

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA EM UM PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL COM A TURQUIA

### *THE INFLUENCE OF CULTURE ON AN INTERNATIONAL NEGOTIATION PROCESS WITH TURKEY*

*Valéria Marinho dos Santos<sup>1</sup>  
Danilo de Melo Costa<sup>2</sup>*

#### RESUMO

Prestes a completar 100 anos, a República da Turquia se localiza no extremo ocidental da Ásia a sudeste da Europa e sua capital é Ancara. Possui uma população de 86 milhões de habitantes, sua moeda é a lira turca, seu idioma é o turco e sua religião é islâmica. A Turquia foi escolhida para este estudo por ser um país emergente em crescimento, euroasiático e geoestratégico com tradição histórica de negociação internacional e de convívio intercultural. Este artigo aborda as negociações internacionais turcas, a partir de uma entrevista feita na Câmara de Comércio e Indústria Turco-Brasileira localizada em Belo Horizonte-MG. Os resultados demonstram como é definido a negociação internacional, o processo de negociação, o perfil do negociador e a equipe internacional, bem como a cultura, a abordagem das tradições, os costumes e as relações diplomáticas e com potencial crescimento comercial com o Brasil, Europa, Ásia, África e Oriente Médio.

**Palavras-chave:** Turquia, negociação internacional, comunicação, relações interculturais.

#### ABSTRACT

About to turn 100 years old, the Republic of Turkey is located in the extreme west of Asia in southeastern Europe and its capital is Ankara. It has a population of 86 million inhabitants, its currency is the Turkish lira, its language is Turkish and its religion is Islamic. Turkey was chosen for this study because it is a growing, Eurasian and geostrategic country with a historical tradition of international negotiation and intercultural interaction. This paper addresses Turkish international negotiations, based on an interview made at the Turkish-Brazilian Chamber of Commerce and Industry located in Belo Horizonte-MG. The results demonstrate how the international negotiation is defined, the negotiation process, the profile of the negotiator and the international team, as well as the culture, approach to traditions, customs and diplomatic

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração com Especialização em Negócios Internacionais pelo Centro Universitário Una, Belo Horizonte, Minas Gerais. Email: marinho\_valeria@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) com período sanduíche na York University (YorkU, Canadá). Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração (PDMA) da Universidade FUMEC e Professor do Centro Universitário Una, Belo Horizonte, Minas Gerais. Email: danilomct@gmail.com

relations and with potential commercial growth with Brazil, Europe, Asia, Africa and the Middle East.

**Keywords:** Turkey, international negotiation, communication, intercultural relations.

## 1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, as negociações internacionais ganharam maior destaque desde os primórdios da criação do comércio. Com o surgimento dos burgos, depois do feudalismo, o comércio exterior entre as nações veio suprir a carência dos produtos não produzidos pelos países. Ao se criar a moeda de troca e a procura de suprir as necessidades das pessoas, as negociações internacionais deram espaço para a sociedade se desenvolver e criou o sentimento nacionalista através de sua língua pátria e da sua cultura territorial, delimitada por seus costumes e tradições.

O tema deste trabalho é a influência da cultura em um processo de negociação internacional com a Turquia. O país escolhido foi a Turquia, por se tratar de um país euroasiático, em desenvolvimento e com abertura para negociações com o Oriente Médio, Ásia e Leste Europeu. E ainda por ter ótimas relações comerciais e diplomáticas com o Brasil. A Turquia exemplifica as relações internacionais, pelo seu contexto histórico de negociadores internacionais natos, desde a formação da cidade de Constantinopla, berço do comércio exterior e hoje conhecida como Istambul, cidade euroasiática turca.

A área escolhida foi negociação internacional com foco nas relações comerciais e diplomáticas deste país, nas normas, condutas, protocolos, etiqueta internacional, cultura e da forma peculiar da negociação turca. Pois segundo Kuazáqui (2007, p.38), o ambiente internacional “é constituído de normas, procedimentos e leis características de cada país e podem ser formados a partir de valores culturais, sociais e éticos da comunidade”. A importância do tema traduz-se no fato de que conhecendo a forma de negociação internacional de cada país, no caso com a Turquia, se conhecerá a maneira de se negociar com este país de forma a ter sucesso para se fechar acordos comerciais.

O problema a ser respondido é: Quais os aspectos culturais envolvidos em uma negociação internacional com a Turquia? Para isso, têm-se como objetivo definir os aspectos culturais envolvidos em uma negociação internacional com a Turquia. Além de outros objetivos auxiliares que darão suporte a pesquisa sendo: definir questões comerciais e diplomáticas relativas à influência da negociação internacional turca; definir a importância da comunicação em uma negociação internacional e apresentar as normas, condutas, protocolos, etiqueta internacional e as diferenças culturais, raciais, sociais e regionais turcas, com seus costumes e tradições.

De acordo com Kuazáqui (2007), a definição de negociação é um processo analítico-prático, às vezes simbiótico, que tem como objetivo a tomada das melhores decisões e otimizar os interesses entre as partes envolvidas, para obter-se o consenso que conduza os melhores resultados. Para Cavusgil (2010), os negócios internacionais referem-se ao desempenho de atividades comerciais e de investimento, por empresas, governos e órgãos internacionais, busca-se com isso, clientes estrangeiros e relacionamentos colaborativos e parcerias internacionais. Com o estudo deste processo, visamos a melhor maneira de se conduzir a negociação internacional com a Turquia.

Segundo Kuazáqui (2007), dentro das negociações internacionais o termo negociar é o ato em si de se fazer negócio, comercializar, ato ou efeito de comprar ou vender, buscando equilíbrio entre as partes envolvidas sem ter prejuízo e espelhar-se nos relacionamentos comerciais e pessoais de longo prazo. Abordar-se-á ambas as formas, privada e pública, de negócios internacionais, pois também de acordo com Cavusgil (2010), as empresas e as nações trocam muitos ativos físicos e intelectuais, onde destaca-se, bens e serviços, capital e tecnologia, know-how e mão de obra.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa mostra os conceitos e o processo de negociação internacional, perfil do negociador internacional, a comunicação e seu processo, cultura e a sua influência no processo de negociação internacional.

### 2.1 Negociação Internacional

Numa negociação temos o negócio<sup>3</sup> a ser fechado. E negócio internacional<sup>4</sup> é a atividade que não é só local. As relações internacionais são as relações entre as nações ou Estado<sup>5</sup> (RACY, 2006), e o comércio exterior é considerado uma porta de entrada dos negócios para governos e empresas, gerando para as nações os recursos que irão honrar seus compromissos internacionais. Com isso, o comércio internacional<sup>6</sup> é torna-se a chave do sucesso e a prosperidade de empresas e países, pois desde o início da história, sempre houve a demanda por troca de mercadorias. Troca esta que está relacionada à falta da autossuficiência, pois nenhuma nação é capaz de satisfazer suas próprias necessidades. O comércio internacional começou a partir da demanda das nações de suprirem suas lacunas de mercado. E toda ação comercial necessita de um planejamento e atuar no comércio internacional requer planejamento, estudos sobre as possibilidades de atuação, sobre oportunidades de negócios e a estratégia utilizada sobre os clientes (HARTUNG, 2004).

