber a melhor forma de abordar e conquistar a confiança dessa nação para uma negociação internacional mais efetiva. Portanto, a confiança é um fator importante nas relações profissionais envolvendo as negociações internacionais.

2.2 Cultura e sua Importância nas Negociações Internacionais

Cultura é uma palavra cotidianamente utilizada em diferentes meios. De acordo com Dicionário Online (2024), o significado da palavra cultura é um conjunto de estruturas religiosas e sociais, que se manifesta através das artes, caracterizando a sociedade. Embora seja amplamente usada, ainda não se tem um consenso sobre sua definição. Diversos pesquisadores vêm discutindo esse conceito. Segundo Oliveira e Alves (2015), a cultura é objeto de diversos debates e diversas obras da literatura.

A cultura, como é entendida, é uma característica exclusiva dos seres humanos. No entanto, isso não quer dizer que não se tenha elementos em comum com outros animais, nem que a cultura não tenha evoluído gradualmente a partir de formas mais simples, chamadas de “proto-culturais”. Dessa forma, se compartilha a vida em sociedade com muitas outras espécies (Concone, 2011). Conforme Antunes (2018, p. 1),

a cultura é muitas vezes percebida como um elemento secundário na negociação. Contudo, o ambiente cultural em que decorre uma negociação constitui uma dimensão menos visível, porém não menos importante da mesma. Ao negociarmos, cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento e de comportamento que interferem no modo como avaliamos e gerimos o processo negocial. A aquisição desses comportamentos ocorreu num determinado ambiente social e cultural que importa conhecer para poder antecipar decisões e moldar reações no decorrer de uma negociação (Antunes, 2018, p. 1),

Percebe-se que o autor informa que, durante uma negociação, a cultura é deixada de lado, como se não houvesse importância, e quando se está em uma negociação não é perceptível o ambiente cultural. Mas, como destacado, não tem como desvincular a cultura do negociador, e isso acaba influenciando no modo de agir e avaliar a situação (Antunes, 2018).

A globalização do indivíduo pode estar mudando esse conceito, pois há uma diversificação de ideias e pensamentos, tornando-se necessário lidar cada vez mais com as diferenças culturais (Teixeira, 2018). Chamon (2000, p. 69) diz que:

sobre uma perspectiva multicultural, as diferenças culturais tornam a comunicação mais difícil. Entender o oponente, seus interesses e o que ele considera critérios objetivos torna-se mais complicado e pode apresentar armadilhas. Já as opções de ganhos mútuos tornam-se mais fácil devido à existência de diferenças, conforme já analisamos. Quanto mais diferenças existirem nas percepções entre os negociadores, maior será a chance de satisfazer as necessidades de ambos os lados (Chamon, 2000, p. 69).

Contudo, Chamon (2000, p. 70) conclui dizendo que, quando se preparam para dar início “às reuniões, os negociadores devem analisar a situação em termos das necessidades, metas e valores culturais, limites de autoridade, poder das partes, capacidade de identificar os dados relacionados ao negócio etc.[...]”. Para conhecer outra cultura, a interação é método mais prático e ágil (Teixeira, 2018).

Para se ter a capacidade de entender a interculturalidade, compreender as origens é fundamental, pois o comportamento do negociador é moldado através da sociedade em que vive, em que suas crenças são valiosas e comportamentos, logo, o meio em que nasceu é afetada pela cultura que a cerca (Teixeira, 2018). Nesse contexto, cabe salientar a definição de interculturalidade. Para fins deste estudo, interculturalidade refere-se à interação e ao diálogo entre diferentes culturas, com o objetivo de promover o respeito mútuo, a compreensão e a igualdade, reconhecendo e valorizando as diferenças culturais sem estabelecer hierarquias entre elas. Em vez

de uma simples convivência ou tolerância, a interculturalidade busca a construção de uma sociedade plural, em que as identidades culturais podem ser compartilhadas, negociadas e respeitadas de maneira ativa e dinâmica (Santos, 2011).

No momento em que duas culturas distintas se encontram e acontece o choque cultural, um conflito de ideias é algo presente. Então analisamos que a inteligência intercultural seria um caminho para solucionar estes conflitos, primeiramente com um entendimento de si próprio e depois um entendimento do outro. Assim, entendemos que para evitar confrontos e obter uma boa interação entre os atores na negociação, seria necessário criticar o próprio etnocentrismo, os preconceitos e a estereotipificação. Defendemos que a interculturalidade abre possibilidades para gerar entendimentos mútuos, conhecimento e uma nova visão de mundo (Teixeira, 2018, p. 186).

Chamon (2000) ressalta que, ao negociar com pessoas de outras culturas, a negociação passa a ser algo muito delicado, pois o fato de alterar o tom de voz pode influenciar no resultado da negociação, podendo acarretar até uma ofensa. Ainda, é possível que se chegue a uma solução nas negociações, quando todas as partes explicarem seus pontos de vista, sem haver um mal-entendido.

As diferenças culturais – étnicas, de gênero, orientação sexual, religiosas, dentre outras – aparecem em várias formas, como cores, músicas, rituais, conhecimentos, sabores, crenças e outros modos de expressão. Essas questões são variadas e têm ganhado mais visibilidade principalmente por meio dos movimentos sociais, que denunciam injustiças, desigualdades e discriminações. Esses movimentos buscam igualdade no acesso a bens e serviços, além de reconhecimento político e cultural (Candau, 2011). O próximo tópico aborda a temática do Mercosul, que é um bloco econômico da América do Sul, integrando diversas culturas, políticas e uma estrutura social com seus países-membros.

