Tatiany Pertel
Ticiana Grecco Zanon Moura
(Organizadoras)

LEA

10 ANOS DE BRASIL

Editora da UESC

LEA
10 ANOS DE BRASIL

Universidade Estadual de Santa Cruz

GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
Rui Costa - Governador

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO
Osvaldo Barreto Filho - Secretário

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ
Adélia Maria Carvalho de Melo Pinheiro - Reitora
Evandro Sena Freire - Vice-Reitor

DIRETORA DA EDITUS
Rita Virginia Alves Santos Argollo

Conselho Editorial:
Rita Virginia Alves Santos Argollo – Presidente
André Luiz Rosa Ribeiro
Andrea de Azevedo Morégula
Adriana dos Santos Reis Lemos
Dorival de Freitas
Evandro Sena Freire
Francisco Mendes Costa
Guilhardes de Jesus Junior
José Montival de Alencar Júnior
Lúcia Fernanda Pinheiro Barros
Lurdes Bertol Rocha
Nelson Dinamarco Ludovico
Rita Jaqueline Nogueira Chiapetti
Samuel Leandro Oliveira de Mattos
Sílvia Maria Santos Carvalho

Tatiany Pertel Sabaini Dalben
Ticiana Grecco Zanon Moura
(Organizadoras)

LEA
10 ANOS DE BRASIL

Ilhéus - Bahia

Editora da UESC

2015

Copyright ©2015 by Tatiany Pertel Sabaini Dalben e Ticiana Grecco Zanon Moura

Direitos desta edição reservados à
EDITUS – EDITORA DA UESC

A reprodução não autorizada desta publicação, por qualquer meio,
seja total ou parcial, constitui violação da Lei nº 9.610/98.

Depósito legal na Biblioteca Nacional,
conforme Lei nº 10.994, de 14 de dezembro de 2004.

PROJETO GRÁFICO E CAPA
Álvaro Coelho

REVISÃO
Maria Luiza Nora
Sylvia Maria Campos Teixeira

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P468 Pertel, Tatiany.
LEA 10 anos de Brasil / Tatiany Pertel Sabaini Dalben,
Ticiana Grecco Zanon Moura. – Ilhéus, BA : Editus, 2015.
272 p.

Contribuição de artigos produzidos pelos alunos
egressos do curso LEA da Uesc.
Inclui referências
ISBN 978-85-7455-396-2

1. Línguas – Estudo e ensino. 2. Línguas estrangeiras
– Estudo e ensino. I. Zanon, Ticiana Grecco. II. Título.

CDD 407

EDITUS – EDITORA DA UESC
Universidade Estadual de Santa Cruz
Rodovia Jorge Amado, km 16 - 45662-900 - Ilhéus, Bahia, Brasil
Tel.: (73) 3680-5028
www.uesc.br/editora
editus@uesc.br

EDITORA FILIADA À

Associação Brasileira
das Editoras Universitárias

Agradecimentos

Expressamos nossos agradecimentos a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para o êxito deste livro e, principalmente, aos parceiros/alunos/egressos do curso LEA que acreditaram na nossa proposta, transformando seus TCC nos artigos que abrilhantam esta coleção e fomentam as discussões e reflexões nos mais variados temas aqui abordados e que, de forma excepcional, demonstram a inter e a transdisciplinaridade que compõem o curso LEA.

A todos os colegas professores e professoras que se empenham em conduzir os cursos LEA espalhados pelo Brasil a um patamar de maior visibilidade e conhecimento.

Em especial, agradecemos a determinados professores e professoras pela gratuita colaboração e apoio a este projeto, são eles: **Antonio Ferreira da Silva Júnior** (Universidade Federal do Rio de Janeiro / Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca-CEFET/RJ), **Cesário Alvim Pereira Filho** (Universidade de Brasília), **Claudete Rejane Weiss** (Universidade Estadual de Santa Cruz), **Gustavo Pereira da Cruz** (Universidade Estadual de Santa Cruz), **Kátia Ferreira Fraga** (Universidade Federal da Paraíba), **Lílian de Brito Santos** (Universidade Estadual de Santa Cruz), **Samuel Leandro Oliveira de Mattos** (Universidade Estadual de Santa Cruz) e **Úrsula Gomes Rosa Maruyama** (Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca-CEFET/RJ).

Finalmente, porém não menos importante, agradecemos os serviços prestados pela Editus, que, através da sua direção e do seu corpo técnico, acolheu nossa iniciativa.

Tatiany Pertel Sabaini Dalben
Ticiana Grecco Zanon Moura
Setembro, 2015

Prefácio

E se chega à marca da primeira década da implementação, na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA-NI), o pioneiro no Brasil e na América Latina! Um curso original, que vem atender às demandas contemporâneas de formação universitária para um mercado de trabalho exigente de uma multiplicidade de qualidades profissionais, não somente técnicas, mas também humanas, sociais, linguísticas, culturais, criativas, propositivas. O LEA da UESC foi o primeiro fora do seu berço – o território francês – numa experiência extraordinária de construção multidisciplinar e internacionalizada, bem coerente com o cenário global do nosso tempo e, particularmente, com as demandas da nossa zona de inserção regional. O dever de memória exige, em tal ocasião, que se evoquem algumas balizas dessa trajetória.

Em outubro de 1998, a Conferência Mundial sobre Educação Superior, realizada pela Unesco em Paris, produziu a *Declaração mundial sobre a educação superior no século XXI,* cujas ideias de base incluíam transdisciplinaridade, flexibilização, cooperação e mobilidade internacionais, diálogo intercultural, aproximação entre formação acadêmica e necessidades da sociedade, entre outras que deveriam caracterizar a universidade no novo milênio, em consonância com as novas realidades advindas das inovações tecnológicas e do processo de mundialização que já então se intensificavam de forma inédita, alterando substancialmente os dados da fabulosa história da humanidade.

Foi nesse contexto e com essas inspirações que a UESC, num momento excepcionalmente dinâmico do seu percurso, deu início, em 1999, ao projeto de criação do curso de LEA,

uma proposta arrojada gerada a partir de um encontro frutífero entre atores do curso de Letras com professores conferencistas franceses convidados para o *Fórum Internacional de História e Cultura no Sul da Bahia: os povos na formação do Brasil*, que a jovem universidade sul-baiana promovia naquele ano por conta do calendário alusivo aos 500 anos da chegada dos europeus ao litoral da Bahia, oportunizando, com o evento, a ampliação de seus canais de diálogos internacionais.

Naquela circunstância, a interlocução entre docentes da UESC, da Universidade de La Rochelle (ULR) e representação diplomática francesa identificou zonas de interesse recíproco entre as duas instituições acadêmicas que apresentavam semelhanças de porte, áreas do conhecimento e comprometimento regional. Começou-se por esboçar um convênio de cooperação geral que acabou evoluindo para a ideia da criação do curso de LEA na UESC a partir do modelo recém-implantado na ULR, uma jovem universidade pública francesa que oferecia uma versão original do curso de LEA, atualizando essa formação criada na França, nos anos 1970, ao propor duas linhas de estudos por critério geopolítico, uma ligada à região Ásia-Pacífico e outra às Américas, esta última incluindo, em sua grade, a Língua Portuguesa do Brasil e a cultura brasileira, além das línguas inglesa e espanhola e suas respectivas culturas.

Por um lado, o LEA da ULR estava buscando abrir novas parcerias com universidades estrangeiras onde seus estudantes pudessem fazer estágios e intercâmbios, entre outras atividades acadêmicas; por outro, a UESC pensava na renovação e otimização da capacidade instalada das línguas estrangeiras do tradicional curso de Letras e se encontrava num momento de expansão de suas áreas de cobertura com a implantação de algumas graduações, adaptadas às novas possibilidades de desenvolvimento regional como Comunicação, Medicina, Engenharia de Produção. Um setor de relações internacionais começava

então a se montar. No âmbito da região, face à falência da monocultura do cacau naquele final de século, a saída era a diversificação econômica esboçada com projetos de polos de informática e confecções em Ilhéus, calçados e a Nestlé em Itabuna, além de investidas para dar novas formas e sentidos para o turismo.

Entre 1999 e 2003 – até a entrada da primeira turma no LEA da UESC – o percurso foi bastante movimentado e rico. Do acordo geral de cooperação interuniversitária com a ULR, chegou-se a um termo aditivo específico para a criação desse curso, na época totalmente desconhecido no Brasil, com a aprovação da proposta pela plenária do Departamento de Letras e Artes que disponibilizou uma comissão para fazer os primeiros estudos, observando os recursos já existentes na Universidade. Tendo em vista o caráter multidisciplinar da formação, seguiu-se uma segunda comissão multidepartamental com a participação de docentes de Direito, Administração, Economia, entre outros, além do envolvimento direto da Assessoria de Planejamento, Pró-Reitoria de Graduação, Mestrados.

O projeto político-pedagógico final aprovado pelo Conselho Superior em meados de 2002 foi fruto de muitas cabeças e mãos que trabalharam incansavelmente. De fato, durante esses a nossa UESC centralizou um intenso calendário de reuniões e *workshops*, não apenas com seus docentes advindos de diversos departamentos, as comitivas de professores de La Rochelle e adidos culturais educativos franceses, mas, também, com convidados de algumas universidades brasileiras e sul-americanas interessadas em implantar o curso – o que só começou a se concretizar recentemente. A UESC saiu na frente: naquele intervalo de tempo já avançavam alguns intercâmbios de alunos e professores, em níveis de graduação e pós-graduação, efetivados nas duas direções, e foi iniciado um projeto comum de pesquisa na área de História.

A parceria privilegiada com a ULR tem um papel importante na consolidação do curso ao longo desses dez anos. A UESC vinha recebendo seis estudantes do LEA daquela universidade e, a partir de 2002, começou a enviar o mesmo número de alunos para estágio semestral de vivência linguística, num programa financiado com recursos públicos do *Département de La Charente Maritime* (equivalente a um estado, no Brasil), em cujo território se encontra o município de La Rochelle. Esse intercâmbio regular, depois completado por outras iniciativas mais eventuais, assegurou a materialização dos propósitos de base do projeto pedagógico do curso e, sem dúvida, foi um marco fundamental do processo de internacionalização da UESC.

No percurso dessa década, como era de se esperar, as experiências vividas por alunos, professores e gestores do LEA-NI apontaram para a necessidade de ajustes e atualizações que vêm reconfigurando o perfil original do curso. Agora ele não é o único fora da França: já conta com alguns coirmãos no Brasil e em outros espaços, favorecendo interlocuções em redes, que se organizam em âmbito nacional e internacional. Egressos dão conta de seus destinos profissionais com relatos que indicam os pontos fortes da formação – assim como algumas dificuldades com que se defrontam. Assim é que a revisão recente da grade curricular vem redirecionando o LEA, mas sem perder de vista a natureza primeira do curso que é a de preparar jovens multiperformáticos prontos a atuar em um grande leque de funções que exijam saberes amplos a partir do tripé línguas-culturas-organizações.