Com isso, as nações comercializam entre si porque o comércio internacional permite aos países usarem seus recursos nacionais com eficiência por meio da especialização, as indústrias e operários produzirem, as nações atingirem padrões de vida elevados e manterem baixo o custo de muitos produtos do dia a dia (CAVUSGIL ET. AL, 2010). Portanto, a globalização de mercados é à integração econômica e à crescente interdependência dos países. Enquanto a internacionalização das empresas mostra de forma sistemática a dimensão internacional de suas atividades comerciais (MARTINELLI ET. AL, 2004), no entanto, a internacionalização de empresas está comumente sujeita a quatro tipos de risco: risco intercultural, risco-país, risco cambial e risco comercial (CAVUSGIL ET. AL, 2010).

<sup>3</sup>Negócio é toda e qualquer ocupação de um indivíduo, que toma o tempo e/ou sua atenção; é o trabalho da pessoa seu principal interesse ou atividade, o executando em curtos ou longos períodos (RACY, 2006)

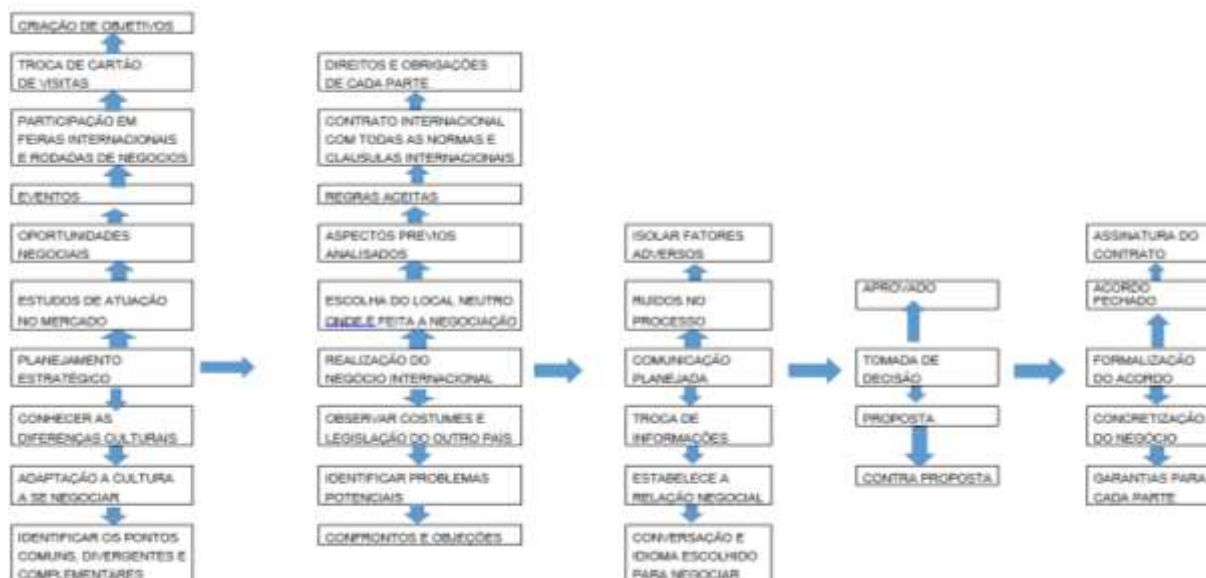
<sup>4</sup>Negociação internacional é o ato ou efeito de negociar, acordado entre as partes, empresas internacionais ou nações. Significa uma parte envolvida que deseja vender com os maiores preços e frequência, os menores prazos e riscos, e uma outra que deseja exatamente o contrário. O sucesso dependerá da necessidade das partes em relação ao negócio a ser fechado e da base cultural própria da localidade (KUAZÁQUI, 1999).

<sup>5</sup>Estado que é o conjunto das aspirações e dos desejos compartilhados por um grupo de mesma história e geografia, de uma identidade definida, e por idioma, etnia e cultura comuns, aparelha a nação na defesa de seus interesses, onde se excluem dos interesses de outras nações (RACY, 2006).

<sup>6</sup>Comércio internacional é a troca de bens e serviços das nações, que pode ocorrer por meio de: exportação, importação ou global sourcing e o investimento internacional (CAVUSGIL ET. AL, 2010).

## 2.1.1 PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

FIGURA 1: Processo de negociação internacional.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para melhor compreender o processo da negociação, como conceito de negócios na esfera internacional, tem-se como definições: negociação internacional; acordos comerciais internacionais entre países; conhecimento do ambiente internacional; comunicação e conhecer o outro lado. A negociação do ponto de vista empresarial envolve: o negociador<sup>7</sup>; o negociante<sup>8</sup>; negociar<sup>9</sup> e administrar conflitos (KUAZÁQUI, 1999; KUAZÁQUI, 2007).

No processo de negociação, quando as duas partes chegam a um consenso temos o acordo. Os acordos comerciais internacionais entre países são aqueles que vêm de longas negociações, onde as partes desejam uma troca comercial, e são subsidiados, intermediados ou acompanhados por um organismo internacional, que criam critérios e controles no comércio internacional, para diminuir os conflitos nas relações de troca (KUAZÁQUI, 1999; KUAZÁQUI, 2007). Os contatos e os relacionamentos internacionais são fundamentais para auxiliar a concretização dos negócios, pois a negociação envolve sempre um confronto de forças opostas e o tempo caminha junto da demanda e urgência de ambas as partes, e depois ocorre o acordo e sua respectiva formalização. E com a concretização do negócio, o acordo é fechado dentro das garantias que cada parte considera necessário (KUAZÁQUI, 1999).

O processo de negociação é complexo e por isso é necessário a persistência e a paciência, pois envolve pessoas e comportamentos com suas diferenças, no que se refere a valores, objetivos, maneiras de pensar e de se conduzir numa negociação, mas também de estruturar um pensamento e tomada de decisão para as partes envolvidas no processo pelas

<sup>7</sup>O negociador que é aquele que exerce a atividade negocial de maneira diplomática (KUAZÁQUI, 1999; KUAZÁQUI, 2007).

<sup>8</sup>O negociante que é aquele que trata dos negócios comerciais da empresa (KUAZÁQUI, 1999; KUAZÁQUI, 2007).

<sup>9</sup>Negociar é ato de fazer negócio, comercializar, ato ou efeito de comprar ou vender. É o ato que busca o equilíbrio entre as partes envolvidas, sem constituir prejuízo e sempre espelhando relacionamentos comerciais de longo prazo (KUAZÁQUI, 1999; KUAZÁQUI, 2007).

questões comportamentais. Contudo os negociadores buscam influenciar um ao outro para que haja concessões. Durante o processo de negociação, utiliza-se o poder, estratégias como persuasão, argumentação, ameaçar e referência ao status dos envolvidos. E fazer o negócio e atender a sua empresa e a si mesmo são objetivos do negociador (MARTINELLI ET. AL, 2004).

Analisando as negociações internacionais em contexto globalizado as diferenças culturais assumem papel fundamental. Assim, conhecer, entender e adaptar-se as diferenças culturais entre os povos é algo essencial para o sucesso das negociações internacionais. Os valores e as diferenças culturais podem revelar coisas em comum ou não entre os negociadores de diferentes países. A absorção das normas e dos valores culturais dos povos amplia o universo das negociações integrativas, onde há satisfação das várias partes envolvidas no processo obtendo, o ganha-ganha (MARTINELLI ET. AL, 2004).