2.3 Mercosul: Diferentes Culturas em Negociações Internacionais

O Mercado Comum do Sul (Mercosul) é um bloco econômico que compreende os países membros Brasil, Argentina, Paraguai, Uruguai e Venezuela. O Mercosul foi criado através do Tratado de Assunção, em 26 de março 1991, sendo um projeto econômico-comercial e político-estratégico, com o objetivo de ampliar e consolidar a influência regional e internacional do Brasil, através do intercâmbio comercial (Abreu; Florêncio, 2015). Constitui-se como sendo uma das maiores formações regionais entre países, sendo seu processo de formação iniciada muito tempo antes da assinatura do tratado (Nunes; Previdelli, 2019). Se considerado um único país, o

Mercosul seria a nona maior economia do mundo (Westin, 2021).

Com o tempo, o Mercosul ampliou seu foco, indo além da economia para incluir também aspectos culturais e sociais. No Brasil, por exemplo, as escolas de ensino médio passaram a ter a obrigatoriedade de oferecer aulas de espanhol. Estudantes universitários de um país receberam a possibilidade de continuar seus estudos em outro país do Mercosul. Além disso, foi criada em Foz do Iguaçu-Brasil, na fronteira com Argentina e Paraguai, a Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila), que oferece cursos voltados para o desenvolvimento regional e forma estudantes de nacionalidade dos países do Mercosul (Westin, 2021).

A cultura dos países do bloco compreende os valores e princípios que são compartilhados entre essas nações. Ressalta-se que a incorporação de um bem cultural além das fronteiras desses países é importante para a região, portanto, o patrimônio cultural tem a sua contribuição no reconhecimento e valorização da identidade regional (Mercosul, 2024). Segundo Viana (2020), para que os costumes dos países do Mercosul não sejam apagados pela globalização, pensar em uma identidade das nações ajuda no fortalecimento de manter a cultura viva. Neste fortalecimento, é preciso compreender que os países, embora compartilhem de diversos valores e princípios, são também diferentes.

Com a eliminação das tarifas para o comércio entre os países do Mercosul, outras dificuldades para o comércio se tornaram importantes. Essas barreiras, que são menos visíveis, mas que ainda afetam a circulação de mercadorias entre os países, incluem barreiras técnicas, relacionadas a regulamentações, e barreiras fiscais, referentes a compras do governo e regras sobre impostos indiretos (Anderson, 2001). Pouco se trata das barreiras da cultura e da necessidade de compreender as diferenças culturais entre países para o bom andamento de negociações internacionais. Este entendimento é ainda mais evidente para setores que exportam produtos para países do bloco, como é o caso do setor calçadista.

No Mercosul, a oferta de calçados é variada e inclui diferentes tipos de produtos que se diferenciam pelo público-alvo, como calçados para homens, mulheres, crianças e para esportes, e pelos materiais, como couro, plástico ou misturas. Além disso, dentro de um mesmo tipo de calçado, os produtos podem variar em qualidade, marca e outros aspectos. Essa variedade cria uma segmentação importante no mercado de calçados, o que influencia a concorrência no setor (Anderson, 2001).

A exportação brasileira de calçados, no ano de 2022, realizada com um país do

Mercosul, a Argentina, somaram 64,24 milhões de pares, gerando US\$ 538,72 milhões, uma elevação de 66,5% da receita em relação ao ano anterior (Abicalçados 2024; SDAERGS, 2022). Além disso, o Rio Grande do Sul lidera as exportações em valor (US\$), seguido por Ceará, São Paulo, Paraíba e Minas Gerais. Contudo, ao considerar o volume exportado em pares, o Ceará assume a liderança, com o Rio Grande do Sul na segunda posição. Esses dados indicam que o preço médio dos calçados exportados pelo Rio Grande do Sul é superior à média nacional, evidenciando o foco desses estados em produtos de maior valor agregado (Abicalçados, 2022).

Portanto, apesar das dificuldades, o Mercosul, com quase três décadas de existência, é um canal comercial relevante para o comércio exterior. Para o setor calçadista, especificamente, ele facilita o acesso a mercados estratégicos como Argentina, Paraguai e Colômbia, ampliando as possibilidades de exportação e fortalecendo a integração econômica entre os países-membros e associados (Rodrigues; Salomão, 2018). Nesse contexto, esse estudo explora a influência das diferenças culturais do Mercosul em estratégias de negociações internacionais de empresas do setor calçadista.

3 MÉTODO

Visando atingir o objetivo de analisar a influência das diferenças culturais do bloco econômico Mercosul nas estratégias de empresas do setor calçadista nas negociações internacionais, a abordagem dessa pesquisa é quantitativa. Para Gil (2017), a pesquisa quantitativa abrange resultados apresentados em termos numéricos a partir de técnicas estatísticas. Além disso, o estudo se caracteriza como descritivo, visto que busca detalhar as características de um determinado fenômeno (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

O público-alvo desta pesquisa envolve pessoas que trabalham com negócios internacionais no Mercosul no contexto do setor calçadista. Em outras palavras, envolve pessoas que atuam em negociações internacionais de calçados para países do Mercosul. Na Região Sul do Brasil, o Rio Grande do Sul destaca-se como um dos principais produtores e exportadores de calçados, sendo o polo do Vale do Rio dos Sinos responsável por 46,9% da produção estadual, o que equivale a 78,6 milhões de pares (Abicalçados, 2022). O setor calçadista é de vital importância para a economia

do Rio Grande do Sul, tendo uma participação de 6% no PIB gaúcho e sendo responsável por 30% do volume de pares exportados no Brasil. Nesse sentido, a crescente interação entre culturas diferentes (em virtude da sua localização, na fronteira com Uruguai e Argentina), em um contexto de mercados cada vez mais globalizados, fomenta a necessidade de compreender influências culturais para melhor andamento das negociações internacionais do setor.

A coleta de dados foi realizada a partir de um questionário *online*, pois é um instrumento de coleta de fácil aplicação e de análise de dados. Para Gil (2017, p. 76) “[...] pode-se verificar que o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato”. O questionário foi organizado com uma escala (tipo Likert de cinco pontos) construída a partir da literatura de negociações internacionais, conforme Quadro 1. Além da escala, foram incluídas questões sociodemográficas e questões abertas para que os respondentes pudessem incluir suas percepções sobre a temática pesquisada. O questionário final está sendo apresentado no Apêndice A.