A seleção dos artigos apresentados a seguir, vindos de um conjunto já substancial de produções acadêmicas principalmente sob a forma de trabalhos de conclusão de curso (TCC), é uma amostra da trajetória histórica referida. As pesquisas que geraram os textos oferecidos aqui à leitura indicam algumas das inúmeras possibilidades de aplicação

da formação multidisciplinar dos nossos estudantes. Do campo mais clássico da diplomacia, passando pelo domínio das organizações em termos de internacionalização e gestão intercultural, pelas áreas da logística, da comunicação linguística e do turismo, chegando às reflexões sobre o perfil do "negociador internacional", esses trabalhos revelam curiosidades e interesses que se coadunam com aqueles ideais dos primórdios dessa construção, renovados numa dinâmica constante de abertura de caminhos promissores.

Profa. Jane Kátia Mendonça Badaró Voisin
Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC
Ilhéus - BA,
Setembro, 2015

Sumário

Introdução

O negociador internacional plurilíngue: desafios contemporâneos
Tatiany Pertel Sabaini Dalben
Ticiana Grecco Zanon Moura 17

Parte I

Grandes alunos, valiosas contribuições

A interface profissional do negociador internacional e a influência do inglês no mercado globalizado
Vitor Luiz Silva de Oliveira 47

Interculturalidade nas organizações: reflexões sobre treinamento e desenvolvimento intercultural
Beatriz Oliveira Mendes 79

A Tradução e a comunicação intercultural como elementos intermediários nas negociações internacionais de sucesso
Ítalo Cabral de Melo 103

Teorias de internacionalização produtiva: como e por que se internacionalizar?
Vitor Pinto Figueiredo 129

Gestão infraestrutural do setor portuário baiano: perspectivas para o desenvolvimento do comércio exterior brasileiro
Mariana Santos Silveira 155

Análise da qualidade dos serviços prestados aos turistas no quarteirão Jorge Amado, na cidade de Ilhéus, Bahia
Larissa Mello do Nascimento 183

O papel da paradiplomacia nas relações internacionais: a ascensão das unidades subnacionais em um contexto mundial globalizado
João Lucas Ijino Santana 209

Parte II

Passo a passo, construindo história: *Relatos de egressos sobre suas experiências com o curso LEA*

Monique Silva Costa
Graduada pelo curso LEA-NI – UESC em 2008 233

Eduardo Shigueo Fujikawa
Graduado pelo curso LEA-NI – UESC em 2009..... 237

Rubens José da Silva Junior
Graduado pelo curso LEA-NI – UESC em 2010 241

Aroldo José Dias Junior
Graduado pelo curso LEA-NI – UESC em 2011 245

Rodrigo Seixas Pereira Barbosa
Graduado pelo curso LEA-NI – UESC em 2011 247

Juliana Ramos Ferreira
Graduada pelo curso LEA-NI – UESC 2012 251

Lara Elias Gesteira
Graduada pelo curso LEA-NI – UESC 2012 255

Rodrigo dos Santos Mota
Graduado pelo curso LEA-NI – UESC em 2012 259

Débora Almeida Nascimento dos Santos
Graduada pelo curso LEA-NI – UESC em 2013 263

Fabiana Carneiro Silva de Holanda
Graduada pelo curso LEA-NI – UESC 2013 265

Sobre os autores 267

A good head and good heart are
always a formidable combination.
But when you add to that a literate tongue
or pen, then you have something very special.

Nelson Mandela

Introdução

O negociador internacional plurilíngue: desafios contemporâneos

Tatiany Pertel Sabaini Dalben
Ticiana Grecco Zanon Moura

Houve um tempo em que as grandes barreiras que impediam ou dificultavam as transações comerciais, internacionalmente, eram construídas pelo tempo e pela distância. Atualmente, os obstáculos são reforçadamente construídos pela falta de conhecimento multicultural e/ou plurilinguísticos. Neste trabalho, buscamos argumentar em favor do aproveitamento, pelas empresas e instituições, de um profissional que poderia auxiliá-los a superar tais obstáculos e, eficientemente, tirá-las do isolamento mercadológico: o negociador internacional, também conhecido por diplomata corporativo.

Tal profissional, formado sob a égide das línguas estrangeiras, desenvolve sua mentalidade global através de conhecimentos interdisciplinares diversos, para os quais as línguas estariam sempre à disposição, com os quais poderiam auxiliar as empresas a estruturar suas políticas externas corporativas, compreender o mercado local e abrir possibilidades de atuação no mercado internacional.

Para tanto, objetiva-se especificamente: i) verificar como a globalização tem reforçado a necessidade de busca por parte de empresas de uma maior competitividade, de forma que possam se tornar mais bem sucedidas. Veremos como isso ocasionou um incremento no volume

das negociações internacionais e, consequentemente, a necessidade da contratação de um agente capaz de liderá-las; ii) compreender como as competências linguística e intercultural passaram a ser ferramentas imprescindíveis da negociação; iii) depreender como o negociador global consegue cumprir com essa nova dinâmica através do desenvolvimento de competências como capacidade de interação com vários atores instantaneamente, com perfis, posições e línguas diferentes; iv) caracterizar o perfil do profissional diplomata corporativo ou empresarial e o desenvolvimento da sua mentalidade global (global mindset); v) verificar de que forma o domínio de várias línguas pode ser um minimizador de problemas nas negociações interculturais a partir do momento em que possibilita expandir as oportunidades de comunicação com o mundo, e; vi) avaliar como o Brasil, ao formar profissionais negociadores internacionais plurilíngues, pode aumentar os processos de internacionalização das suas empresas, bem como incrementar a sua participação em fóruns de debates com o intuito de promover a paz mundial e a qualidade de vida dos povos.

Incremento das negociações internacionais e a necessidade de um gestor global

Não há um consenso entre as datas atribuídas ao início da globalização, pois se entende que sobre ela decorrem diferentes focos de abordagens. Os autores que compreendem a globalização como um processo que envolve fenômenos econômicos são os que a consideram em sua origem mais remota. O Fundo Monetário Internacional, por exemplo, define globalização como

> [...] aumento da interdependência econômica entre países através do crescimento do volume e da variedade de transações transfronteiras em mercadorias, serviços e fluxos internacionais de capitais, e também através de uma difusão mais rápida e extensa de tecnologia (apud MITCHELL, 2000, p. 37, tradução das autoras)[1].

De outro lado, os que acreditam que a globalização seja um processo com espectro cultural, comunicacional, são os que atribuem a ela origem mais recente. Para estes, a globalização é um processo que potencializa as diferenças, expõe constantemente cada cultura às outras e contrapõe identidades antes desconhecidas (MARTÍN-BARBERO, 2003).

Independentemente da abordagem analisada, entende-se que a globalização é um fenômeno social complexo e multifacetado, com dimensões sociais, culturais, políticas, jurídicas e religiosas, em relação à qual ainda não existe uma uniformidade teórico-conceitual, explica Santos (2005). Quando avaliada de forma objetiva, pode-se defini-la como o incremento dos fluxos de bens e serviços entre nações, e também como mudanças nas forças produtivas mundiais, ressaltando, assim, o papel da competitividade para um melhor desempenho das empresas, por meio da prática eficiente de tecnologia, inovação e produtividade.

Conforme colocam Vasconcelos et al. (2008, p. 6), a não implementação dessa conduta gerará um "isolamento mercadológico". Portanto, competitividade é resultado de um "processo integrado, complexo e dispendioso" e, assim, perpassa não só pelo conhecimento do mercado alvo,

1 "[...] the growing economic interdependence of countries worldwide through increasing volume and variety of cross-border transactions in goods and services and of international capital flows, and also through the more rapid and widespread diffusion of technology".

mas também por outras variáveis, tidas, por vezes, como inimagináveis de acontecer, a partir do momento em que devem ser considerados os interesses locais dos mercados nos quais a empresa atua.

Na medida em que não há como se ter uma estratégia de competitividade global, realizar ações para obter vantagem competitiva em um determinado local pode significar um erro de estratégia quando aplicado em outro. A globalização, dessa forma, traz às empresas a vantagem das rápidas conexões, através das tecnologias de comunicação e dos meios de transporte. A fim de terem melhor atuação nos mercados, as empresas usufruem dessas facilidades para chegar mais facilmente aos mercados consumidores, devendo ser, consequentemente, mais atuantes nas negociações internacionais.

Assim sendo, segundo Acuff (1998), nunca na história necessitou-se de tanta capacitação em negociação internacional como atualmente. Cabe ressaltar que o processo de negociação é algo complexo, pois envolve pessoas e comportamento humano, o que pode conferir-lhe grande dose de imprevisibilidade e subjetividade. Além do mais, não devemos deixar de citar o conhecimento cultural, a parte invisível de uma negociação, para que não sejam levadas hipóteses errôneas sobre e/ou para o outro lado, tais como: criação de estereótipos e o gerenciamento de emoções durante o processo negocial. Como bem nos ensina Bakhtin (1979/2003, p. 26),

> [o] que na vida, na cognição e no ato, designamos como **objeto determinado**, não recebe sua designação, seu rosto, senão através da nossa relação com ele: **é nossa relação que determina o objeto e sua estrutura** e não o contrário (grifos nossos).

Ou seja, nosso tratamento receptivo, respeitoso e compreensivo do outro é que nos mostrarão algumas de suas características, possíveis de serem identificadas.

Seguindo o pensamento bakhtiniano, no qual a palavra está sempre carregada de um sentido ideológico ou vivencial, Fischer e Ury (1985, p. 10) concebem a comunicação como um momento em que a informação é trocada e compreendida com o objetivo de influenciar o comportamento. Para eles, a "negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta".

Neste sentido, as competências linguística e intercultural, conforme será discutido mais amplamente no próximo tópico, quando aplicadas como instrumentos fundamentais da negociação, tornam-se de extrema importância para as exigências do mundo atual, uma vez que a negociação é fruto da interação social. Esta, por sua vez, é formada por relações interindividuais e intergrupais que se constituem sob a força de variados interesses, conforme explicitam Lax e Sibenius (1986).