### 2.1.2 PERFIL DE GERENTE DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

O gerente intercultural é aquele que torna-se internacional ou opera bem em outra cultura. Isso requer flexibilidade para administrar com eficácia em um ambiente internacional, uma vez que somos sujeitos ao etnocentrismo<sup>10</sup>, policentrismo<sup>11</sup> e o ideal no perfil do negociador internacional é o geocentrismo<sup>12</sup>. Tomar decisões sem observar as diferenças culturais e agir como se não existissem, torna o gerente ineficaz (RODRIGUES, 1999 apud HICKSON e PUGH, 1995).

Kuazáqui (2007, p. 158) lista um breve check-list para quem deseja desenvolver negócios em mercados internacionais:

Ter em mente uma filosofia voltada ao marketing internacional; ter uma cultura organizacional voltada ao marketing internacional; ter em mente o espírito empreendedor; estar motivado a quebrar barreiras; estar disposto a novos desafios; ir em busca de informações; conhecer o comércio exterior; estudar o mercado interno; estudar e analisar as possibilidades de ingresso no mercado internacional; estudar as atitudes em relação às compras internacionais; conhecer o mercado a ser explorado; conhecer as exigências específicas de cada país; conhecer os costumes e as tradições do país avaliado; adequar produtos e serviços conforme o país focado; adequar produtos e serviços dentro dos padrões de qualidade mundial; verificar as cores predominantes e características de cada um; adequar a linguagem usual e comercial ao país avaliado; utilizar sempre os termos técnicos utilizados em comércio exterior; não usar gírias, mesmo aquelas utilizadas no país avaliado; sempre que consultado, responder a todas as solicitações; ser responsável; ser humilde; nunca se comprometer com algo, se realmente não tiver condições de atender; conhecer os benefícios fiscais do país de origem; conhecer os custos e as despesas do produto e serviço oferecido; conhecer o importador; conhecer o país onde reside o importador; conhecer a propaganda; conhecer os preços da concorrência e praticar preços coerentes; exportar produtos e serviços com as mesmas características do anunciado; cumprir os prazos de entrega e embarque; utilizar o tempo como instrumento de sucesso; saber utilizar o tempo; ter aparência; ter presença; ter postura; voz e respiração de acordo com o momento; ótima dicção; boa elocução; modulação de voz e ter a capacidade de manter um nível de neutralidade.

<sup>10</sup>Etnocentrismo ou orientação etnocêntrica o uso de nossa própria cultura como padrão de referência no julgamento de outras (CAVUSGIL ET. AL, 2010).

<sup>11</sup>Policentrismo ou orientação policêntrica é um modelo mental de país anfitrião em que o gestor desenvolve uma grande identidade com a nação onde conduz negócios (CAVUSGIL ET. AL, 2010).

<sup>12</sup>Geocentrismo ou orientação geocêntrica é um modelo mental globalizado pelo qual um gestor compreende um negócio ou um mercado, sem levar em consideração as fronteiras nacionais (CAVUSGIL ET. AL, 2010).

**QUADRO 1:** táticas para equipe de negociações:

TÁTICAS MAIS ADEQUADAS À EQUIPE QUE REALIZARÁ A NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL	
FAZER	NÃO FAZER
1. ser sensível aos costumes locais	1. parecer nativo
2. conhecer o cenário político local	2. envolver-se em assuntos
3. respeitar ministros e oficiais	3. ser intimado
4. estar calmo e preparado	4. ser surpreendido com o imprevisível
5. sair e falar com as pessoas	5. sucumbir as tentações locais
6. ter um time que agrade a outra parte	6. tentar ensinar a outra parte
7. ser flexível e aceitar mudanças	7. insistir no modo de fazer pessoal
8. guardar papéis em segurança	8. mostrar seu ego com conhecimento
9. ouvir seu agente	9. impor ideias próprias
10. ser paciente	10. deixar o território desguardado

Fonte: Martinelli et.al (2004, p. 174)

## 2.2 Comunicação

**FIGURA 2:** Processo de comunicação.



Fonte: elaborado pelos autores.

No modelo básico de comunicação desenvolvido por Claude Shannon e Warren Wiever tem as seguintes características: fonte<sup>13</sup>, transmissor<sup>14</sup>, canal<sup>15</sup>, receptor<sup>16</sup>, destino<sup>17</sup>, ruído<sup>18</sup> e o feedback<sup>19</sup>, fecha-se o círculo para a ocorrência do processo da comunicação (RACY, 2006). A comunicação pode ser verbal ou não verbal. A comunicação não-verbal pode ser transmitida de forma subconsciente e essa informação pode ser importante e válida, tanto quanto a que se transmite de forma consciente e verbal. A comunicação verbal é a principal forma de comunicação dentro das negociações, onde faz-se avaliação do nível cultural e social das pessoas. Destaca-se na comunicação verbal, o tom de voz, a articulação e a pronuncia das palavras, a escolha do tipo de vocabulário para cada ocasião, assim como ruídos e expressões

<sup>13</sup>Fonte seleciona a mensagem, que é a informação – ou conjunto de – que se quer transmitir (RACY, 2006).

<sup>14</sup>Transmissor codifica ou converte a mensagem em conjunto de sinais (RACY, 2006).

<sup>15</sup>Canal leva essa mensagem ao receptor (RACY, 2006).

<sup>16</sup>Receptor converte aqueles sinais em mensagem/informação (RACY, 2006).

<sup>17</sup>Destino chegada da mensagem (RACY, 2006).

<sup>18</sup>Ruído é quando há algum distúrbio ou intervenção no processo (RACY, 2006).

<sup>19</sup>Feedback é a comunicação de retorno ou retroalimentação (RACY, 2006).

durante a conversa (MARTINELLI ET. AL, 2004). Na comunicação usa-se as palavras, que numa língua são conceitos que refletem a cultura da qual elas provêm. A linguagem não é só um suporte de ideias como também seu modelador. Por isso, as culturas orgulham-se do seu idioma (GRANDE, 2007).

Por outro lado, na comunicação não verbal, a linguagem corporal se destaca, incluindo gestos, expressão facial e posturas, que revelam o que o emissor está sentindo. O comportamento não verbal é usado com objetivos distintos no processo de negociação, pois reforça a comunicação verbal (MARTINELLI ET. AL, 2004). A comunicação gestual são gestos, movimentos e atitudes que fazem parte da comunicação não-verbal e que são característicos de cada cultura. As pessoas possuem alguns comportamentos ligados à lógica, razão e ética pertencentes a cada cultura, onde a linguagem corporal deve ser utilizada conforme o público em questão. Deve ser feita de forma natural, que o receptor a perceba (KUAZÁQUI, 1999). A comunicação não-verbal compreende gestos com as mãos, expressões faciais e corporais, como piscadas, olhares, movimentos do corpo, posturas, comportamentos das pessoas, proximidade, toques e uso do tempo (GRANDE, 2007).

### 2.2.1 COMUNICAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

A comunicação internacional envolve emissores e receptores de mensagens com particularidades distintas. O problema do processo de comunicação aumenta quando ela é efetuada por pessoas de regiões geográficas ou países diferentes, dentro do contexto da negociação internacional, onde há quatro barreiras básicas: linguagem; proximics (gestos, movimentos e atitudes); cultura e religião. E por isso, a comunicação não deve ser realizada da mesma forma em diferentes culturas (KUAZÁQUI, 1999). Pois, a cultura e a linguagem estão interligadas. Quando aprendemos nossa língua, assimilamos sua cultura. Quando as culturas encontram e não utilizam linguagem comum, no mundo dos negócios, a alternativa é utilizar a língua inglesa por ser mais conhecida internacionalmente (MARTINELLI ET. AL, 2004).