Itens da Escala	Base da Literatura
Minha empresa tem uma relação cultural próxima dos meus clientes.	Almeida (2012)
Minha empresa adapta-se para realizar uma negociação com outros países do Mercosul.	Almeida (2012)
A cultura do negociador pode influenciar no sucesso da negociação.	Chamo (2000)
Conhecer diversas culturas facilita na negociação com outras empresas.	Fernandes (2023)
A formação do bloco do Mercosul caracteriza-se com uma cultura diversificada.	Viana (2020)
O patrimônio cultural, do Mercosul, tem a sua contribuição no reconhecimento e valorização da identidade regional.	Mercosul (2024)
Considera-se a cultura de outro país como uma barreira na negociação internacional	Antunes (2018)
A Cultura do negociador pode influenciar positivamente na negociação.	Antunes (2018)
A interação do negociador com outras culturas gerará novas oportunidades para negociações futuras	Teixeira (2018)
Instabilidade e mudanças de conjuntura, flutuações monetárias, entraves governamentais e burocráticos, ideologia, a cultura e poder de barganha podem comprometer uma negociação.	Nasser (2007).
A interculturalidade abre possibilidades para gerar entendimentos mútuos, conhecimento e uma nova visão de mundo	Teixeira (2018)
O fato de alterar o tom de voz pode influenciar no resultado da negociação.	Chamon (2000)

Quadro 1 – Fonte para organização de Instrumento de Coleta.

Fonte: Elaboração própria.

O questionário foi divulgado através de um link pelo aplicativo *whatsapp*, e disponibilizado por meio do *Google Forms*, que permite agilidade na coleta dos dados e na análise, podendo ser acessada em qualquer local e horário (Mota, 2019). O questionário online foi enviado a potenciais participantes através do compartilhamento

do link do questionário do *Google Forms* pelo aplicativo de mensagens *Whatsapp*. A coleta de dados foi conduzida durante o final do mês de outubro e o início do mês de novembro de 2024. Foram alcançadas 18 respostas, que foram validadas como número total de participantes da amostra deste estudo.

Após a coleta, foi realizada a análise dos dados. Primeiramente, os dados foram organizados em uma planilha do *software Microsoft Excel*. Esta planilha permitiu a análise dos dados a partir de técnicas de estatística descritiva, incluindo média e desvio-padrão. Além disso, as perguntas abertas foram analisadas a partir da lógica da análise de conteúdo, em que as respostas foram agrupadas e reagrupadas com base em categorias que surgiram das próprias respostas. A análise desses resultados é apresentada na próxima seção.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise e interpretação dos resultados obtidos. O primeiro tópico da seção trata da caracterização dos respondentes da pesquisa. O segundo tópico aborda as principais diferenças culturais que afetam as negociações internacionais no Mercosul. O terceiro tópico destaca estratégias utilizadas para que as negociações de empresas calçadistas sejam bem-sucedidas no contexto do Mercosul.

4.1 Caracterização dos Respondentes da Pesquisa

A amostra contou com o total de 18 respondentes. Desse total, todos os respondentes afirmaram que atuam em negociações internacionais com países do Mercosul. Quando questionados sobre o cargo de trabalho, foram encontradas diferentes atuações dos respondentes, incluindo agente de exportação; analista de exportação; analista de negócios internacionais; auxiliares de exportação; comercial de exportação; representante comercial de exportação; *trader* de exportação; vendas exportação. Pode-se perceber, dessa forma, que os respondentes atuam com comércio exterior e/ou negociações internacionais. Este resultado também indica uma diversidade de cargos, funções e áreas de atuação no comércio exterior/negociações internacionais. Essa diversidade é observada tanto em função dos diferentes níveis hierárquicos ocupados pelos entrevistados quanto pela variedade de nomenclaturas

atribuídas a funções similares por cada empresa.

Associado a esta questão, foi perguntado o tempo de atuação profissional de cada respondente. A maioria (33,3%) atua entre 1 e 5 anos no cargo que foi descrito na pergunta anterior. Embora possa parecer recente, é possível que essas pessoas tenham ocupados outros cargos na área das negociações internacionais.

Desde já, cabe salientar que algumas das pessoas que responderam à pesquisa ocupam posições como intermediários. Contudo, outras participantes trabalham diretamente na empresa fabricante do calçado, assim como em empresas especializadas em comércio exterior e negociação internacional. A função dessas organizações intermediárias é atuar como agentes facilitadores, promovendo uma relação eficiente entre o cliente e a fábrica de calçado. Além disso, desempenham um papel relevante ao apoiar a fábrica na identificação e exploração de novos mercados para a comercialização de seus produtos.

Adicionalmente, questionou-se sobre gênero, idade e escolaridade. Quanto ao gênero, metade dos respondentes se identifica com o gênero feminino e metade, com o gênero masculino. Em relação à idade, a maioria (50%) possui entre 26 e 35 anos, seguido de uma parte (18,8%) entre 18 e 25 anos e outra parte (18,8%), com idade acima de 46 anos.

No que diz respeito à escolaridade, 65% dos respondentes têm nível superior completo. Salienta-se que 12,5% possuem pós-graduação, o que evidencia o alto nível de escolaridade desta amostra. Não há exigência formal de escolaridade ou domínio de idiomas, uma vez que essas competências podem ser desenvolvidas durante o exercício da profissão. Porém, é inegável que o conhecimento de línguas estrangeiras constitui um diferencial significativo, especialmente no contexto do Mercosul. A exigência de escolaridade, por sua vez, varia conforme a política interna de cada empresa e está diretamente relacionada ao nível hierárquico do cargo em questão.