O negociador, portanto, deve estar ciente das características do mundo globalizado, das diferenças individuais e coletivas, e da capacidade de cada sujeito de apresentar a palavra ideológica de forma que possa alcançar determinados objetivos. Para tanto, deve se preparar para assumir tal função na sociedade, pois, como nos ensinam Lessa, Carvalho e Pessoa (2008),

> [...] pode-se admitir que a função de negociador não seja uma capacidade nata, tornando necessária uma adequada preparação, em que as habilidades que o indivíduo já possui possam ser desenvolvidas, aprimoradas e reforçadas; e aquelas em que ele apresenta alguma deficiência são aprendidas, fomentadas e treinadas, para que possa haver maior possibilidade de atingir o objetivo pretendido (LESSA; CARVALHO; PESSOA, 2008, p. 1).

Na era da diversidade e da facilidade de interação, as transações entre os países, tanto os desenvolvidos quanto os em desenvolvimento, passaram a ocorrer com um significativo número de atores e com grande constância. A dinâmica exigida é que a organização se estruture sob essa perspectiva, atendendo a todas as demandas de *stakeholders*[2], como consumidores, ativistas sociais e ambientais, mídia, empregados, governos, dentre outros. Para Steger (2009), as empresas**,** em grande parte, ignoram esse novo ambiente que exige o manejo com grande número de atores e perdem enormes somas de dinheiro por conta disso, pois para o autor: "A lua de mel para as empresas internacionais acabou" (tradução das autoras)[3]. E complementa:

> [...] a globalização faz com que [...] os negócios tornem-se muito mais fragmentados, parcialmente hostis, imprevisíveis, oportunistas, exigentes, particularmente midiáticos e difusos (STEGER, 2009, p. 20, tradução das autoras)[4].

Começar e manter um negócio no exterior não é uma tarefa fácil e exige conhecimento de detalhes, como os fatores culturais, de mercado, políticos. Estes, muitas vezes são desconhecidos pelos empresários. O profissional capaz de suprir a lacuna das empresas, aumentar suas vantagens competitivas e empreender esforços na busca de um diferencial é aquele com suporte linguístico, não só em língua materna, mas também em outros idiomas, compreendidos esses como ferramenta de trabalho para fins específicos, e

---

2 *Stakeholders* são todas as partes interessadas: indivíduos ou entidades que têm interesse na organização, que podem afetá-la ou ser afetados por ela.

3 "The 'honeymoon' for global companies is over" (STEGER, 2009, p. 38).

4 […] globalization makes […] business much more fragmented, partly hostile, unpredictable, opportunistic, demanding, notably media-driven, and more difuse (STEGER, 2009, p. 20).

dotado de técnicas de negociações. A ideia é que esse profissional, com capacidade para assessorar, mediar e coordenar, participe do planejamento, da elaboração e da execução de ações que impliquem os diversos tipos de diálogo, troca e intercâmbio internacional, de natureza comercial e não-comercial, no contexto das organizações contemporâneas.

> Denominado Diplomata Corporativo, o novo perfil de profissional exige mais do que a habilidade para falar vários idiomas ou ter uma visão especializada do negócio. [Ele deve possuir um] forte poder de negociação e amplos conhecimentos econômicos, financeiros e tecnológicos [...] (RIVERA; CASSANO, 2009, p. 15).

Entende-se que a diplomacia empresarial faça com que a empresa tenha maior capacidade estratégica e esteja mais bem preparada para lidar com um ambiente volátil, hostil e fragmentado. Para Pfeifer (2009, p. 1), o diplomata corporativo "é o novo ator que milita na interface internacional, um mercador sofisticado que realiza transações comerciais para as empresas".

O termo diplomacia é mais utilizado para definir ações ligadas às relações de Estados e de Governo. Para o Oxford Dictionaries (2014), são sinônimos de diplomacia: *"statesmanship, statecraft, negotiation(s), discussion(s), talks, dialogue, international relations, foreign affairs*". Portanto, o termo "Diplomacia Corporativa" apresenta-se como contraponto para fugir do termo diplomacia voltado apenas para questões tradicionais, conforme veremos neste trabalho.

De acordo com Guimarães (2009), o diplomata corporativo tem como função estratégica dentro do organograma da empresa e tende a sofrer menos com crises, no mercado de trabalho, por conta de conjunturas econômicas ruins, pois será ele, em grande parte, responsável por pensar em

alternativas de busca de novas oportunidades/mercados, a partir do momento que tem, como uma das suas principais características, a sua atuação sistêmica.

Por esse motivo, cresce a demanda por diplomata corporativo, um profissional de mentalidade global (*global mindset*) e com um grande conhecimento sobre o conceito de interculturalidade, capaz de identificar e explorar oportunidades em ambientes cada vez mais globalizados. O desenvolvimento da mentalidade global (*global mindset*) como se apresenta de suma importância para que as empresas consigam atuar em um ambiente cada vez mais complexo. Esse tipo de gestor global tem habilidades e conhecimentos integradores e globais. Reis e Fleury (2010) colocam que não há uma definição única sobre esse conceito, mas entendem que uma empresa que possui ou prioriza a formação de profissionais *global mindsets* possui um dos principais ingredientes que formam a inteligência organizacional, pois**,** cada vez mais**,** se exige uma atuação global e uma resposta local. Assim, o *global mindset*, segundo Reis e Fleury (2010, p. 3), "refere-se a determinadas lentes empregadas para interpretar a realidade, decodificando-a, dando-lhe sentidos" e possui algumas perspectivas de análise, a saber:

a) a **perspectiva cultural** que vislumbra basicamente a diferença de culturas na hora de se globalizar o negócio;
b) a **perspectiva estratégica** que prioriza as características de um negociador que consegue ter respostas, estratégias organizacionais e locais frente à integração mundial; por fim,
c) a **perspectiva multidimensional** que integra a cultural com a estratégica.

A combinação entre o estudo da língua e da cultura com conhecimentos de história, economia, administração e finanças, direito, dentre outros, é imprescindível, pois seria inútil saber a língua de um país sem conhecer o perfil negociador

dos seus interlocutores. Para Barbosa (2003), são requisitos para se tornar um diplomata corporativo:

a) ser fluente em pelo menos dois idiomas, um deles o inglês;
b) ter experiências internacionais por meio de estudos em outros países;
c) ser capaz de se articular bem; e estar bem informado sobre as questões internacionais.

Para Marcelo Guedes, coordenador do curso de Relações Internacionais da ESPM, no Rio de Janeiro, em entrevista a Amorim (2013, p. 1), "quanto mais línguas o profissional falar, mais chances tem de crescer e ampliar seu campo de atuação".

A Organização das Nações Unidas (ONU) (2014) também vem valorizando esse tipo de profissional, por meio do concurso "Muitas línguas, um mundo", que visa fortalecer a ideia de atuação conjunta entre educação e multilinguismo com a finalidade de promover maior interação entre os povos. O concurso tem como pano de fundo, ainda, a valorização do aprendizado de várias línguas, a produção de redações em uma das seis línguas oficiais da ONU (exceto a língua materna) como grandes propulsores da paz mundial e da formação do cidadão global. No concurso de 2014, houve uma brasileira vencedora e ela pontua sobre a carência de profissionais capazes de negociar com o mundo árabe, por conta da dificuldade idiomática e da falta de conhecimento da cultura oriental.

Martinelli, Ventura e Machado (2007) explicam que desde a época de Callières[5], autor da obra "Como negociar com príncipes", no século XVIII, a obrigatoriedade do negociador

5 CALLIÈRES, François de. **Como negociar com Príncipes.** Os princípios clássicos da diplomacia e da negociação. São Paulo: Campus, 2001.

em falar pelo menos a língua universal[6] é imperativo, além de possuir uma cultura interdisciplinar que facilite o contato com outras pessoas. Para Lessa, Carvalho e Pessoa (2008), Callières apresentou uma gama de ideias que ainda são inovadoras atualmente, através de um guia com diretrizes sobre diplomacia e técnicas de negociações.

A preparação de pessoas com esse perfil de negociador plurilíngue, portanto, é o caminho para a melhoria da competitividade da empresa, da região e do país, além de possibilitar o aumento do relacionamento entre os povos. Discorreremos, a seguir, sobre a necessidade de uma boa preparação linguística e intercultural desse negociador.

As competências linguística e intercultural do negociador internacional

Os limites de minha linguagem
denotam os limites de meu mundo.

(WITTGENSTEIN, 1961, p. 111)

Falar sobre o uso da língua nas negociações é da maior importância, uma vez que língua é uma ferramenta de trabalho, um veículo de transmissão de pensamentos, um instrumento de comunicação, uma das principais vias pelas quais o negociador internacional estabelece diálogo, especialmente quando se trata de profissionais *global mindsets*.

Muito frequentemente, um dos grandes problemas de negociações comerciais ou diplomáticas é a diversidade de línguas maternas envolvidas nos processos. Uma das soluções seria, de fato, que uma das partes falasse a língua

6 Entende-se por "língua universal" a língua da comunicação internacional. No caso dos tempos atuais, o inglês.

do seu interlocutor. Porém este estaria, sobretudo, em real desvantagem por utilizar essa língua como estrangeira, enquanto seu interlocutor a utilizaria como língua mãe. Outra possibilidade seria as partes envolvidas utilizarem um código linguístico neutro, uma língua considerada estrangeira a todas as partes. O resultado, provavelmente, seria uma negociação 'às cegas', onde nenhuma das partes possuiria uma proficiência adequada ou controle linguístico suficiente para levar a negociação adiante, causando sérios problemas de interpretação, ou até mal-entendidos. Existe ainda uma terceira possibilidade: a contratação de intérpretes. Mas esta também possui desvantagens, como o alto custo e o fato de que, muitas vezes, o intérprete não possui conhecimento suficiente das transações comerciais ou diplomáticas, sendo ineficaz pela falta de informações específicas que somente os envolvidos teriam.

Vemos, então, uma grande vantagem das empresas na contratação de um diplomata corporativo plurilíngue, formado em cursos de graduação que oferecem um currículo interdisciplinar voltado exclusivamente para as negociações internacionais, e, especialmente baseado intensivamente em formação plurilinguística, como é o caso do curso de Bacharelado em "Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais". Dessa forma, além do conhecimento linguístico em vários idiomas, este profissional estará, sobretudo, apto a compreender a cultura da organização, as transações comerciais da empresa, e estará capacitado a perceber suas necessidades durante cada processo.

A formação plurilinguística pode ser uma das principais características do negociador, uma vez que, através dela, acessa-se o mundo. Para Crystal (2003, p. xiii), são dois os princípios linguísticos que nos possibilitam expandir as oportunidades de comunicação com o mundo:

a) **multilinguismo**: um recurso que nos possibilita enxergar diferentes perspectivas, ter discernimento e alcançar um profundo entendimento da natureza da mente e do espírito humano;
b) **língua comum de comunicação internacional**: um valioso recurso que nos permite criar possibilidades para a compreensão mútua, e provocar verdadeiras oportunidades de cooperação internacional.