A comunicação é básica e essencial dentro de um processo de negociação, pois ela permeia todo o processo e de maneira muito intensa (MARTINELLI ET. AL, 2004). A comunicação verbal e a não-verbal são partes integrantes e importantes da negociação e são refletidas, em um sentimento recíproco de respeito e consideração, facilitando as relações de troca. A comunicação internacional é um elemento de diferenciação entre todos aqueles que se dedicam a atividades comerciais em virtude da globalização dos mercados. (KUAZÁQUI, 1999). Devemos entender que a língua nativa do país em que queremos atuar comercialmente deve ser bem estudada e analisada, a fim de evitar problemas de entendimento (KUAZÁQUI, 1999).

## 2.3 Cultura

### 2.3.1 CONCEITO DE CULTURA, CRENÇAS, VALORES, ATITUDES E COMPORTAMENTOS

Os principais aspectos da sensibilidade transcultural a serem consideradas são: tempo; espaço; protocolo; etiqueta; idade; sexo; religião; história; educação; saudação; higiene; dar presentes; hospitalidade; piadas; superstição; política; linguagem corporal; idioma; valores; atitudes; leis; organização social; adorno do corpo; folclore; tabu em relação a alimentos; música; propriedade; status e cor. Portanto é indispensável uma boa preparação cultural para enfrentar o mundo globalizado, tendo atitudes proativas (MINERVINI, 1991).

A cultura é definida como expressão da identidade social, de diferenças culturais, que dá sustentação ao modo de vida dos indivíduos em sociedade. Passa de geração para geração.

A orientação cultural de uma sociedade tem como reflexo a interação complexa de seus membros e as pessoas demonstram sua cultura por meio de seus valores, crenças e produções, tangíveis ou simbólicas, rituais, atitudes, normas, comportamentos, costumes, ideias (REIS, 2006; GRANDE, 2007; RACY, 2006; KUAZÁQUI, 1999; CAVUSGIL ET. AL, 2010; e RODRIGUES, 1999).

Os valores mostram preferências, e classificam as ideias comuns aos grupos sociais em termos de adequação ou inadequação (RACY, 2006) e são crenças gerais que mostram o que é certo ou errado ou especificam as preferências gerais (RODRIGUES, 1999). E também crenças são afirmações coletivas e são repetidas e reproduzidas sem a intenção da lógica e que organizam o grupo social de maneira menos formal, ligada às normas. De forma contrária, as normas são regras que surgem das práticas habituais e estão ligadas à aparência e ao comportamento as ações externas (RACY, 2006). As atitudes geram emoção ao comportamento que obedece aos valores estabelecidos pelo grupo, e assim definem predisposição para a ação, (RACY, 2006) e expressam valores e determinam como uma pessoa passa agir ou reagir em relação a alguma coisa ou pessoa, enquanto comportamento é qualquer forma de ação humana (RODRIGUES, 1999).

As pessoas não se comportam da mesma maneira em todos os lugares. Nossos valores e crenças são diferentes, não usamos as mesmas palavras, nem as mesmas palavras têm os mesmos significados para todos, começa com a natureza humana que é universal e herdada. A cultura é própria de um grupo e este a entende e observa (GRANDE, 2007). A diversidade cultural existe, mas dentro de uma única cultura certos comportamentos são incentivados e outros reprimidos. A norma de uma sociedade é o padrão mais em comum e aceitável de valores, atitudes e comportamentos, entretanto isso não significa que todas as pessoas tenham as mesmas atitudes e comportamentos durante todo tempo (RODRIGUES, 1999). As diferenças culturais, de costumes e hábitos de grupos advêm primordialmente dos comportamentos em grupo. Daí cada região se desenvolveu a partir de diferentes ancestrais e movimentos migratórios (emigratórios e imigratórios) que ajudaram a construir a base da cultura que pertence à sua história (KUAZÁQUI, 2007).

A cultura é algo compartilhado por todos ou quase todos os membros de um grupo social, onde os membros mais antigos passaram para os membros mais novos, e que molda o comportamento (como no caso da moral, leis e costumes), ou estrutura a percepção do mundo (RODRIGUES, 1999 apud ADLER, 1991). A cultura concebe-se a partir de várias dimensões ou níveis a seguir: nacional, regional, gênero, época, classe social e cultura derivada de atividade na organização onde se trabalha. As instituições próprias de uma cultura são as crenças religiosas, os costumes, os órgãos e organismos e os acontecimentos, como festas, rituais e celebrações próprios de uma sociedade (GRANDE, 2007). E também a questão religiosa tem afetado as transações entre países, porém o mais importante é o respeito mútuo entre as partes envolvidas (KUAZÁQUI, 1999).

### 2.3.2 CONCEITO DE COSTUMES, TRADIÇÕES E ETIQUETA INTERNACIONAL

Os costumes e tradições devem ser reconhecidos e valorizados, pois representam a cultura do país para onde direcionaremos nossos esforços mercadológicos. Tais características culturais são consideradas como barreiras não-tarifárias. Dentro dos costumes e tradições culturais dos países onde será feita a negociação, observe a utilização da mão esquerda, pois é para higiene pessoal, então evite o uso dela. E não deve cruzar as pernas, mostrando a sola do sapato ao cliente, pois significa insulto e rejeição (KUAZÁQUI, 1999; KUAZÁQUI, 2007).

Nos costumes e tradições encontramos os rituais, que são atividades coletivistas muito importantes numa cultura, as formas de cumprimentar, de mostrar respeito ou desprezo, as



cerimônias civis e as celebrações religiosas, os símbolos existentes em palavras, gestos e desenhos têm um significado em cada cultura (GRANDE, 2007). Os rituais de saudação constituem uma base cultural profunda e arraigada e evoluem ao longo de muitos séculos, eles especificam a distância a ser mantida e se devemos tocar ou sorrir ao nosso interlocutor. Essas cerimônias variam em função da idade, do gênero ou da posição social dos envolvidos. O que é dito no momento do cumprimento também varia (CAVUSGIL ET. AL, 2010).

A etiqueta social (ou boas maneiras) de cada país é um dos fatores mais importantes no fechamento de um negócio, possibilitando a criação de vínculos que fortalecerão o processo de negociação, além de demonstrar respeito, reverência e consideração com a outra parte. (KUAZÁQUI, 2007). O cerimonial e a etiqueta empresarial têm objetivos práticos e nada burocráticos, pois quando utilizados de maneira adequada, simplificam a transmissão de normas, valores e conceitos pertinentes às culturas em confronto e negociação (RACY, 2006).

Na etiqueta internacional empresarial, os cartões de visita representam uma forma polida de reconhecimento e convite para um novo contato e são muito utilizados pelos homens de negócio, e recomenda-se que o cartão de visitas seja confeccionado na língua de origem do país focado. A troca de cartões de visita é muito importante, pois inicia o relacionamento entre as partes, devendo oferece-lo sempre com a mão direita (KUAZÁQUI,1999).