4.2 Principais Diferenças Culturais nas Negociações Internacionais no Mercosul

Buscando compreender as principais diferenças culturais no Mercosul na percepção dos respondentes, foi questionado sobre as diferenças mais desafiadoras.

Para essa questão, foi permitido que respondentes pudessem escolher até três alternativas. Foram escolhidas como diferenças culturais mais desafiadoras: estilo de negociação (12 escolhas); valores e normas sociais (11 escolhas); cultura local (11

escolhas); diferenças na língua (7 escolhas); expressões locais (6 escolhas); e, por fim, influências e tradições locais (5 escolhas). Pode-se perceber que o estilo de negociação, valores e normas sociais e a cultura local do país figuram como as diferenças culturais mais desafiadoras. Sabe-se que essas diferenças culturais estão diretamente alinhadas e que influenciam significativamente nas negociações internacionais.

O Quadro 02 mostra a média e o desvio-padrão referente à escala de negociações internacionais no Mercosul.

Itens	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
Minha empresa tem uma relação cultural próxima dos meus cliente.	4,06	1,16
Minha empresa adapta-se para realizar uma negociação com outros países do Mercosul.	4,31	0,70
A cultura do negociador pode influenciar no sucesso da negociação.	4,25	1,18
Conhecer diversas culturas facilita na negociação com outras empresas.	4,33	1,19
A formação do bloco do Mercosul caracteriza-se com uma cultura diversificada.	4,00	0,91
O patrimônio cultural, do Mercosul, tem a sua contribuição no reconhecimento e valorização da identidade regional.	3,72	1,23
Considera-se a cultura de outro país como uma barreira na negociação internacional.	3,11	1,37
A Cultura do negociador pode influenciar positivamente na negociação.	4,19	1,05
A interação do negociador com outras culturas gerará novas oportunidades para negociações futuras.	4,56	0,78
As diferenças culturais tornam a comunicação mais difícil, sob a ótica multicultural.	3,72	1,07
Instabilidade e mudanças de conjuntura, flutuações monetárias, entraves governamentais e burocráticos, ideologia, a cultura e poder de barganha podem comprometer uma negociação.	4,44	1,04
A interculturalidade abre possibilidades para gerar entendimentos mútuos, conhecimento e uma nova visão de mundo.	4,44	0,70
O fato de alterar o tom de voz pode influenciar no resultado da negociação.	4,39	1,04

Quadro 02 – Média e desvio-padrão da escala.

Fonte: Elaboração própria.

Com base no Quadro 02, verifica-se que a relação cultural próxima da empresa que os respondentes trabalham junto aos clientes atingiu média de 4,06 e desvio-padrão de 1,16. Esse resultado indica uma alta média e um alto desvio-padrão, o que indica que alguns respondentes percebem uma forte relação cultural entre a empresa que trabalham e os clientes (variando de não concordo e nem discordo e concordo totalmente). Isso pode indicar que as empresas já estão inserindo em sua cultura a necessidade de se ter uma relação cultural próxima com os clientes, pois já entendem a importância da interculturalidade para a realização de negócios internacionais pois

este fator pode criar novas relações culturais e também fortalecer e fazer perdurar laços já existentes.

O item que trata da adaptação da empresa para realização de negociações internacional com países do Mercosul atingiu média de 4,31 e desvio-padrão de 0,70. O baixo valor do desvio-padrão sugere as empresas procuram se adaptar para que seja possível negociar com países do bloco econômico, na visão dos respondentes. De fato, as empresas flexibilizaram muitas políticas internas comerciais para manter negócios com a Argentina, devidos às mudanças ocorridas no país nos últimos anos, no que diz respeito às importações e exportações. Também ocorreu um aumento de pesquisas de consumidores de países do Mercosul para criar produtos cada vez mais assertivos e ampliar os negócios com os clientes dessa região.

Quando questionado se a cultura do negociador pode influenciar no sucesso da negociação, a média final foi de 4,25 e o desvio-padrão de 1,18. Esse resultado mostra um alta média e um alto desvio-padrão, indicando que alguns respondentes concordam totalmente com a grande influência na cultura do negociador no que se refere ao sucesso das negociações. Porém, alguns respondentes não concordam e nem discordam dessa afirmação. Este resultado corrobora a ideia da importância da pessoa que negocia, embora nem todos os respondentes concordem que a cultura do negociador impacta no sucesso da negociação.

O item referente ao conhecimento de diversas culturas como facilitador na negociação com outras empresas teve a média de 4,33 e desvio-padrão de 1,19. Esse resultado indica uma alta média e um alto desvio-padrão, o que indica que alguns respondentes não concordam que conhecer outras culturas facilita na negociação. Portanto, em uma negociação, o agente negociador deve ser uma pessoa com experiência em diversas culturas, pois traz mais segurança e credibilidade à negociação. Além disso, o negociador deve ter maior conhecimento de diversas culturas, porque este conhecimento pode superar as barreiras da negociação internacional.

Considerando o item que trata da formação do bloco do Mercosul como uma cultura diversificada, a média final foi de 4,00 com desvio-padrão de 0,91. O baixo valor do desvio-padrão sugere que a maioria dos entrevistados entendem que o Mercosul é caracterizado com uma cultura diversificada. Logo, as empresas calçadistas precisam levar a perspectiva da cultura diversificada em conta no

momento da negociação. Devem ainda adaptar-se para ingressar e se consolidar nestes mercados de calçado, com flexibilidade e resiliência para fazer negócios com diferentes culturas.

O item que abordou a contribuição do patrimônio cultural do Mercosul no reconhecimento e valorização da identidade regional, a média final foi de 3,72 e o desvio-padrão de 1,23. A baixa média com um alto desvio-padrão indica que nem todos os respondentes concordam com essa assertiva. Logo, pode-se notar uma alta diferença de percepção dentre os entrevistados. A baixa valorização da identidade regional pode ter sido um fator determinante, pois a alta influência da cultura europeia e norte-americana nos países do Mercosul, muitas vezes, acaba por fazer com que os países passem a perder traços da sua cultura tradicional para uma cultura mais global.