Apesar de algumas pessoas conceberem estes dois princípios como contraditórios, para Crystal eles são complementares, formando dois lados da mesma moeda (CRYSTAL, 2003). Concordamos com o autor, e acreditamos que, em primeiro lugar, conhecer diversas línguas pode promover o conhecimento de identidades históricas, e, sobretudo, um clima de respeito mútuo, sendo a chave para abrir as portas para o início do processo de negociação, podendo significar uma forma de aproximação das partes envolvidas. Finalmente, ao adotar uma postura plurilinguística, o negociador amplia o leque de possibilidades e diminui as chances de um processo de negociação deixar de acontecer pela questão da disfunção linguística.

Em segundo lugar, além da necessidade do conhecimento de diversas línguas, é imprescindível que o negociador internacional conheça a língua franca[7], uma forma de promover oportunidades culturais e um ambiente de inteligibilidade em nível internacional.

Na atualidade, a língua franca, ou seja, a língua da comunicação internacional é representada pela língua inglesa. Segundo Crystal (2003), cerca de 1,5 milhão de pessoas podem, de alguma forma, utilizar o inglês para se comunicar

7 Em poucas palavras, podemos dizer que uma língua franca é uma língua de contato entre pessoas que não compartilham a mesma língua materna (JENKINS, 2007, p. 1).

hoje. Isso significa dizer que ¼ da população mundial está apta a usar o inglês como meio de comunicação, sendo que "[...] dois terços dos usuários desse fenômeno linguístico [...] seriam considerados não-nativos" (RAJAGOPALAN, 2005, p. 151). Além disso, cerca de 80% de toda a informação publicada na Internet é realizada em inglês (MITCHELL, 2000, p. 68).

> Estamos entrando em uma fase, não inteiramente nova, dissimulada pelo sucesso do inglês em função das realizações políticas, culturais, econômicas e sociais de países que praticam essa língua. [...] Ela traduz o surgimento de uma nova relação de forças, que não é simplesmente *externa*, como era antes e continua a ser, mas *interior* a cada uma das sociedades presentes, a cada uma das empresas atuantes que tenham atingido um volume que as tornará – ou será capaz de torná-las – internacionais (RAJAGOPALAN, 2005, p. 21, grifos do autor).

Para Mitchell (2000, p. 69), seria tolo qualquer negociador supor que seus parceiros em negociação, independentemente de seus países de origem, pudessem falar inglês ao realizar negócios, mas se há uma possível língua em comum, essa é o inglês. Essa declaração nos deixa ainda mais certos da necessidade de adotar os dois princípios linguísticos de que nos informa Crystal, pois ser fluente em língua inglesa – a língua das negociações internacionais – é fundamental para qualquer diplomata corporativo, porém, caso haja deficiência por parte dos parceiros negociais, falar outras línguas pode significar um plano B, ou vice-versa.

Porém, cabe ressaltar aos negociadores plurilíngues que falar diversas línguas não é o suficiente para alcançar sucesso nas negociações internacionais. É necessário, em primeiro lugar, ter a consciência de que a linguagem envolve

bem mais do que palavras escritas ou faladas. Comunicação não-verbal, gestos, linguagem corporal, expressões faciais, tudo transmite uma mensagem. Sobretudo, deve-se criar um conhecimento linguístico amplo sobre cada uma das línguas, pois é importante ressaltar que geralmente o que pode causar desconforto e até insucesso nas negociações é o que você fala, como você fala e o que você não consegue expressar.

O filósofo austríaco Ludwig Wittgenstein ([1921]; 1961), na sua famosa obra *Tractatus Logico-Philosophicus*, discorre sobre a essência da linguagem e a estrutura do mundo de forma a considerá-los elementos em relação de paralelismo. Segundo ele, os problemas filosóficos surgem em resposta ao uso inadequado da linguagem, pois a questão seria de que forma traduzir a estrutura supostamente lógica do mundo em uma notação adequada. Assim, só haveria como fazê-lo através de um conhecimento da estrutura dos fatos. Na verdade, esse pensamento é posteriormente revisto pelo filósofo, quando se retrata através da publicação de um novo modelo que propõe, no lugar de regras lógicas e semânticas para construir proposições, simplesmente o uso da linguagem ordinária, que, tal como está, está em ordem, nascendo assim a noção de jogo de linguagem, que abala completamente o antigo paradigma estrutural e lógico.

De certa forma, algo de muito importante nos trazem as palavras de Wittgenstein (1961), expressas na epígrafe no início deste subcapítulo em especial, quando discorremos sobre o papel do negociador internacional, mais comumente denominado diplomata corporativo ou empresarial. Wittgenstein (1961), com as palavras acima – lembrando que a referenciação é somente uma das inúmeras facetas da linguagem –, nos leva a uma reflexão sobre os limites da linguagem, do conhecimento e da transmissão desse conhecimento, em primeiro lugar.

Acreditamos, porém, que o conhecimento sempre será maior do que a mais proficiente forma de expressá-lo em

palavras. Assim, concordamos, de certa forma, com Wittgenstein (1961), quando sugere que os limites do mundo de cada sujeito são dados pelos limites da sua linguagem. Não que o mundo seja delimitado pela linguagem, mas sim o mundo que o sujeito busca expressar. Quando o sujeito se expressa**,** ele busca, em seu depositório linguístico, peças que possam dar, ao seu interlocutor, pistas para a compreensão. Deve-se, portanto, considerar que parte do que será comunicado e compreendido se deve às peças 'linguísticas' escolhidas e à disposição dessas peças no discurso – outras partes podem de igual forma influenciar a comunicação, como o interlocutor e também o seu depositório linguístico, cultural, social, histórico etc.

Partindo desse pressuposto, poderíamos considerar que quanto melhor for a proficiência linguística maior será a capacidade de compartilhamento de pensamentos, maiores os limites – do mundo a ser expresso e da comunicação. Dessa forma, quaisquer que sejam os fatores que determinam os limites da nossa linguagem (linguísticos, culturais, interculturais etc.), estes certamente contribuirão para limitar o nosso mundo da perspectiva da compreensão do outro/do interlocutor, o que pode, em pequena ou grande escala, prejudicar um processo de negociação ou levá-lo ao sucesso.

É necessário, portanto, que se crie um extenso banco lexical em diversos campos do conhecimento, um conhecimento gramatical avançado, uma retórica bem construída e uma interpretação apurada dos enunciados. O uso equilibrado de vocabulário, da gramática e do discurso da língua a ser utilizada como ferramenta de negociação nas diversificadas situações é essencial para se alcançar o sucesso.

Segundo Mitchell (2000, p. 69),

> [...] enquanto o inglês continua no papel da língua internacional no campo das negociações, a **proficiência** na língua inglesa abrirá as

> portas para os habilidosos nos novos mercados internacionais de trabalho e provavelmente tornar-se-á um dos mecanismos de separação entre os que possuem e os que não possuem essa habilidade [fluente], que será um pré-requisito para qualquer negociador que deseje se inserir no mercado de trabalho global (tradução das autoras, grifo nosso)[8].

Entretanto, ainda assim, para o diplomata corporativo plurilíngue com proficiência linguística avançada, há vários outros desafios, uma vez que deverá transitar livremente entre as diversas línguas e culturas com as quais estará em constante contato. Dessa forma, vemos surgir um embate entre os limites linguísticos e os culturais do negociador e as diversas outras culturas envolvidas no processo de negociação. Esse desafio deve ser enfrentado através de um conhecimento profundo, não somente do idioma a ser utilizado no processo de negociação, mas também de estratégias interculturais que devem valer para a busca pelo respeito ao outro, e para suprir uma possível falta de conhecimento aprofundado da cultura e da sociedade de todos os envolvidos no processo, num reconhecimento da complexidade do ser humano e na tolerância à ambiguidade.

Por que o conhecimento *cross-cultural* e a compreensão são tão importantes? O estadista e inventor norte americano Benjamin Franklin escreveu que tempo é dinheiro. Os homens de negócios que viajam pelo mundo acrescen-

---

8 [a]s English continues to flourish in the role as the global language of business, proficiency in the English language will open the door to the new international skilled job market and likely become one of the mechanisms for dividing the world's "haves" from the "have-nots." The ability to speak English will be a prerequisite for any serious businessperson wishing to perform in the global marketplace (MITCHELL, 2000, p. 69).

tariam que o conhecimento sobre as diferenças culturais e a sensibilidade para lidar com elas também são dinheiro (MITCHELL, 2000, p. 2, tradução nossa)[9]. Segundo Barrett et al. (2013, p. 7), a **competência intercultural** é uma ferramenta a ser utilizada para alcançar interações harmoniosas e diálogos de sucesso em encontros com pessoas cujas afiliações culturais diferem das nossas. Estes encontros podem envolver diferentes pessoas de diferentes países, regiões, línguas, etnias, religiões, ou pessoas que diferem quanto ao modo de vida, sexo, classe social, orientação sexual, idade etc. Dessa forma, ainda segundo os mesmos autores, a competência intercultural é uma combinação de atitudes, conhecimento, compreensão e habilidades**,** através das quais as ações podem permitir:

a) compreender e respeitar as pessoas**,** cujas afiliações culturais diferem umas das outras;
b) responder apropriadamente, efetivamente e respeitosamente quando interagindo ou se comunicando com tais pessoas;
c) estabelecer relações positivas e construtivas com tais pessoas;
d) entender a si mesmo e as próprias múltiplas afiliações culturais através de encontros com diferentes "culturas".

Ao adotar uma abertura para a postura intercultural, o diplomata corporativo plurilíngue torna-se um **cidadão global**, com dimensões ativas, interativas e participativas, desenvolvendo, assim, sua capacidade de construir projetos conjuntos, assumir responsabilidades compartilhadas, e criar um ambiente harmonioso em torno da mesa de negociação.

9 "Why is cross-cultural knowledge and understanding so important? The American statesman and inventor Benjamin Franklin wrote that time is money. Gobe-trotting businesspeople would add that being aware of cultural differences and sensitivities is money, too" (MITCHELL, 2000, p. 2).

Portanto, as competências linguística e intercultural são imprescindíveis ao profissional das negociações e devem ser construídas desde a graduação, mas suas construções e seu desenvolvimento nunca terminam, numa incansável busca pela fluência linguística e intercultural, pela construção de uma cidadania democrática que deve ocorrer dentro de um mundo culturalmente e linguisticamente diversificado.