Na etiqueta internacional empresarial, as refeições devem ser observadas. Os assuntos relacionados a negócios não devem ser abordados durante as refeições, nem deve ser feita qualquer pressão para que isto ocorra. Na iminência de uma refeição de negócios, seguem-se algumas dicas: descoberta previa da culinária local e as práticas de etiqueta para evitar surpresas desagradáveis. Escolha um local neutro para as refeições, que pode ser o restaurante de um hotel ou mesmo um restaurante que você já conheça. Durante a refeição, pode-se estabelecer um contato sobre o conteúdo do negócio e nunca conjecturas e filosofias sobre o que se está comendo (KUAZÁQUI,1999; KUAZÁQUI, 2007)

Há trocas de presentes entre os parceiros comerciais na etiqueta empresarial internacional. O presente adequado para os parceiros comerciais também varia de acordo com cada cultura (CAVUSGIL ET. AL, 2010). Um bom presente a ser oferecido, pode ser: produtos típicos, como pedras semipreciosas e peças de artesanato, as flores e as frutas, são símbolos e arquétipos, com as devidas adaptações locais. Com relação ao vestuário na negociação, recomenda-se o uso de roupas sóbrias, sem cores chamativas ou objetos que possam representar status de poder (KUAZÁQUI,1999; KUAZÁQUI, 2007).

### 2.3.3 CULTURA E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

Nos negócios, as diferenças culturais das organizações aumentam o grau de complexidade da aplicação do conceito de cultura e de sua análise. Daí tornar-se tão necessário o reconhecimento das diferenças interculturais no desenvolvimento de projetos internacionais. A aplicação do conceito de cultura nas relações internacionais é dada a partir da forma pelas quais as organizações absorvem e refletem, os comportamentos adotados pelos indivíduos que a compõem as diferenças interculturais que unem ou separam interlocutores e parceiros, fazem parte do processo de negociação em relações internacionais. Nesse caso, o conhecimento direto de normas e crenças locais não basta, mas será o conhecimento das origens e de suas histórias, das atitudes e valores que resultará em ações produtivas no desenvolvimento do processo de negociação (RACY, 2006).

A influência das questões culturais nas negociações é tão importante, que as empresas e as pessoas buscam cada vez mais um contato maior, mais profundo e próximo com as

diferentes culturas, de maneira a atingirem uma cultura corporativa com perspectiva intercultural. As diferenças entre as questões ética e legal em cada cultura também assumem, importância fundamental no contexto das negociações internacionais. Surge dessa forma a importância das questões culturais para os relacionamentos e para as negociações. Conhecer as nuances das diferentes culturas tornar-se muito fundamental para as atividades de negociação. (MARTINELLI ET. AL, 2004). A maioria das empresas deseja que seus funcionários aprendam sobre outras culturas e adquiram competência intercultural (CAVUSGIL ET. AL, 2010).

O que se vê nas situações reais da prática da negociação, é a estratégica de identificação proativa de problemas potenciais que talvez seja o mais importante momento na construção de um planejamento de sucesso, pois quem observa é também observado, e o fato de estar presente já é suficiente para alterar a inter-relação e a análise do ambiente, dos indivíduos e destes entre si, sendo este um fator estratégico a quaisquer projetos ou situações de comunicação e de relacionamentos que inclua negociações internacionais. Parece óbvio, mas é nesse quesito que muitas negociações se confundem e fracassam em todos os campos e níveis e são os visitantes que observam e apontam os diferentes ritos que estão incorporados em nossos grupos, sendo que nos é mais fácil observar grupos que nos sejam estranhos e enxergar seus rituais e cerimônias: é o olhar estrangeiro, que não é marcado pela rotina (RACY, 2006).

### 3. METODOLOGIA

Para desenvolver o trabalho, no método de abordagem foi usado o método hipotético-dedutivo, que de acordo com os autores citados, começa pela observação de uma lacuna nos conhecimentos, onde formula hipóteses, passa pelo processo de inferência dedutiva e testa a previsão da ocorrência de fenômenos compreendidos pela hipótese.

No método de procedimento optou-se pelo histórico, que de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 89), é “(...) o método histórico consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência na sociedade de hoje, pois são influenciadas pelo contexto cultural particular de cada época”. E também, pelo método monográfico, que segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 90), “o método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”.

No que se refere a natureza desta pesquisa, trata-se de uma abordagem de investigação pura e aplicada, onde tem uma aplicação prática que para Marconi e Lakatos (2003, p. 160), “estuda um problema relativo ao conhecimento científico ou a sua aplicabilidade”. O problema teve uma abordagem qualitativa, por não ser traduzido em números.

Adotou-se uma abordagem de pesquisa exploratória, onde segundo Gil (2002, p. 41) as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. E também pela pesquisa de abordagem bibliográfica, onde de acordo com Köche (2012, p.122), “(...) a pesquisa bibliográfica é a que desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres”. E ainda optou-se nos procedimentos técnicos sobre a pesquisa bibliográfica, por ter materiais publicados. E de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 166) a pesquisa bibliográfica “(...) abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc... até meios de comunicação oral”.

O conceito de população segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 223) é “(...) universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Realizou-se uma entrevista na Câmara de Comércio e Indústria Turco-Brasileira, em Belo Horizonte, Minas Gerais. O conceito de amostra de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 223) é a “(...) amostra é ser uma porção ou parcela, conveniente selecionada do universo (população); é o subconjunto do universo”. A amostra da pesquisa foi o responsável pelos assuntos de negócios internacionais da Câmara de Comércio e Indústria Turco-Brasileira, Sr. Ali Sipahi em Belo Horizonte, Minas Gerais.

Escolheu-se nas técnicas e operacionalização de coleta de dados pela entrevista, onde segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 178), “(...) a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. E ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 179), a entrevista “(...) trata-se, pois de uma conversação efetuada (face a face) de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária”. E por fim, preferiu-se na análise e interpretação dos dados pelo método estatístico, por meio de gráficos, tabelas ou quadros. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 153), o propósito das tabelas ou quadros é “(...) ajudar o investigador na distinção de diferenças, semelhanças e relações, por meio da clareza e destaque que a distribuição lógica e apresentação gráfica oferecem as classificações”.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

### 4.1 Turquia

Com uma história de tradições para negociações e pelo seu posicionamento geoestratégico nos continentes a que pertence, foi escolhida como o país para exemplificar como a cultura influencia nas negociações internacionais.

FIGURA 3: Mapa da Turquia



Fonte: ISPAT (2020).

#### 4.1.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO PAÍS PESQUISADO

A Turquia é um país euroasiático, onde “o nome Turquia era desconhecido até ser emprestado da Europa para criar a nova República em 1923” (CROWLEY, 2009, p. 22), habitada por séculos, sendo que “na década de 1220, os escritores ocidentais já se referiam a Anatólia como Turchia” (CROWLEY, 2009, p. 40). Anatólia “(...) o continente era um cadinho de destinos étnicos: gregos, turcos, iranianos, armênios, afegãos, georgianos” (CROWLEY, 2009, p. 40). Portanto, acostumado a conviver com diversas culturas e povos. O País é republicano jovem, porém com uma história que atravessa milênios tem em Istambul – antiga Constantinopla, que até a formação da República da Turquia, era sua capital, onde ainda segundo Crowley (2009, p.43), Istambul passou a ser chamada assim porquê:

Constantinopla embora os otomanos continuassem a se referir a ela pelo nome árabe Konstantiniyye, foi se transformando no cotidiano turco em Istambul por meio de uma mutação que permanece obscura. A palavra pode ser uma simples deturpação de Constantinopla, ou pode ter sido derivada de um modo bem diferente. Os falantes da língua grega, referir-se-iam a Constantinopla usualmente como polis, a cidade. Um homem que lá chegasse diria que chegava eis tin polin – “dentro da cidade” – o que poderia ter sido interpretado pelos ouvidos turcos como Istambul.