Ao considerar a cultura de outro país como uma barreira na negociação internacional, a média final alcançou 3,11 e o desvio-padrão 1,37. A baixa média com um alto desvio-padrão indica que os respondentes não possuem a mesma percepção sobre a cultura de outro país enquanto uma barreira para as negociações. Portanto, as empresas podem trabalhar a cultura como um fator facilitador nas negociações e não como uma barreira, pois ao conhecer a cultura do seu cliente, o negociador pode encontrar formas de usar isso a favor da negociação internacional.

O item que abordou a interação do negociador com outras culturas como fonte de novas oportunidades para negociações futuras atingiu a média final de 4,56 e 0,78 no desvio-padrão. O alto valor da média e o baixo valor do desvio-padrão sugere um alto índice de concordância dos entrevistados sobre a interação do negociador como fonte de negociações futuras. Portanto, as empresas devem capacitar seus funcionários para ampliar as interações com diversos clientes e culturas, pois trará novos conhecimentos e novas visões de mercado. Esses novos conhecimentos impactarão positivamente no maior *know-how* e *networking* para a empresa e seus funcionários.

O item que abordou o impacto negativo das diferenças culturais na comunicação, sob a ótica multicultural, teve uma média de 3,72 e um desvio-padrão de 1,07. A baixa média e o alto desvio-padrão indicam uma divergência na percepção dos respondentes quanto ao impacto das diferenças culturais na comunicação. Desse modo, pode-se perceber que a comunicação sob a ótica multicultural é um ponto de

divergência. Alguns respondentes podem perceber o impacto positivo das diferenças culturais, enquanto outros podem identificar apenas os impactos negativos dessas diferenças na comunicação interorganizacional. Portanto, as empresas precisam ter um olhar para o desenvolvimento de seus negociadores, pois a comunicação é vital para a eficiente execução de uma negociação internacional.

O comprometimento de uma negociação pela instabilidade e mudanças de conjuntura, flutuações monetárias, entraves governamentais e burocráticos, ideologia, a cultura e poder de barganha alcançou a média final de 4,44 e desvio-padrão de 1,04. A média alta e o alto desvio-padrão sugerem que os respondentes concordam – seja totalmente ou parcialmente – com essas instabilidades. De fato, as empresas têm sido bastante afetadas nas mudanças de conjuntura, flutuações monetárias, entraves governamentais e burocráticos ocorridos nos últimos tempos, especialmente com a Argentina. A Argentina é um dos maiores parceiros comerciais das indústrias de calçados. Devido às mudanças de governo ocorridas, as alterações nos processos argentinos de importação e dificuldades financeiras que o país vem enfrentando afetaram fortemente as indústrias de calçados em todo o Brasil.

No que diz respeito ao entendimento mútuo, conhecimento e uma nova visão de mundo a partir da interculturalidade, a média final foi de 4,44 e o desvio-padrão de 0,70. O alto valor da média e o baixo valor do desvio-padrão sugerem que os respondentes percebem que a interculturalidade pode abrir novas possibilidades para futuros negócios. Dessa maneira, as empresas devem buscar cada vez mais integrar-se da interculturalidade e treinar seus funcionários para estar abertos a diversas culturas, visando gerar novas oportunidades de negócios.

Sobre a influência da alteração do tom de voz no resultado da negociação, a média final foi de 4,39 e o desvio-padrão de 1,04. Este resultado indica que a alta média e o alto desvio-padrão mostram que a percepção dos respondentes varia acerca da influência do tom de voz na negociação. Portanto, os agentes negociadores precisam ter entendimento que o tom de voz é um fator que pode influenciar na negociação. O negociador precisa expressar e tentar impor seu ponto de vista, sem que o seu tom de voz seja o ponto de dificuldade da situação.

Diante desses resultados, verifica-se que a busca por equilíbrio no mercado e as diferenças na competitividade impactam significativamente a percepção dos países do Mercosul sobre as empresas calçadistas, influenciando as negociações no bloco.

As proximidades econômicas entre os países do Mercosul podem criar pressões nas negociações, pois o aumento do mercado leva a ao aumento da competitividade. Atendimento diferenciado, confiabilidade e proximidade são fatores que podem ser determinantes para que as empresas de outros países se sintam mais seguros ao negociar com as empresas calçadistas.

A estabilidade nos preços e a simplificação das transações financeiras são essenciais para facilitar as negociações dentro do Mercosul. A busca por equilíbrio e competitividade influencia diretamente na dinâmica das negociações entre países do bloco. Para que as empresas calçadistas brasileiras se posicionem de forma favorável, é necessário investir em diferenciação, planejamento estratégico e relacionamento com os clientes. Investir em infraestrutura e diversificar exportações também impulsionam a competitividade e o crescimento sustentável na região. Portanto, identificou-se que as diferenças culturais existem no Mercosul, mas que essas diferenças podem influenciar positivamente nas negociações internacionais, a partir de estratégias que podem ser usadas para incentivar parcerias e fortalecimento da integração econômica.

4.3 Principais Diferenças Culturais nas Negociações Internacionais no Mercosul

Diante das diferenças culturais desafiadoras, perguntou-se sobre informações essenciais, no contexto da indústria calçadista, para vencer tais desafios. De acordo com um respondente, é preciso “compreender e lidar com as diversidades culturais que surgem nas negociações comerciais”. “Para construir um bom relacionamento com os clientes e superar essas diferenças, é essencial conhecer a cultura local, adaptar estratégias de marketing e estar atento às leis e regulamentações do país de destino”, relatou um dos respondentes. Além disso, é necessário entender “as prioridades e preferências dos consumidores de cada mercado, considerando também os fatores econômicos e os hábitos de consumo específicos” – segundo um respondente.