A importância do negociador plurilíngue para o Brasil

É de se esperar que o processo de internacionalização da empresa brasileira com uma maior participação de sua economia no mercado mundial seja influenciado pela formação de profissionais aptos a atuarem de forma global. Da mesma forma, a exposição compulsória das empresas brasileiras ao ambiente global pode gerar um movimento também compulsório do empresariado, o de rever suas estratégias de gestão e contratação de pessoal.

Essa concepção, embora questionável, é bastante discutida pela literatura, pois há diversas questões que podem justificar que uma empresa/país sejam mais internacionalizados ou não, obviamente não se concentrando apenas na questão de formação profissional, como defendem Borini e Fleury (2010), Fleury et al. (2007), Vianna e Almeida (2011), Guimarães, Sacomano Neto e Vicari (2012), dentre outros, mas essa discussão não é o foco principal deste trabalho. O fato é que autores como Reis e Fleury (2010) têm colocado o desenvolvimento de competências linguísticas e interculturais, como as de um profissional com *global mindset*, juntamente com a implantação de modelos de gestão adequados, como fatores que podem contribuir para

a compreensão das expansões econômicas, principalmente dos países emergentes.

Safarti (2007) defende que as empresas têm a necessidade de construir uma política externa, o que ele chama de política externa corporativa. Para o autor, a política externa corporativa apresenta quatro dimensões essenciais: **governo**, **mercado**, **sociedade** e **informação**.

Para a dimensão **governo**, ele explica que é necessário entender como os países afetarão os valores da empresa e como conviver com isso; na dimensão **mercado**, é necessário saber como situações globais de mercado podem interferir na cadeia de valor da empresa; a dimensão de **sociedade** é para identificar como a sociedade organizada pode afetar a empresa; e, por último, a dimensão **informação** é a definição para as estratégias globais da empresa no sentido de conhecer melhor as dimensões de governo, mercado e sociedade.

Os diplomatas corporativos serão os responsáveis por gerenciar essa política externa corporativa. Porém Troyjo (2011) coloca que, apesar de haver essa necessidade de funcionários para assessorar as empresas no âmbito internacional, o Brasil ainda carece de muitos profissionais com essa formação, o de especialista em globalização. Quando se analisa a competitividade da economia brasileira, pode-se entender que há um consenso de que, apesar do Brasil ser uma das maiores economias do mundo e ter apresentado, nas últimas décadas, um crescimento satisfatório de sua economia, a sua participação no comércio mundial é ínfima (CASSANO, 2007; FLEURY et al., 2007) e apresenta baixa competitividade (FLEURY et al., 2007). A participação brasileira, comparada ao comportamento do comércio internacional, foi reduzida nos últimos cinquenta anos, tanto na variável corrente de comércio mundial quanto na de exportações, aponta Cassano (2007).

Esse comportamento é justificado pela implantação do processo de substituição de importações no Brasil, que

vigorou por grande parte do século XX, promoveu uma economia fechada, mas com um bom porte e diversificada (WOOD JR; CALDAS, 2007). Isso, obviamente, se reflete na postura de grande parte do empresariado brasileiro que não consegue vislumbrar a possibilidade de buscar novos mercados no exterior. Outro ponto que merece destaque é o tamanho do nosso mercado interno, que desencoraja muitos empresários a expandir seus negócios internacionalmente. Nas palavras de Franco (1998, p. 20),

> o atraso para pegar o bonde da globalização se deve ao viés pró-mercado interno (pró-substituição de importação) das políticas locais, cuja ênfase sempre associada à noção de auto-suficiência e à constituição de superávits comerciais.

Ainda como fatores que demonstram o porquê da pouca participação brasileira nos negócios internacionais, Cassano (2007) expõe a total prevalência da diplomacia presidencial em relação aos interesses privados, o que, em termos práticos, não gera grandes resultados para o país. O país, de uma forma geral, não tem feito isso desde o fim da ditadura, pois preferiu adotar uma estratégia de poupança a ter que se integrar ao comércio internacional e isso tem deixado o Brasil atrasado na corrida pelo mercado global, explicam Rivera e Cassano (2009).

Conforme observamos neste trabalho, e segundo as ideias de Asquer (2012), a definição de diplomacia corporativa está bem próxima de diplomacia governamental. A diplomacia seria a utilização de táticas para conduta de relações entre países por meios pacíficos. Para o autor, a diplomacia comercial ou econômica seria um ramo dessa diplomacia tradicional, governamental, com a qual os países conseguem obter vantagens econômicas para o país que representa,

seja em negociações bilaterais, regionais ou multilaterais. No que se refere à diplomacia corporativa, Asquer (2012) aponta que é um ramo com grande afinidade com a negociação, seja ela desempenhada dentro ou fora da empresa.

Carvalho Filho (2010) já havia argumentado que obviamente o diplomata empresarial não teria os fundamentos de um funcionário público, nem os privilégios e imunidades que são garantidos àqueles que pertencem à diplomacia brasileira, entretanto, para Asquer (2012), um diplomata corporativo precisa ter muitas habilidades e ter um vasto conhecimento que parcialmente sobrepõe os adquiridos pelos diplomatas e gerentes de relações públicas.

A peculiaridade da diplomacia brasileira é que seus representantes sempre atuaram quase que exclusivamente nas relações governamentais entre duas ou mais nações, explicam Führ e Paixão (2009). Isso é diferente nos EUA, por exemplo, onde 60% do tempo de um diplomata é gasto na promoção comercial de seu país (Canal Executivo, 2008).

De acordo com Rivera e Cassano (2009), a palavra diplomata sempre fez referência ao profissional formado pelo Instituto Rio Branco, que tem a função voltada às políticas públicas do Estado e com pouco conhecimento de mercado. Muito dificilmente, o governo brasileiro se preocupará no assessoramento da relação comercial internacional de empresas do setor privado, até porque boa parte dos diplomatas do Itamaraty são pessoas que não têm uma vivência corporativa ou, ainda que a tenham, é pouca (FÜHR; PAIXÃO, 2007).

Dessa forma, compreendemos que uma melhor inserção do produto brasileiro no mercado externo (CASSANO, 2007) passaria por um conjunto de reformas que pudesse melhorar a competitividade, como por exemplo, diminuição da tributação sobre a produção, os custos logísticos e os encargos trabalhistas para, enfim, diminuir o custo de produção, como também por uma formação de profissionais

capazes de vender nossos produtos e de lidar com as várias facetas do ambiente intra e extraempresarial.

Todos os fatores expostos acima, atuando em conjunto, têm levado à formação de negociadores pouco qualificados para atuar no mercado externo e é possível entender a dificuldade de se encontrar uma oferta de profissionais com as características até então expostas.

Contudo, o curso Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, o LEA-NI, oferece ao mercado brasileiro uma possível solução para a falta desses profissionais, negociadores plurilíngues, qualificados e capazes de levar as empresas brasileiras a atuarem de forma mais eficaz no mercado internacional e, dessa forma, auxiliar o país a competir com igualdade no comércio mundial. Como definição geral, pode-se dizer que o Curso LEA corresponde a uma formação de caráter multi e interdisciplinar e profissionalizante, cujo eixo é a aprendizagem de três línguas estrangeiras (inglês, francês e espanhol), para aplicação em contextos de negociações internacionais.

Criado na França por meio de um decreto ministerial em 1973, o curso LEA, portanto a carreira LEA, tinha como objetivo principal oferecer uma possibilidade àqueles estudantes que se interessavam na formação clássica LLCE (Língua, Literatura, Civilizações Estrangeiras), mas não gostariam de seguir a carreira docente. Inicialmente, os egressos do curso encontraram dificuldades de inserção no mercado de trabalho, entretanto a situação atual é outra (CROSNIER, 2002).

O Bacharelado em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA), no Brasil, surgiu como fruto de um acordo de cooperação internacional entre a Universidade Estadual de Santa Cruz (Uesc) e a Universidade de La Rochelle (ULR) – França, em 1999. Da mesma forma que ocorreu logo após a implantação do curso na França, ocorreram no Brasil dificuldades na aceitação e no conhecimento do curso por parte da sociedade e do mercado de trabalho.

O livro LEA: 10 ANOS DE BRASIL, por nós organizado, tem o propósito, portanto, de ser mais um esforço na consolidação dessa carreira tão em sintonia com a realidade mundial, e de ser fonte de informação sobre diversos temas relacionados à profissão do negociador internacional. Dessa forma, essa coletânea pode oferecer conhecimento sobre este profissional que o Brasil ainda está descobrindo, e pode ser uma forma de auxiliar o Brasil em sua dificuldade de encontrar profissionais qualificados para trabalhar com o mercado internacional.

Considerações finais

Após considerar as características do mundo globalizado, os efeitos dele sobre os mercados local e global e as dificuldades que as empresas brasileiras têm em se internacionalizar, chegamos à conclusão de que o negociador internacional plurilíngue pode ser peça indispensável na conjuntura atual.

A globalização é um processo que possui diversas abordagens. Não obstante, em um ponto há convergência nas análises: esse processo trouxe uma dinâmica nunca vista, anteriormente, pela civilização, e tornou-se muito mais difícil negociar local e globalmente. O termo negociar aqui é utilizado como aquele momento, em que a informação é trocada e deseja-se influenciar o comportamento e/ou opinião do interlocutor.

Essa negociação comumente acontece em um ambiente de diferenças culturais e linguísticas, portanto há uma necessidade não só de se preparar com técnicas de negociação comercial, mas de conseguir aplicá-las em um ambiente bastante árduo e hostil, à medida que as organizações têm demandas diversas e provenientes de muitos *stakeholders*.

A necessidade de realizar negócios com o exterior é imperativa a todas as empresas, pois dizer que uma corporação é competitiva internacionalmente, por algumas vezes, não significa que ela exporte ou tenha suas bases no exterior, mas compre de fornecedores estrangeiros que já atuam no seu mercado interno. Ademais, é sabido que a competitividade da empresa não está apenas no desenvolvimento de um bom produto, mas ela é adquirida em todo o processo de produção. Portanto, a exigência de um conhecimento multifacetado, como o ofertado nos cursos LEA, é de extrema importância para empresas, organizações não governamentais, instituições, dentre outros.

Diante dessa realidade, surge a necessidade, especialmente no Brasil, de um profissional com mentalidade global, que seja capaz de se empenhar em situações de grande vulnerabilidade para as organizações: o diplomata corporativo ou empresarial plurilíngue, o qual conseguirá ser um grande negociador internacional, atuando em diversas esferas, através de diferentes línguas e de forma sistêmica, com base na interculturalidade.