Quando ainda conhecida como Constantinopla “foram as possibilidades desse lugar – o que tinha para comerciar, se defender e comer – que fizeram de Constantinopla a chave dos destinos imperiais e trouxeram tantos exércitos para seus portões” (CROWLEY, 2009, p. 22). Dava-se início ao berço das negociações entre regiões que faziam os limites daquela cidade com os outros países e continentes, pois “possuía as formidáveis vantagens naturais de seu posicionamento” (CROWLEY, 2009, p.31).

Istambul, que na época era Constantinopla, “viesses a se tornar uma cidade mais islâmica com o passar dos séculos, Mehmet foi quem definiu rumos de um lugar que era incrivelmente multicultural, o modelo da cidade do Levante”. E “Constantinopla estava novamente comercializando mercadorias mundiais pelos becos labirínticos do Grande Bazar e do Bazar Egípcio; califas e navios, mais uma vez conectavam a cidade dos pontos mediterrâneo oriental, mas para os navegantes que chegando do mar de Mármara, seu horizonte adquire uma nova forma” (CROWLEY, 2009, p.249). A religião islâmica se confirmou entre os turcos, no final do século X, ainda segundo Crowley (2009, p. 38):

O Islã estava firmemente estabelecido entre os turcos na zona fronteira, embora tenham conservado sua linguagem e identidade racial e logo fossem se apropriar do poder de seus mestres. Na metade do século XI surgiu a dinastia turca dos seljúcidas, que surgiram como sultões em Bagdá e, mais ou menos no fim dessa dinastia, o mundo islâmico – da Ásia Central até o Egito – era amplamente governado pelos turcos.

E o diferencial da população islâmica turca em relação aos cristãos é que “o Islã considerava os cristãos o “Povo do Livro”; dessa forma, tinham proteção conforme a lei e liberdade de adoração. As seitas cismáticas cristãs até receberam positivamente o domínio turco”. (“Por causa de sua justiça e de seu bom governo, eles preferem viver sob a administração dos turcos” – escreveu Michael, o sírio) (CROWLEY, 2009, p. 39). Portanto com convívio harmonioso com diferenças culturais e religiosas. Formada até então por um povo que era “os habitantes de língua grega que viviam em Constantinopla, povo que hoje chamamos de bizantinos” (CROWLEY, 2009, p. 22). Com sua tomada pelo Império Otomano, em “1453 já era uma criação multicultural, absorvida dos povos que conquistou, sem muita preocupação com a identidade étnica” (CROWLEY, 2009, p. 22). Segundo Crowley (2009, p. 46), a composição do Império Otomano era multiétnica onde:

A configuração otomana era uma reunião de diferentes elementos e pessoas: tribalismo turco, islamismo sunita, costumes cortesões da Pérsia, administração bizantina, impostos, cerimonial e uma linguagem cortês bombástica que combinava a estrutura do idioma turco com o vocabulário árabe e persa. Tinha uma identidade bem própria.

A Turquia é formada pelo turcos, que “surgiram no horizonte bizantino pela primeira vez logo no início do século VI”, onde “sua pátria estava além do mar Negro, abrangendo uma área tão vasta quanto a China”, (CROWLEY, 2009, p .37 - 38).

#### 4.2 Análise de dados bibliográficos e resultados

Os dados abaixo foram analisados a partir da pesquisa bibliográfica, que se deu pela bibliografia consultada nos livros publicados pelos autores Cavusgil et.al, Grande, Martinelli et.al e Minervini, sobre negociações internacionais, comunicação e cultura da Turquia, que segue com as respostas para cada objetivo deste artigo.

Segundo Minervini (1991, p. 365) essas são algumas recomendações para uma boa negociação com os turcos:

Seja pontual, marque reuniões com antecedência; Não confunda a Turquia com um país árabe (como aliás se costuma no Brasil); Dê um firme aperto de mão no primeiro contato; Aprenda algumas palavras turcas; isto vai entusiasmar seu interlocutor; Encontros de negócios podem começar com longas caminhadas; A diversão mais comum: jantar em restaurantes; Vista-se de uma forma conservadora; Aceite comer mais do que o necessário: é uma forma de agradar seus anfitriões; Se você for um aficionado do café expresso, vai estranhar o “Turkish Coffe”, onde água e pó ... é uma coisa só!

Martinelli et.al (2004, p. 168) destaca algumas características do povo turco:

Um dos países emergentes da Europa Oriental, que recentemente transferiu sua capital para Ancara, é constituído por turcos e outras minorias étnicas. Os títulos profissionais são utilizados seguidos pelo nome de família.

Nas negociações, os apertos de mão são frequentes. Entre amigos, os turcos beijam-se nas faces. Na apresentação, as trocas de cartões são frequentes. Os turcos são negociadores históricos que gostam de conversar sobre suas famílias e seus esportes.

Com influências de diversas colonizações (romana e bizantina), os gestos ao falar são constantes. A vestimenta é ocidental, embora alguns ainda utilizem as roupas tradicionais.

As negociações são lentas, porém as reuniões são pontuais e os atrasos pouco tolerados. Até chegar no assunto da negociação, os assuntos família, esporte e amigos são lembrados. Aceite café ou chá, se oferecido. O senso de humor é considerado uma demonstração de inteligência. Não ignore as piadas, mas não as faça. Os turcos são excelentes anfitriões e orgulhosos de sua culinária. As mulheres possuem bastante liberdade nos negócios na Turquia. Não confunda turcos com árabes. Suas etnias e línguas são diferentes.

Quanto aos gestos na Turquia, segundo Grande (2007) o gesto ok significa um “orifício” do corpo; juntar as pontas dos dedos com a mão virada para baixo significa “bom”; a mão fechada com o polegar para cima é um gesto de falta de educação; o gesto “vem cá” se faz com todos os dedos apontados para baixo e se movendo; o sinal de figa significa “vá tomar banho”, só que em termos muito menos educados; cruzar os braços na frente de outra pessoa é falta de educação imperdoável e os turcos assentem com a cabeça para dizer não. Na Turquia, em termos de cumprimentos verbais e expressões idiomáticas têm-se, um cumprimento comum é “Quais são as novidades?”. Ao conhecer alguém, pergunta-se “De que região do país você é?” Em um

esforço para estabelecer um ponto em comum com a outra pessoa. É uma expressão seria “o aço trabalhado não enferruja”, que significa “trabalho árduo” (CAVUSGIL ET. AL, 2010).

É uma das línguas primárias mais comuns do mundo, o turco está em 13º lugar com o número aproximado de 86 milhões de falantes nativos aproximadamente e com países (Turquia, Ásia Central, Leste Europeu) com substancial número de falantes nativos (CAVUSGIL ET. AL, 2010). A Turquia sendo um mercado emergente e de acordo com Cavusgil et.al (2010, p. 188), que os mercados emergentes de países como Brasil e Turquia possui estas características:

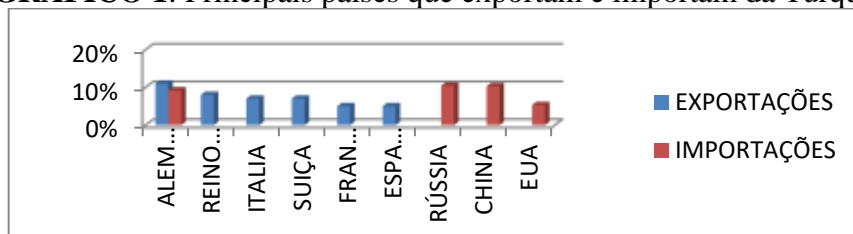
Que em oposição às economias avançadas, passam por rápido crescimento econômico, industrialização e modernização. A maioria desses mercados caracteriza-se por uma população jovem e uma classe média em expansão. Embora os países emergentes sejam mercados atrativos e bases de manufatura de baixo custo, eles também tendem a apresentar infraestrutura comercial inadequada, sistemas judiciários em formação e um ambiente de alto risco para os negócios. Apesar dessas desvantagens, os mercados emergentes começaram a gerar novos desafios globais, empresas de ponta que rapidamente se tornam os principais concorrentes dos mercados mundiais. Elas impõem desafios competitivos às empresas das economias avançadas, como Europa, Japão e América do Norte.