Outro ponto relevante é a percepção de que “negociar no mercado interno é diferente de negociar no mercado externo; não é possível aplicar as mesmas estratégias de forma mecânica. O sucesso depende de um entendimento profundo das necessidades e desejos do cliente final, combinado com uma comunicação clara e eficiente, facilitada pelo domínio do idioma local conforme relato de um dos

respondentes. Tais relatos reforçam que a construção de uma relação comercial sólida com outros países, em especial do Mercosul, requer paciência, flexibilidade, confiança e uma abordagem que valorize a troca de informações com os clientes. Isso possibilita ajustar produtos e serviços às particularidades de cada mercado. Além disso, a diversificação de produtos é apontada como uma estratégia importante para atender diferentes mercados de maneira eficaz.

Quando questionados sobre os fatores essenciais para concretizar uma negociação internacional de empresas calçadistas no Mercosul, alguns fatores essenciais se destacam nas análises, como “pesquisa de mercado, que deve ser bem elaborada para identificar os produtos mais procurados, os modelos que agradam ao público-alvo e as necessidades específicas de cada mercado. Isso inclui também compreender os fatores econômicos e portuários que impactam o comércio.” Outro fator relevante é, conforme destacado por respondente, “o planejamento estratégico, que envolve conhecer as normas, demandas e diferenças de consumo de cada país, garantindo que a empresa esteja adequada às regulamentações locais. Além disso, é essencial ter competitividade, oferecendo produtos de qualidade com preços atraentes para o mercado de destino”.

De acordo com um respondente, “a construção de um relacionamento de confiança com os clientes é fundamental. Isso passa pela transparência, simpatia, proatividade e comprometimento em cumprir prazos e entregar mercadorias sem imprevistos. O suporte no pós-venda também é destacado como uma forma de fortalecer essas relações”. Por fim, destacam-se fatores como “persistência, presença no mercado, honestidade e confiança no produto e no cliente são indispensáveis. Uma abordagem que combine planejamento, conhecimento de mercado, relacionamento e adaptação cultural é o caminho para negociações bem-sucedidas no contexto do Mercosul”, conforme respondente. Em relação à busca por equilíbrio no mercado e as diferenças de competitividade e o seu impacto nas negociações de empresas calçadistas no Mercosul, respondente indicou que é preciso “planejamento estratégico para ajustar ações de marketing e produção, valorizando atributos como conforto, moda e confiabilidade da marca”.

Nesse sentido, compreender as disparidades econômicas e sociais entre os países do bloco é essencial para criar estratégias que considerem preços competitivos e barreiras não tarifárias, tornando os negócios mais atrativos. A inovação contínua,

aliada à estabilidade de preços e paciência nas negociações, reforça a percepção positiva dos produtos e consolida relações comerciais. Apesar de algumas opiniões minimizarem o impacto das diferenças de competitividade, prevalece a visão de que adaptação, inovação e planejamento são fundamentais para o sucesso e a competitividade no contexto do Mercosul.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As diferenças culturais desempenham um papel significativo nas estratégias de empresas do setor calçadista nas negociações internacionais dentro do Mercosul. Este estudo teve por objetivo analisar a influência das diferenças culturais do bloco econômico Mercosul nas estratégias de empresas do setor calçadista nas negociações internacionais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa junto a 18 pessoas que trabalham com negócios internacionais no Mercosul no contexto do setor calçadista.

Resultados evidenciaram que as principais diferenças culturais do Mercosul são o estilo de negociação, valores e normas sociais, a cultura local do país, expressões locais e influências e tradições locais. A adaptação às diferenças culturais é fundamental para o sucesso das transações comerciais e para a construção de relacionamentos. Assim, compreender e integrar aspectos culturais às práticas de negociação torna-se uma vantagem competitiva, reforçando a importância de um preparo estratégico alinhado às particularidades do bloco econômico.

Um dos principais resultados encontrados é que a busca por equilíbrio no mercado e as diferenças de competitividade entre os países do Mercosul influenciam diretamente as negociações das empresas calçadistas, demandando estratégias de diferenciação, planejamento estratégico e fortalecimento das relações comerciais. Para um posicionamento eficaz, é fundamental aliar inovação à compreensão das diferenças econômicas, sociais e culturais do bloco, adaptando-se às especificidades de cada mercado. Conhecer a cultura local, respeitar as regulamentações e atender às preferências dos consumidores são fatores determinantes para criar diferenciais competitivos e consolidar a atratividade das empresas no cenário internacional. Dessa forma, entende-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado.

Dentre as limitações deste estudo, está o tamanho da amostra. O baixo retorno dos questionários por partes dos participantes impactou no tamanho da amostra. Além disso, tem-se a amostra por conveniência como limitação, uma vez que a amostra foi composta pelo acesso do pesquisador. Como possibilidades de pesquisas futuras, sugere-se expandir a pesquisa para negociadores de outros países vinculados ao Mercosul, ou seja, realizar uma pesquisa em uma língua estrangeira, aumentando ainda mais o universo de pesquisa. Além disso, pode-se indicar um estudo de abordagem qualitativa, a partir das diferenças culturais que foram identificadas nesta pesquisa, para aprofundar a influência da cultura nas negociações internacionais das empresas calçadistas.

REFERÊNCIAS:

Abicalçados. **Relatório Setorial Indústria de Calçados 2022**. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. 2022. Disponível em: <https://assets.abicalçados.com.br/3374/Relat%C3%B3rio-Setorial-2022.pdf>. Acesso em: 21 nov 2024.

Abicalçados. **Impulsionada pelo mercado doméstico, a produção de calçados deve crescer em 2024**. 30 de abril de 2024. Disponível em: <https://www.abicalçados.com.br/conteudo/noticias/impulsionada-pelo-mercado-domestico-producao-de-calçados-deve-crescer-em-2024>. Acesso em: 17 ago. 2024.

Abreu, Sérgio; Florêncio, Lima. **Trajetória do Mercosul e mudança de paradigmas e de posições da política externa brasileira: começo virtuoso e crise recente – possíveis interpretações**. Brasília: IPEA, agosto 2015.