A construção da Política Exterior Corporativa, embora seja uma ferramenta muito nova para as empresas brasileiras, é imprescindível para melhor e maior inserção, ainda bastante tímida, dessas empresas no mercado. É necessário usufruir de todas as ferramentas utilizadas pela diplomacia governamental durante séculos, e aplicá-las ao ambiente corporativo, como forma de se obter sucesso nas negociações, não só entre empresas, mas também entre os vários atores que influenciam ou são influenciados por elas.

O negociador internacional plurilíngue capaz de atuar na perspectiva multidimensional (que engloba língua, cultura e estratégia), como o profissional formado pelos cursos LEA oferecidos em diversas Instituições de Ensino Superior no Brasil, é de extrema importância para a melhor expansão econômica de uma empresa, de uma região e de um país.

Referências

ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1998.

AMORIM, Maíra. Cresce mercado para diplomatas corporativos. **O Globo**, Rio de Janeiro, 13 out. 2013. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/emprego/cresce-mercado-para-diplomatas-corporativos-10335717>. Acesso em: 14 fev. 2014.

ASQUER, Alberto. **What is corporate diplomacy**? London, 2012. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2009812>. Acesso em: 20 mar. 2014.

BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. Tradução Maria Ermantina Galvão G. Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 1979/2003.

BARBOSA, Marta. **Diplomatas Corporativos**. Revista VOCÊ S/A. Edição de Agosto, n. 63. São Paulo: Abril, 2003.

BARRETT, Martyn et al. **Developing Intercultural Competence through Education**. Strasbourg: Council of Europe, 2013.

BORINI, Felipe Mendes; FLEURY, Maria Tereza Leme. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 575-593, jul.-ago 2010.

CARVALHO FILHO, José Carlos de. A diplomacia empresarial como ferramenta para as alianças nas empresas transnacionais brasileiras. **Revista de Estudos Jurídicos**, São Paulo, v. 15, n. 21, p. 1, 2011. Disponível em: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3761486>. Acesso em: 20 abr. 2014.

CASSANO, Francisco Américo. Diplomacia empresarial: uma alternativa estratégica na gestão internacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Trabalho apresentado...** São Paulo: [s.n.], 2007.

CROSNIER, Elizabeth. **De la contradiction dans la formation en anglais Langue Étrangère Appliquée (LEA**). [S. I.]: ASp, 2002. Disponível em:<http://asp.revues.org/1565>. Acesso em: 9 set. 2014.

CRYSTAL, David. **English as a global language**. 2. ed. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003.

FISHER, Roger; URY, Willian. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordo sem concessões. Tradução Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

FRANCO, Gustavo. A inserção externa e o desenvolvimento. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 18, n. 3 (71), p. 121-147, jul.-set. 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme et. al. **Internationalization and performance**: a comparison of Brazilian exporters versus Brazilian multinationals. Belo Horizonte: E&G Economia e Gestão, 2007.

FÜHR, Alisson André; PAIXÃO, Carlos Henrique Oliveira e Silva. O. Diplomacia Corporativa: Fator de Alavancagem Internacional para Empresas Privadas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 5., 2009, Niterói. **Anais...** Niterói: [s.n.], 2009.

GUIMARÃES, Aurélio Saraiva. **Uma área sem crise**? [S.l.], 2009. Disponível em: <http://diplomaciaempresarial.blogspot.com.br/2009/03/uma-area-sem-crise.html>. Acesso em: 14 abr. 2014.

GUIMARÃES, Antonio Monteiro; SACOMANO NETO, Mario; VICARI, Flavio Marques. Análise da inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional: casos de insucesso. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 112-132, set.-dez. 2012.

JENKINS, Jennifer. **English as a Lingua Franca**: attitude and identity. Oxford, UK: Oxford University Press, 2007.

LAX, David. A.; SIBENIUS, James K. **The manager as negotiator**. New York: The Free Press, 1986.

LESSA, Beatriz Almeida; CARVALHO, Paulo Augusto; PESSOA, Eliana. **Fundamentos e princípios da negociação segundo Callières**. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/fundamentos-e-principios-da--negociacao-segundo-callieres/24848/>. Acesso em: 20 jan. 2014.

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

MITCHEL, Charles. **A short course in international business culture**. Novato: World Trade Press, 2000.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. Globalização comunicacional e transformação cultural. In: MORAES, Dênis de. **Por uma outra comunicação**: mídia, mundialização cultural e poder. Rio de Janeiro: Record, 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Brasileira vencedora de concurso da ONU participa de evento sobre juventude em Nova York**. Nova Iorque: Rádio ONU, 2014. Disponível em: <http://www.onu.org.br/brasileira-vencedora-de-concurso-da-onu-participa-de-evento-sobre-juventude-em-nova-york/>. Acesso em: 27 jun. 2014.

OXFORD DICTIONARIES. [S.l.], 2014. Disponível em: <http://www.oxforddictionaries.com/thesaurus/>. Acesso em: 24 jun. 2014.

PFEIFER, Alberto. **Histórico**: diplomacia empresarial. [S.l.], 2009. Disponível em:<http://diplomaciaempresarial.blogspot.com.br/search/label/Alberto%20Pfeifer > Acesso em: 14 abr. 2014.

RAJAGOPALAN, Kanavilill. A geopolítica da língua inglesa e seus reflexos no Brasil: por uma política prudente e propositiva. In: LACOSTE, Yves; RAJAGOPALAN, Kanavillil. **A geopolítica do inglês**. São Paulo: Parábola, 2005.

REIS, Germano Glufke; FLEURY, Maria Tereza Leme. O *global mindset* de empresas *early movers* e *late movers* é diferente? Influências do ambiente local e do grau de internacionalização. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. **Trabalho apresentado...** São Paulo: [s.n.], 2010.

RIVERA, Edward Bernard Bastiaan de Rivera; CASSANO, Francisco Américo. Modelo de desenvolvimento de habilidades e competências no ensino em administração para a formação do diplomata corporativo no Brasil. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 10., 2008, São Paulo. **Trabalho apresentado...** São Paulo: [s.n.], 2010.

SARFATI, Gilberto. **Manual de Diplomacia Corporativa**: a construção das relações internacionais da empresa. São Paulo: Atlas S. A, 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa (org.). **A globalização e as ciências sociais**. São Paulo: Cortez, 2005.

STEGER, Ulrich. **The Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment**. West Sussex: Wiley, 2009.

TROYJO, Marcos. **O especialista em globalização**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.imil.org.br/artigos/o-especialista--em-globalizao/>. Acesso em: 17 abr. 2014.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia et al. Reflexos da globalização: uma análise das formas de inserção no mercado internacional. **Sitientibus**, Feira de Santana, n. 39, p. 95-130, jul.-dez. 2008.

VIANNA, Nadia W. Hanania; ALMEIDA, Sheila Regina. A decisão de internacionalizar. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 1-21, jul.-dez. 2011.

WITTGENSTEIN, Ludwig.**Tractatus Logico-Philosophicus**. Tradução José Arthur Giannotti. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1961. v. 10.

WOOD JR., Thomaz; CALDAS, Miguel P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 3, jul.-set. 2007. p. 66-78.

Parte I

Grandes alunos, valiosas contribuições

A interface profissional do negociador internacional e a influência do inglês no mercado globalizado

Vitor Luiz Silva de Oliveira

Introdução

O ambiente corporativo tem buscado se adaptar às mudanças recorrentes no cenário mundial, principalmente a partir do aprimoramento de técnicas, da aplicação tecnológica nas áreas de produção e comunicação, da abertura econômica de diversos países e do "encurtamento" das distâncias promovido pela globalização. Ainda nos primeiros anos da I Revolução Industrial, a sociedade de meados do século XVIII vivenciou as mudanças promovidas pela aplicação dos novos sistemas de produção que, por sua vez, visavam o aumento da produção e da lucratividade a partir da redução do tempo e dos custos de fabricação (FIGUEIRA, 2005).

A motivação para essas transformações foi o fato de a Inglaterra deter grande parcela de recursos financeiros e minerais (também provenientes das grandes navegações), o que viabilizou, à alta burguesia, a abertura de grandes fábricas e, consequentemente, a mudança nos paradigmas daquela sociedade. Este evento foi precursor do desenvolvimento econômico europeu, gerando grandes riquezas aos proprietários das fábricas, permitindo assim a disseminação da cultura industrial pelo mundo (FIGUEIRA, 2005).

A aplicação de novas técnicas sobre os setores produtivos obrigou os pequenos produtores (artesões, alfaiates, dentre outros) a se unificarem às indústrias por não terem condições de competir com estas. Os que tinham maiores

recursos buscaram desenvolver seus próprios negócios, visando se tornarem competitivos naquela economia ascendente. Com o passar dos anos, e mediante a influência do fenômeno da "aldeia global" (BECK, 1999; ACUFF, 1999) as grandes economias estreitaram seus laços comerciais com outros países e o comércio internacional passou a se intensificar. De acordo com Figueira (2005), o comércio desempenhou um forte papel no intercâmbio entre os povos desde o século XVIII e, a partir de então, dinamizou as atividades econômicas que passavam a ser realizadas, especialmente, com as viagens interoceânicas, que foi um dos meios que ampliaram o comércio a partir do início da Idade Moderna.

O negociador no mundo globalizado: a necessidade de amplos conhecimentos culturais, identitários e linguísticos

Tendo-se em mente a influência desempenhada pelo comércio no decorrer da história, percebemos que o acesso a outros países se deu principalmente através da comercialização de bens e serviços. A partir da acessibilidade a novos territórios, promovida pelo comércio e pela globalização, os grandes empresários enfrentaram dificuldades com respeito a fatores como a cultura. Martinelli (2007) enfatiza que, dentre os aspectos essenciais para que uma empresa possa se inserir no mercado internacionalizado, faz-se necessária a expansão de atividades, a busca por novos mercados e o desenvolvimento de projetos econômicos que visem o alcance de outros países e suas respectivas culturas. É nesta perspectiva que se incluem os riscos e as dificuldades inerentes às atividades a serem exercidas, tais como concorrência, aspectos socioeconômicos, cultura e idioma. De acordo com Moura (2012, p. 10),

> A melhor maneira de se manter competitivo neste ambiente global é pesquisar os mercados externos tanto para se avaliar a adaptação necessária em produtos, processos e funções quanto para examinar a possibilidade de diminuir custos através da integração com fornecedores de insumos externos. No ambiente competitivo atual, quanto maior o conhecimento que a empresa possua sobre seus clientes, produtos e mercados, maior a sua chance de se manter competitiva.