### 4.3 Análise de dados da entrevista e resultados

Os dados abaixo foram analisados a partir da entrevista, feita com o Sr. Ali Sipahi, na Câmara de Comércio e Indústria Turco-Brasileira, a análise se deu não-probabilística, intencional, pois foi feita diretamente com representante da Câmara de Comércio e Indústria Turco-Brasileira, na sede regional em Belo Horizonte, em MG. A entrevista foi feita com 17 perguntas, sendo todas respondidas. As perguntas foram elaboradas para trazerem a pauta através de uma pessoa natural da Turquia, que falasse sobre seu país e dando informações relevantes para a pesquisa e contribuindo assim para a validação do artigo científico. Para a leitura das análises colhidas através da entrevista, por se tratar de uma pesquisa sobre negociação internacional, decidiu-se por assuntos relacionados ao comércio exterior, comunicação e cultura da Turquia e se dará nesta ordem respectivamente. E a etapa de cada análise segue a disposição dos assuntos deste trabalho.

A Turquia é membro da OMC, D-8, OCE/ECO, OCDE, OCEMN, FMI e Banco Mundial e tem acordos de União Aduaneira com a União Europeia e acordos de livre comércio (ALCs) com 22 países. Os principais produtos e serviços disponíveis na Turquia são: produtos (têxteis, siderúrgicos, linha branca, agrícolas e autopeças) e os serviços (construção civil, turismo e transporte – sendo destaque o petróleo conduzido pelo oleoduto Baku-Tbilisi-Ceyhan e os gasodutos da Ásia Central a Europa pela Turquia). Os principais destinos da exportação da Turquia são para a Europa da importação são Ásia, Europa.

**GRÁFICO 1:** Principais países que exportam e importam da Turquia



Fonte: elaborado pelos autores

As estratégias abordadas pela Turquia são os novos mercados da América Latina e África com produtos diferenciados e com valor agregado, usando como estratégia de entrada as

feiras internacionais e missões oficiais e empresariais, parcerias com a TUSKON e no estado de MG (FIEMG, FECOMÉRCIO E EXPORTAMINAS). Com grande taxa de crescimento é considerada um grande mercado para relacionamentos duradouros.

A tomada de decisão nas negociações se dá conhecendo o potencial do país a que se destina a negociação, conhecendo o mercado e seus concorrentes, aceitação dos produtos, seu público-alvo, o preço e a apresentação do produto, e por tradição são abertos para fazer negócios em qualquer cultura e atualmente em negociação com o continente africano e Brasil onde a parceria tem crescido.

A tradição histórica de negociação internacional com a Turquia vem desde sua formação com o Império Otomano, que tinha por costume respeitar e tratar igualmente as pessoas por onde conquistaram, não alterando a sua religião e idiomas locais, sendo assim reverenciando sua etnia e culturas locais. O país se situa numa área geoestratégica, euroasiático, sendo porta de abertura para Europa e Ásia e com isso rota de comércio, sendo uma população negociadora por natureza histórica. É o berço do comércio exterior, tem como característica principal a abertura de convivência com várias nações e suas culturas. Os costumes locais na Turquia, na maneira de se conduzir em sociedade é de um país laico, democrático, globalizado e prático, ágil, rápido para negociação e fechar acordos comerciais, possui autoridade para tomada de decisões, são flexíveis em dias e horários para negociarem, conhecem o mercado concorrente e buscam sempre melhorar a relação no comércio por meio de descontos. Procuram agradar ao cliente e para isso podem até mesmo alterar e criar produtos fora do seu ramo de negócio.

Estão tentando entrar na União Europeia, mas nos últimos anos devido a problemas políticos internos, têm enfrentado dificuldades. Devido ao incidente com a queda do avião da Rússia tende a ter dificuldade de parceria comercial e de turismo futuras com a mesma. Em relação ao Brasil, as relações diplomáticas e comerciais são excelentes. O transporte mais usado é o portuário e aeroportuário nas negociações com a América Latina e modal rodoviário nas negociações com a Europa, África e Oriente Médio. Possui vantagens tributárias em relação aos portos brasileiros. O frete mais usado em contratos com o Brasil é FOB e CIF. Na Turquia há menos barreiras tarifárias que o Brasil e possui grande incentivo para as exportações. Os aeroportos e portos mais usados são: Aeroporto Atatürk airport e portos Porto Mersin – Porto de Santos, Porto Izmir – Porto do Espírito Santo e Porto Istanbul – Porto Santa Catarina. A moeda oficial é a lira turca e as moedas para negociação são o dólar e o euro. Possuindo várias casas de câmbio sem a restrição da circulação dessas moedas dentro da Turquia. Sua religião oficial é a islâmica, com 99% da população muçumana. Por ser um país laico e de convivência com todas as nações devido aos negócios, não há impasses com as demais religiões. Por serem excelentes anfitriões, em uma negociação internacional os turcos transmitem confiança e respeito mútuo, solidificando as parcerias comerciais. A vestimenta tradicional não é obrigatória. Os trajes formais para os homens são o terno e para as mulheres é o terninho ou tailleur.

Nas tradições turcas tem-se estes protocolos, o cumprimento mais usado é o aperto de mão, usa-se Sr. ou Sra. e em alguns casos os títulos empresariais. São pontuais e flexíveis no horário de trabalho. Quanto a chegada e saída, na Turquia, tem o acompanhamento e assistência para melhor adaptação, com uma respeitável rede hoteleira e os restaurantes de alta qualidade. O significado das cores são recebidas todas de forma ocidentalizada. A linguagem corporal, gestos e comportamentos sociais são muito usados. São bem-humorados e calorosos. Os turcos são hospitaleiros e excelentes anfitriões, acolhedores e possuem bom relacionamento interpessoal. Os presentes são entregues para o negociador ou para a família. Os principais presentes são os tradicionais da Turquia ou doces turcos e do Brasil especialmente a camisa oficial dos jogadores de futebol. O telefone e e-mail são utilizados para fechar negócios, e as visitas pessoais também são comuns no local do negócio. Os restaurantes são bons locais para

fechar negócios. A culinária da Turquia é riquíssima é uma união das comidas (turca, árabe e mediterrânea) por ter assimilado tradições da cozinha do Império Otomano e das culturas por eles conquistadas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a entrevista e as referências bibliográficas, observou-se que nas negociações internacionais é importante a análise da cultura do país onde ocorrerá a negociação quer ela seja comercial ou diplomática. Constatou-se que em uma negociação internacional bem sucedida, o negociador internacional deve possuir determinadas características que o diferenciam dos demais negociadores internos e que durante o processo e deve-se perceber e observar o momento certo de agir para a tomada de decisão mais assertiva.