Almeira, Maria Eduarda Silva de; MONTEIRO, Natália. **Negociações Internacionais**. Faculdade Damas. Recife, 2019.

Almeida, Nelson Márcio Romanelli de. A cultura nacional, os valores e a ética nas negociações comerciais internacionais: Um comparativo entre negociadores brasileiros e franceses. **Dissertação de Mestrado (Mestrado em Gestão)**. Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão. Abril 2012.

Anderson, Patrícia. **Barreiras não-tarifárias às exportações brasileiras no mercosul: o caso de calçados**. Rio de Janeiro, 2001.

Antunes, Sandrina. **A Cultura Na Negociação Internacional Modelos teóricos, dicas e táticas**. Universidade do Minho, Braga. Setembro 2018.

Bertazzo, Cláudio José. **A região cultural do Mercosul e a cultura latino-americana**. Universidade Estadual de Campinas. Instituição de ensino superior em Campinas, São Paulo, 2024.

Candau, Vera Maria Ferrão. Diferenças culturais, cotidiano escolar e práticas pedagógicas. **Currículo sem Fronteiras**, v.11, n.2, pp.240-255, Jul/Dez 2011.

Chamon, Luiz Fernando Estefam. Negociações Internacionais: como interagir em um ambiente multicultural. Mestrado. **Dissertação**. Fundação Getulio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2000. p. 128.

Concone, Maria Helena Villas Bôas. **A noção de cultura**. Revista Kairós Gerontologia, 14(4). ISSN 2176-901X. São Paulo (SP), Brasil, setembro 2011: 51-66. Disponível em:

Dantas, Sylvia Duarte (org). **Diálogos Interculturais**: reflexões interdisciplinares e intervenções psicossociais. Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

DICIO. **Dicionário Online de Português**. Significado de Cultura. 2024.

Fernandes, Telma Catarina Araújo Farias. A Influência da Cultura na Criação de Confiança em Negociação Internacional. Mestrado. **Dissertação**. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto. Out 2023.

Gerhardt, Tatiana Engekl; Silveira, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

Gallindo, Karyne Vianna Carmo. O processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de cosméticos: O caso Aroma do Campo. Mestrado. **Dissertação**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2012.

Gaviraghi, Monique; Lazzari, Fernanda; MILAN, Gabriel Sperandio. A influência das características culturais brasileiras na negociação internacional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 9, n.1, jan./abr. 2016.

Gil, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Locatelli, Ramon. Cultura e negociação internacional: um estudo sobre os principais fatores culturais presentes em uma negociação com a Espanha. **Trabalho de Conclusão de Curso** - Etapa II, do Curso de Administração – LFE Comércio Exterior, da Universidade do Vale do Taquari. Lajeado, 2022.

Mendes, Pedro Emanuel. **Teoria e prática da Negociação Internacional: uma visão sociocultural construtivista**. **População e Sociedade CEPESE** Porto, vol. 34 dez 2020, pp. 157-186.

Mercosul. **Em poucas palavras**. O que é Mercosul? Março de 2024. Disponível em: <https://www.mercosur.int/pt-br/quem-somos/em-poucas-palavras/>. Acesso em: 01 set. 2024.

Mercosul. **Cultura**. Patrimônio Cultural do Mercosul. Disponível em: <https://www.mercosur.int/pt-br/temas/cultura/>. Acesso em: 15 set. 2024.

Moreira, Thales. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. **Governo do estado anuncia medidas de incentivo ao setor calçadista**. 26 set. 2023. Disponível em: <https://www.estado.rs.gov.br/governo-do-estado-anuncia-medida-de-incentivo-ao-setor-calçadista>. Acesso em: 17 ago. 2024.

Nasser, Pedro Ricardo Gomide. **Influência da Cultura na Negociação Internacional. Monografia**. Curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Brasília/DF, 2007. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/123456789/984>. Acesso em: 01 Ago 2024.

Nunes, Rodolfo Francisco Soares; Previdelli, Maria de Fátima Silva do Carmo. **Mercosul: Algumas considerações sobre sua origem, formação e estrutura**. IX Jornada internacional de políticas públicas. Agosto 2019.

Oliveira, Evandro de; Alves, Adilson Francelino. **Uma Análise Literária sobre o Conceito de Cultura**, *Revista Brasileira de Educação e Cultura*, Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Jan-jun 2015.

Paz, Anderson Barbosa; Satur, Roberto. A importância das negociações internacionais no processo de celebração de contratos internacionais. **Revista Cadernos de Aulas do LEA**, Ilhéus, n. 2, p. 19 – 31, nov. 2013.

Panosso, Carlos Alfredo. Negociação comercial internacional: um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos. Mestrado. **Dissertação**. Universidade Federal do Rio grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

Rodrigues, Hildete Flores; Salomão, Ivan Calnagelo. O setor calçadista do Vale do Sinos (RS) no âmbito do Mercosul: desafios e potencialidades. **Revistas Cadernos de Campo**. Araraquara, n.º 24, p. 169-186, jan./jun. 2018.

SDAERGS. **Abicalçados leva ao Mercosul preocupação com medidas da argentina que podem inviabilizar as exportações para o país vizinho**. 2022. Disponível em: <https://www.sdaergs.com.br/noticias/abicalçados-leva-ao-mercosul-preocupacao-com-medidas-da-argentina-que-podem-inviabilizar-as-exportacoes-para-o-pais-vizinho/4767>. Acesso em: 01 set. 2024.

Sampieri, Roberto Hernández; Collado, Carlos Fernandez; Lucio, Maria Del Pilar Baptista. **Metodologia da Pesquisa**. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

Santos, Boaventura de Sousa. **A Globalização e as ciências sociais**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2011. 572 p.