Neste contexto, para tornar-se mais competitivo internacionalmente e se inserir num mercado estrangeiro, o empresariado passou a necessitar de informações mais aprofundadas e relevantes a respeito das características formadoras do seu público-alvo, como faixa etária, classe social, condição financeira, preferências por marca, modelo, cor, dentre outros fatores. Neste ponto, Malhotra (2005) apresenta a pesquisa de *marketing,* um procedimento científico que visa à identificação, coleta, análise e disseminação sistemática e objetiva das informações adquiridas, com resultados plausíveis, de forma imparcial. A pesquisa de *marketing* exerce um papel fundamental na coleta de dados diretamente na fonte (público-alvo), visto que é através deste contato que as empresas aperfeiçoam e adaptam seus produtos e serviços, reduzem os custos e preços, e inovam visando suprir as necessidades que os clientes possuam, mas que, na maioria das vezes, ainda desconhecem.

A internacionalização, por sua vez, é uma estratégia que visa expandir mercados consumidores, maximizar o lucro e fortalecer a marca. Porém, para se inserir num mercado estrangeiro, o administrador deve ter consciência da importância do conhecimento e do domínio de informações precisas, tais como os aspectos culturais e sua influência no cotidiano empresarial, além do idioma. Neste contexto,

resta ao empresariado que busca a inserção no mercado global dominar conhecimentos referentes a outras culturas para poder estabelecer relações comerciais internacionais (MARTINELLI, 2007; FIGUEIRA, 2005).

O interesse em aprender deve ser a primeira iniciativa a compor a mentalidade do indivíduo global, e por esta razão o profissional atuante no mercado contemporâneo deve estar inteirado sobre aspectos formadores do seu público alvo, especialmente onde a empresa visa desenvolver atividades comerciais, tais como história, cultura, economia e política, além de se focalizar a importância da proficiência em outras línguas. Nesta realidade é que surge a figura do negociador internacional, conforme enfatizado por Martinelli (2007):

> Tornar-se global significa expandir, procurar mercados diferentes, atingir outras culturas e países, produzir ou ser representado em outros mercados. Significa também, aumentar seus riscos, enfrentar dificuldades e problemas, pessoas e concorrentes, governos e sistemas socioeconômicos diferentes. A figura do negociador global surge dessa oportunidade que tem origem no fenômeno da globalização, e a necessidade que se tem dele aumenta com o crescimento das negociações e transações entre as empresas (p. 17).

Partindo do princípio de que as transações entre empresas podem, na maioria das vezes, se estabelecer no cenário global, faz-se necessário o domínio de um idioma que permeie as operações no âmbito corporativo internacional. A partir de então é que se enfatiza a necessidade de um profissional que esteja apto a coordenar tais conhecimentos em prol de se garantir a eficiência das relações comerciais entre países de diferentes aspectos culturais e promover a aproximação das empresas e dos estados. Martinelli (2007)

realça a importância das questões culturais para os relacionamentos profissionais quando afirma que:

> Conhecer as nuanças das diferenças culturais torna-se muito importante para as atividades de negociação. A cultura pode ser considerada como a percepção da atividade humana que é compartilhada por um grupo de pessoas. Ela determina, em grande parte, os comportamentos na sociedade e influencia também os comportamentos individuais das pessoas (p. 35).

Como enfatizado por Martinelli, cada estado é caracterizado por aspectos culturais formadores de sua identidade. Vale ressaltar que as empresas, que se formam dentro deste ambiente, possuem características similares, em razão de seu quadro de profissionais ser formado por residentes do país. Este profissional deve ser possuidor de um perfil específico, munido de habilidades que garantam seu diferencial no seu campo de atuação, através do estabelecimento de contatos comerciais entre empresas ou estados. Dentro desta realidade, Prado e Mian (2004) enfatizam que, além da necessidade por profissionais habilitados para atuar como mediadores entre a empresa e o mundo, o negociador, por sua vez, estará incumbido de tratar de questões burocráticas no campo internacional, em razão do seu amplo conhecimento técnico, jurídico, idiomático e cultural.

O idioma como diferencial na atuação profissional

Tendo-se em vista as tendências globalizantes, a fluência na língua estrangeira é fator primordial para o profissional,

especialmente quando seu campo de atuação está inserido no mercado internacional (PILATTI; SANTOS, 2008). A demanda por exportações e importações, dentre outras transações comerciais entre empresas nacionais e estrangeiras, tem obrigado o empresariado a aprimorar seus mecanismos de comunicação. Como efeito da globalização, antigas barreiras, como a distância e a dificuldade de acesso a outras culturas, deixaram de ser problema para os administradores que têm promovido acordos em escala global com países e companhias estrangeiras, visto que a Internet têm se destacado como uma das ferramentas mais eficientes utilizadas no contato entre pessoas e empresas (FIGUEIRA, 2005; MARTINELLI, 2005).

O advento tecnológico, em função da melhoria dos meios de comunicação, sincronizou o mundo de forma grandiosa, especialmente na contemporaneidade em que as informações estão acessíveis a todos, desde que se tenha acesso às redes de comunicação proporcionadas pela Internet. As empresas de telecomunicação têm investido e se aprimorado com vistas a garantir acesso à informação de qualidade e em velocidade para todos os seus usuários. Porém, para se inserir em outro país, coletar informações precisas e transmiti-las, é exigido de seus profissionais o domínio de uma língua de comunicação internacional, no caso, o inglês (FIGUEIRA, 2005).

De acordo com Luccio (apud CRYSTAL, 2003), o inglês detém o *status* de "língua franca" em razão de ser o idioma oficial em pelo menos 70 países e ser ensinado em mais de 100 no mundo inteiro, tendo exercido, desde então, um papel fundamental na comunicação entre povos de diferentes culturas (LUCCIO, 2010). A evolução tecnológica na área das comunicações é fortemente motivada pelo domínio de um ou mais idiomas. Como já mencionado, o inglês detém o título de "língua franca" pela sua presença em pelo menos 170 países no mundo inteiro. Na área acadêmica, uma grande proporção dos trabalhos científicos é produzida

em inglês, e quando não, são traduzidos para este idioma visando à propagação daquele conhecimento.

É importante ressaltar que o poderio norte-americano, por sua vez, tem dado sustentação à sua língua nativa, não pelo número de falantes, mas sim pelo número de países que o têm como língua oficial, o que confirma sua atual posição como "língua franca", visto que o idioma é também um indicador do poder hegemônico de uma nação, como aconteceu no caso do grego e do latim no decorrer da história (LUCCIO, 2010). Neste ponto, é relevante afirmar que muitos países adotaram a língua inglesa para que pudessem exercer comunicação em uma escala maior de países, visando negócios e o estabelecimento de novos acordos, como enfatizado por Luccio (2010):

> O fato inquestionável é que, quanto maior a necessidade de comunicação entre grupos de línguas diferentes, maior é a necessidade de uma língua comum para possibilitar tal comunicação. Esta língua favorece a realização de negócios e acordos políticos e financeiros. Além disso, uma língua global viabiliza a aproximação de membros de comunidades linguísticas distintas e permite eliminar ou reduzir os custos com tradução, utilizada em eventos internacionais (p. 45).

Na área profissional, de acordo com Botelho[1] (2008),

1 **Joaquim Maria Guimarães Botelho** é paulista, jornalista, tradutor e professor. Foi chefe de reportagem da revista *Manchete*, no Rio de Janeiro, chefe de redação da TV Globo (atual TV Vanguarda), em São José dos Campos, e diretor de jornalismo regional da TV Bandeirante, no Vale do Paraíba. Também foi diretor de redação do jornal *Vale Paraibano*, em São José dos Campos. No âmbito empresarial, foi gerente de produção da Global Editora, assessor de imprensa da Embraer e do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. Coordenou a área de Comunicação da Secretaria Estadual de

a fluência do inglês é fator diferencial sobre a remuneração dos profissionais. Os profissionais que apresentam fluência no inglês em relação aos outros, naturalmente têm maior remuneração, especialmente quando se trata de uma empresa que exerce operações em diversas áreas do mundo. Na atualidade, a fluência da língua estrangeira é obrigatória no processo seletivo de muitas empresas multinacionais e nas empresas locais, representando um diferencial que decide entre quem garante ou não a vaga (BOTELHO, 2008).

Em se tratando de negociadores internacionais, a fluência no inglês é pré-requisito, o adicional a esta função seria o domínio de outros idiomas. No aspecto profissional, é importante ressaltar que o negociador tratará de assuntos em diversos campos, como acordos políticos entre países, negociações empresariais, tramitação de processos de implantação de empresas em outros países, defesa de interesses políticos em organizações mundiais (ONU, OMC etc.), dentre outros. Neste aspecto, de acordo com Carvalhal (2004), o domínio da terminologia e do jargão utilizados no ambiente em que as negociações se desenvolvem são habilidades essenciais para o negociador. Lembremos que negociar em outros países requer do profissional o domínio do idioma e o conhecimento de aspectos culturais, como formas de garantir os interesses mútuos em ambientes externos, como reforçado por Pilatti e Santos (2008):

> [...] ao estar se relacionando com a língua estrangeira se interage, também, com culturas diferentes, hábitos e costumes distin-

---

Educação de São Paulo. Lecionou na Universidade de Taubaté e na Universidade Bandeirantes. Tem especialização em Jornalismo Internacional pela University of Wisconsin (Madison, EUA) e é mestre em Literatura e Crítica Literária pela PUC/SP.

> tos de outros países, podendo, assim, contribuir muito para aquisição de informações e conhecimentos que podem ser úteis à empresa. Tal domínio é importante porque o profissional estará preparado a participar ativamente deste tipo de negociações, compreenderá melhor o que estiver ao seu redor e, consequentemente, obterá excelentes resultados pessoais e a sua empresa. Tais experiências colaboram, na verdade, não apenas com o crescimento profissional, mas também pessoal, pois se concebe a ampliação de conhecimentos como fator de desenvolvimento. Em suma, para os profissionais que almejam sucesso na atuação de suas atividades nas organizações, é fundamental acompanhar as novas demandas de mercado em relação as suas habilidades, entre elas a exigência pelo falar o idioma universal, pois esta é uma tarefa usual na rotina de muitas organizações (p. 11).

Neste contexto, o bom profissional deve estar sempre inteirado frente às demandas do mercado, buscando conhecer o que o mundo globalizado e as empresas têm exigido de seus colaboradores. Por esta razão, é interessante ressaltar que o negociador necessita aprimorar suas habilidades no que diz respeito ao domínio do idioma, tais como: a conversação, a compreensão auditiva, a escrita e a leitura. Com respeito à habilidade de conversação, Hadley (1993) a apresenta como um dos fatores decisivos para o desempenho profissional, sendo a mais requisitada no cotidiano empresarial. Segundo o autor,

> Muitos estudantes consideram a habilidade de falar como um de seus principais objetivos de estudo, ou porque eles obteriam alguma satisfação pessoal por serem capazes de

> falar uma segunda língua ou porque sentem que seria útil na busca por outros interesses ou objetivos de carreira. É claro que a proficiência oral em uma segunda língua pode ser um trunfo importante para quem procura emprego no mundo dos negócios e na indústria na década de 1990 e nas décadas seguintes (HADLEY, 1993, p. 228, tradução nossa)[2].