Durante a negociação, são essenciais a comunicação e o bom entendimento entre as partes que estão negociando além de conhecer as etapas e dar o feedback e eliminar ruídos. A comunicação verbal e a não-verbal são partes integrantes e importantes da negociação e são refletidas, em um sentimento recíproco de respeito e consideração facilitando as relações de troca (KUAZÁQUI, 1999). Pois a linguagem é uma dimensão tão importante da cultura que requer um tratamento detalhado (CAVUSGIL ET. AL, 2010). A comunicação assume o papel de sensibilização inicial e intencional para a captura da percepção do nosso interlocutor. Por isso é importante trabalhar com a organização de ambiente físico e emocional e com a manipulação competente de elementos que criam condições de credibilidade. Deve-se buscar a criação de um espaço real para as opiniões e trabalho produtivo, dando oportunidade às partes de trocarem informações e chegarem a acordos, usufruindo os recursos e os propósitos do encontro e essa comunicação com planejamento servirá de base para qualquer processo de negociação de sucesso, o que certamente passa pelos princípios e conceitos culturais (RACY, 2006).

Quando se analisa a influência da cultura no processo de negociação, colocando o foco para conhecer os costumes e tradições do país, o qual é o nosso destino de relacionamento comercial é que entendemos os seus valores, crenças, atitudes e principalmente seu comportamento, trazendo aproximação, pois ao se conhecer as diferenças culturais, agiremos de uma forma onde a orientação será geocêntrica, buscando sucesso no contato intercultural. A análise do país deve ser feita no seu planejamento estratégico, antes de se começar as negociações. A cultura do país visitado deve ser respeitada desde o primeiro encontro. Em uma primeira visita a um país estrangeiro, recomenda-se que a reverência seja feita, em primeiro lugar, pelas pessoas do país hóspede, pois existem variações de país para país (KUAZÁQUI, 1999; KUAZÁQUI, 2007). É importante respeitar a outra cultura para que a sua cultura seja respeitada (MARTINELLI, 2004).

A cultura é um excelente canal de promoção da imagem de um país no exterior. Essa imagem terá reflexo na escolha de pois a expandir sua empresa, de um turista quando define onde passará férias e de um executivo que planeja sua expatriação dentro da empresa. Um país com boa imagem facilita muito as relações comerciais internacionais e a cultura é um meio de promoção para externalizar essa imagem. Promover a cultura de um país significa mais que divulgar suas manifestações. Ela mostra a criatividade, a diversidade, os valores e costumes de um povo, contribui para a criação de um olhar tridimensional e menos estereotipado sobre o país, refletindo atributos de suas raízes. Portanto ao resgatar ou aprimorar a imagem de um país no exterior, as empresas contribuem para a divulgação dos valores e da cultura de seu país de origem (REIS, 2006).



A Turquia tem se consolidado, desde o início da sua história, como o país das grandes negociações internacionais, de justiça e equidade em suas colonizações, de respeito pelas culturas por onde passou e com isso, temos hoje um país com excelente imagem externa, com abertura para o ocidente e demonstrando por meio da sua cultura todo o know-how de convívio multicultural, receptividade e hospitalidade turca mundialmente conhecida e comércio exterior natos. A Turquia foi o país escolhido para este artigo por se tratar de um país com alto destaque, com forte influência e grande potencial de crescimento de negócios com Brasil e demais nações, por ter uma tradição milenar e estar culturalmente intrínseco a arte de se fazer negócios com diferentes culturas. A Turquia está aberta para ter relações comerciais com qualquer país e isso deve-se a sua história, sua posição geoestratégica e por ter uma tradição milenar de negociação internacional com diferentes culturas.

Há muitas razões para se investir na Turquia: economia bem sucedida com PIB triplicado e crescimento econômico estável, população jovem, dinâmica, preparada e multicultural, com mão de obra qualificada e competitiva, clima de investimento liberal e reformista e com ambiente favorável para os negócios, infraestrutura tecnológica nova e extremamente desenvolvida em transportes, telecomunicações e energia, uma ponte natural entre os eixos leste-oeste e norte-sul, constituindo assim uma via de acesso eficaz e de boa relação custo-benefício para mercados importantes, corredor de terminal energético da Europa, com baixos impostos e incentivos, união aduaneira com a União Europeia desde 1996, e grande mercado interno.

Conclui-se com isso que foi respondido o problema levantado neste artigo que foi saber quais os aspectos culturais envolvidos em uma negociação internacional com a Turquia? Por meio da pesquisa bibliográfica e a entrevista com o Sr. Ali Sipahi e foram cumpridos os objetivos gerais e específicos, e foi alcançada a temática proposta. Em suma, a negociação internacional depende da comunicação efetiva e de um conhecimento de diferenças culturais com uma base sólida. Atendidos esses requisitos os relacionamentos comerciais se solidificarão e serão duradouros e bem-sucedidos.

## REFERÊNCIAS

CCITB. Câmara de Comércio e Indústria Turco-Brasileira. Disponível em: <<http://www.ccitb.org.br/>>. Acesso em 03 de dezembro de 2020.

CAVUSGIL, S Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R, **Negócios Internacionais, Estratégia, Gestão e Novas Realidades**. Editora Pearson, São Paulo, 2010.

CROWLEY; Roger, **1453 – A Guerra Santa por Constantinopla e o Confronto entre o Islã e o Ocidente**. Editora Rosari, São Paulo, 2009.

GIL, Antônio Carlos; **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Editora Atlas, São Paulo, 2002.

GRANDE, Ildelfonso. **Marketing Cross-cultural**. Editora Thomson Learning, São Paulo, 2007.

HARTUNG, Douglas, **Negócios Internacionais**. Editora Qualitymark, São Paulo, 2004.

ISPAT. **The Investment Support and Promotion Agency of Turkey**. Disponível em: <<http://www.invest.gov.tr/>>. Acesso em 03 de dezembro de 2020.

KÖCHE, José Carlos, **Fundamentos de Metodologia Científica**. Editora Vozes, 31ª Edição, Petrópolis, 2012.

KUÁZAQUI, Edimir, **Marketing Internacional Como Conquistar Negócios em Mercados Internacionais**. Editora Makron Books, São Paulo, 1999.

KUÁZAQUI, Edimir, **Marketing Internacional Desenvolvendo Conhecimentos e Competências em cenários Globais**. Editora M. BOOKS DO BRASIL, São Paulo, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria, **Fundamentos de Metodologia Científica**. Editora Atlas, 5ª Edição, São Paulo, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria, **Fundamentos de Metodologia Científica**. Editora Atlas, 7ª Edição, São Paulo, 2010.

MARTINELLI, Dante P; VENTURA, Carla A.A; MACHADO, Juliano R, **Negociação Internacional**. Editora Atlas, São Paulo, 2004.

MINERVINI, Nicola, **O Exportador: Como Iniciar e Conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de Exportação**. Editora Makron Books, São Paulo, 1991.

RACY; Joaquim Carlos, **Introdução à Gestão de Negócios Internacionais**. Editora Pioneira Thomson Learning, São Paulo, 2006.

REIS, Ana Clara Fonseca, **Marketing Cultural e Financiamento da Cultura**. Editora: THOMSON PIONEIRA, 2ª Edição, São Paulo, 2006.

RODRIGUES, Suzana Braga, **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. Editora Atlas, 1999.