Stoeckieht, Ingrid Paola; Mallman, Dorval Olívio; Men, João C.; Duzert, Yann. **Negociação Internacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

Teixeira, Rodrigo Gonçalves. A Importância Da Cultura Nas Negociações Internacionais. a Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. **Cadernos de**

Aulas do LEA. n.7, dez. 2018, p. 176-192.

Viana, Larissa Scarpelli. **Mercosul Cultural: Desafios e perspectivas de uma integração sul-americana por meio da Cultura.** Universidade de São Paulo. Especialização. **Monografia.** São Paulo. 2020.

Westin, Ricardo. **Criação do Mercosul pôs fim às tensões históricas entre Brasil e Argentina.** Arquivo S. 2021. Disponível em:
<https://www12.senado.leg.br/noticias/especiais/arquivo-s/ha-30-anos-criacao-do-mercosul-pos-fim-as-tensoes-historicas-entre-brasil-e-argentina>. Acesso em: 12 nov 2024.

APÊNDICE A

Questionário Cultura e Negociação Internacional

Sou Bruno Vinícius Duarte, estudante do curso Tecnologia em Processos Gerenciais, na instituição Instituto Federal do Rio Grande do Sul Campus Rolante.

Termo de Consentimento para Pesquisa

Declaro que:

1. Estou ciente de que estou sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa realizada por Bruno Vinícius Duarte, com o objetivo de analisar a influência das diferenças culturais nas estratégias de empresas do setor calçadista nas negociações internacionais no bloco econômico Mercosul.
2. Estou ciente de que as informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa.
3. Conheço meus direitos como participante de pesquisa, incluindo o direito à privacidade.
4. Autorizo o uso das informações fornecidas durante a pesquisa para fins de análise e publicação.

Dou meu consentimento livre e esclarecido para participar desta pesquisa, conforme descrito acima.

Informações de contato

Para mais informações sobre esta pesquisa ou para retirar meu consentimento, por favor, contatar:

Bruno Vinícius Duarte

brunoduarte2196@gmail.com

(51) 99555-5240

1) Sua empresa pertence ao Mercosul:

() sim

() não

2) Qual a sua idade:

() de 18 a 25.

() de 26 a 35.

() de 36 a 45.

() acima de 46 anos .

3) Sexo:

() Masculino.



() Feminino.

4) Nível de escolaridade mais alto concluído

() Ensino Fundamental.

() Ensino Médio.

() Ensino Superior.

() Pós-Graduação (especialização ou MBA).

() Mestrado.

() Doutorado.

5) Qual é o seu

trabalho/função? _____

6) Há quanto tempo você trabalha nessa função?

() menos de 1 ano.

() de 1 ano a 5 anos.

() de 5 anos as 10 anos.

() de 10 anos a 20 anos.

() mais de 20 anos.

7) Quais são as diferenças culturais mais desafiadoras no contexto do Mercosul?

Você pode escolher até 3 diferenças culturais

() língua

() cultura local

() expressões regionais

() Valores e normas sociais

() Estilos de negociação

() Influência de tradições

8) Quais informações são essenciais no contexto da indústria calçadista para vencer as diferenças

culturais? _____

9) O que é essencial para fechar uma negociação internacional de empresas calçadistas no Mercosul? _____

10) Como a busca por equilíbrio no mercado e a diferença na competitividade pode influenciar a percepção das empresas calçadistas no que se refere às negociações dentro do Mercosul? _____

11) Em seu trabalho, você tem contato direto com pessoas/empresas de outros países do bloco econômico Mercosul?

() Sim

() Não

A sequência de pergunta a seguir conterà 5 alternativas, sendo: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – nem discordo, nem concordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente. Sendo que deve-se marcar apenas 1 (uma) opção.

Neste segundo bloco as perguntas buscam identificar as principais diferenças culturais que afetam as negociações internacionais no Mercosul.

12) Minha empresa tem uma relação cultural próxima dos meus clientes:

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Nem concordo, nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo Totalmente

13) Minha empresa adapta-se para realizar uma negociação com outros países do Mercosul:

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Nem concordo, nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo Totalmente

14) A cultura do negociador pode influenciar no sucesso da negociação:

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Nem concordo, nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo Totalmente

15) Conhecer diversas culturas facilita na negociação com outras empresas:

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Nem concordo, nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo Totalmente

16) A formação do bloco do Mercosul caracteriza-se com uma cultura diversificada:

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Nem concordo, nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo Totalmente

17) O patrimônio cultural, do Mercosul, tem a sua contribuição no reconhecimento e valorização da identidade regional:

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Nem concordo, nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo Totalmente

O segundo bloco, irá avaliar identificar barreiras e oportunidades criadas por diferenças culturais.

18) Considera-se a cultura de outro país como uma barreira na negociação internacional:

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Nem concordo, nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo Totalmente

19) A Cultura do negociador pode influenciar positivamente na negociação:

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Nem concordo, nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo Totalmente

20) A interação do negociador com outras culturas gerará novas oportunidades para negociações futuras:

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Nem concordo, nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo Totalmente

21) As diferenças culturais tornam a comunicação mais difícil, sob a ótica multicultural:

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Nem concordo, nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo Totalmente

22) Instabilidade e mudanças de conjuntura, flutuações monetárias, entraves governamentais e burocráticos, ideologia, a cultura e poder de barganha podem comprometer uma negociação:

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Nem concordo, nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo Totalmente

23) A interculturalidade abre possibilidades para gerar entendimentos mútuos, conhecimento e uma nova visão de mundo:

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Nem concordo, nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo Totalmente

O Terceiro bloco irá analisar a contribuição de uma empresa especializada em negociações internacionais diante do desafio de diferenças culturais.

24) O fato de alterar o tom de voz pode influenciar no resultado da negociação:

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Nem concordo, nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo Totalmente

25) Como a busca por equilíbrio no mercado e a diferença na competitividade pode influenciar os países do Mercosul na percepção das empresas calçadistas no que se refere às negociações dentro deste bloco?