A comunicação em língua estrangeira é uma das primeiras habilidades a serem analisadas no profissional, visto que a clareza das palavras e a habilidade de organizar as ideias são aspectos que definem seu grau de intimidade com o idioma. A compreensão auditiva, por sua vez, é um aspecto também primordial, pois é a partir desta que se garantirá o *feedback* na comunicação (MARTINELLI, 2005). Apenas ouvir o interlocutor não é garantia para o sucesso de uma negociação, é necessário compreendê-lo e interagir com ele por meio das ideias apresentadas em seu discurso (PILATTI; SANTOS, 2008).

Nas habilidades de escrita e leitura, tanto em relação ao negociador quanto a qualquer outro profissional que se utilize da língua estrangeira, o domínio seguro destas capacidades é fundamental, pois, num acordo multilateral, será o inglês a língua a ser utilizada pelos representantes dos estados (ou empresas), e, após a discussão e análise das propostas, será redigido um documento que oficialize

2 Many language students consider speaking ability one of their primary goals of study, either because they would derive some personal satisfaction from being able to speak a second language or because they feel it would be useful in pursuing other interests or career goals. It is clear that oral proficiency in a second language can be an important asset for anyone seeking employment in business and industry in the 1990s and the decades ahead (HADLEY, 1993, p. 228).

o acordo, e este, além de ser escrito nos idiomas dos países envolvidos, deverá também ser feito na língua franca, neste caso, o inglês (PILATTI; SANTOS, 2008). Por esta razão, as habilidades de escrita e leitura são bastante priorizadas no ambiente corporativo, pois vale ressaltar que a comunicação com parceiros comerciais nem sempre ocorrerá pessoalmente. Oliveira (2007), por sua vez, reforça a importância do inglês no contexto globalizado:

> Numa economia cada vez mais globalizada, a competitividade de um país depende, em boa medida, da facilidade de comunicação com os nacionais dos outros países. A língua constitui um suporte privilegiado para a transmissão de informação e o inglês, como é sobejamente conhecido, ocupa hoje uma posição predominante, sem paralelo com qualquer outra língua (OLIVEIRA, 2007, s/p.).

Conforme já mencionado, para o negociador, o domínio de habilidades envolvendo o idioma é um grande diferencial no seu campo de atuação. Assim, faz-se necessário ser mais preciso com respeito ao que deve o negociador conhecer para atuar com qualidade e eficiência no exercício de sua função. Neste ponto, Ellis e Johnson (1994) enfatizam que saber as quatro habilidades básicas do inglês já não são suficientes para o mundo corporativo, pois,

> A característica mais importante nas trocas das reuniões de negócios, telefonemas e discussões é um senso de propósito. A linguagem é usada para atingir um fim, e seu uso bem sucedido é visto em termos de um resultado positivo para a transação de negócios ou eventos. Usuários do inglês para negócios precisam falar inglês, principalmente para que eles possam conseguir mais

> em seus empregos. O mundo dos negócios é competitivo: nele existe a concorrência entre as empresas e também dentro das empresas, entre os funcionários que se esforçam para melhorar em suas carreiras. Conclui-se que os objetivos de desempenho têm prioridade sobre os objetivos da educação ou aprendizagem de línguas para seu próprio bem (ELLIS; JOHNSON, 1994, p. 7, tradução nossa)[3].

O bom profissional deve desenvolver suas atividades visando maior clareza e eficiência, uma vez que a vivência com o idioma é implícita à sua dinâmica cotidiana. A proposta é que com um domínio idiomático adequado seja possível evitar mal-entendidos ou incoerências que venham a inviabilizar o estebelecimento de acordos entre as partes. Como enfatizado por Ellis e Johnson (1994),

> Por exemplo, uma empresa alemã em Seul pode ter como objetivo estabelecer boas relações comerciais a longo prazo, e a utilização do inglês por seu representante é voltado para esse fim. Um gerente de projetos em telecomunicações de uma empresa francesa na Índia precisa saber inglês para se comunicar com suas equipes técnicas sobre o site, pois todos são indianos. Uma empresa

3 The most important characteristic of exchanges of business meetings, telephone calls, and discussions is a sense of purpose. Language is used to achieve an end, and its successful use is seen in terms of a successful outcome to the business transaction or event. Users of Business English need to speak English primarily so that they can achieve more in their jobs. Business is competitive: competition exists between companies and also within companies, between employees striving to better their careers. It follows that performance objectives take priority over education objectives or language learning for its own sake (ELLIS; JOHNSON, 1994, p. 7).

> farmacêutica sueca precisa fazer apresentações claras com respeito ao desenvolvimento recente de um produto para suas filiais na Europa e no Extremo Oriente. Em cada um desses exemplos, o uso da linguagem tem um elemento implícito de risco: os erros e os mal-entendidos podem custar caro para a empresa (p. 7, tradução nossa)[4].

Neste ponto, é importante ressaltar que o domínio da língua estrangeira deve estar associado aos objetivos profissionais a serem alcançados. Em outras palavras, o negociador deve possuir um elevado grau de intimidade com o idioma, de forma que suas habilidades fortaleçam o bom desempenho de suas atividades. É relevante ressaltar que o ambiente profissional do negociador exigirá dele habilidades linguísticas específicas do inglês. Ellis e Johnson (1994) expõem a necessidade do aprendiz, seja ele estudante ou profissional, desenvolver práticas de leitura e escrita em contextos específicos.

No manual desenvolvido pelos autores, é enfatizada a importância do profissional participar de reuniões ministradas em língua inglesa, ser capaz de compreender e interagir com os outros participantes, utilizando-se do recurso da língua estrangeira para se comunicar e contribuir com o assunto em questão. Ainda com respeito às habilidades da língua, o estudante deve também buscar se inserir num

---

4 For example a German company I Seoul may have a long-term objective to establish good trading relations, and their representative's use of English is geared to that end. A French telecommunications project manager in India needs to know English to communicate with his technical teams on the site, who are all Indian. A Swedish pharmaceutical product needs to give clear presentations of recent product development to subsidiaries in Europe and the Far East. In each of these examples, the use of language has an implied element of risk: mistakes and misunderstandings could cost the company dearly (ELLIS; JOHNSON, 1994, p. 7).

ambiente no qual ele possa realizar chamadas telefônicas em inglês, além de enviar e receber *e-mails* e demais correspondências escritas neste idioma. Igualmente, precisa ser capaz de se socializar com seus parceiros comerciais provenientes de outros países e culturas, como forma de interagir e aprimorar a capacidade de comunicação necessária nessas situações (ELLIS; JOHNSON, 1994).

Dentre as habilidades linguísticas necessárias para ser um bom negociador, a lista que se segue realça todas as que são primordiais para que o profissional possa atuar no cenário empresarial globalizado. Esta lista tem como base as seguintes necessidades linguisticas do profissional: a habilidade de conversação e de interação, compreensão auditiva, leitura e escrita, como é apresentado a seguir:

1) Conversação: o negociador deve ser capaz de desenvolver apresentações formais e informais, utilizando-se do vocabulário adequado; dar explicações e descrições com respeito à determinada coisa ou assunto e ser capaz de instruir ou demonstrar o trabalho que é exercido por ele ou outrem.
2) Interação: dentre as competências, esta é uma das mais enfáticas para o negociador, pois lida diretamente com sua área de atuação, como visitar uma empresa ou receber visitantes. Neste ponto é necessário ter domínio da terminologia adequada para cada tipo de situação; ser capaz de apresentar aos visitantes o ambiente da empresa onde eles estão se inserindo; saber entreter e ser entretido por seus interlocutores; ser capaz de participar em discussões e reuniões formais e informais; coordenar reuniões comerciais; ser capaz de entrevistar seus interlocutores; negociar e telefonar.
3) Compreensão auditiva: esta habilidade é uma das mais importantes para o profissional no mundo atual, pois a capacidade de ouvir o interlocutor é o que fará toda a diferença no contexto da negociação ou numa atuação comercial na empresa. Através da escuta e da compreensão, o negociador deve ser capaz de acompanhar

apresentações, palestras e conversas; ser capaz de acompanhar descrições e explanações sobre determinado assunto, assim como ser capaz de seguir instruções e participar de sessões de treinamento.

4) Leitura: no contexto empresarial, o profissional terá acesso a diversos tipos de documentos, e saber como manuseá-los, assim como compreendê-los, é um grande diferencial no ambiente de trabalho. Dentre as habilidades, o profissional deve ser capaz de ler documentos, cartas e *faxes*, memorandos e relatórios, revistas profissionais, livros e manuais de espeficiações técnicas, contratos e documentos legais. O negociador deve também ser capaz de fazer leituras minuciosas, de forma a verificar pontos específicos, e ser capaz de ler documentos, artigos, reportagem, relatórios de maneira rápida e dinâmica, de modo a compreender as informações gerais e específicas.

5) Escrita*:* assim como o profissional deve ser capaz de ler determinados documentos específicos de sua área de atuação, ele deve ser capaz de elaborá-los para promover a comunicação no ambiente interno da empresa, assim como manter contato com agentes externos ou outras empresas. O profissional deve ser capaz de escrever cartas e *faxes*, memorandos, relatórios, artigos para periódicos e revistas profissionais, assim como ser capaz de editar cartas e relatórios de outras pessoas.

Esta é a ordem apresentada por Ellis e Johnson (1994) em seu manual de Inglês para negócios, cuja ênfase é dada a um conjunto de competências linguísticas necessárias para que um profissional, independente de sua função, possa desenvolver com qualidade a sua atividade. Sem dúvida, o inglês como língua franca é uma ferramenta de grande valor no cenário atual, que define o crescimento da carreira de um profissional no atual e competitivo mercado. Por esta razão, faz-se necessário reconhecer que o inglês ocupa, atualmente, o status de língua franca e, provavelmente, será o idioma preferencial numa transação comercial ou em qualquer

operação que venha a ser desenvolvida em diversas partes do globo. Assim sendo, entende-se que o domínio da língua inglesa é primordial em ambientes comerciais, políticos e empresariais.

Apesar de o domínio da língua estrangeira ser fundamental na atuação do negociador, ele necessita também estar apropriadamente preparado para comunicar-se em qualquer situação, seja em apresentações, reuniões ou negociações, pois o domínio de técnicas específicas torna-se essencial na atuação deste profissional. De acordo com Almeida e Martinelli (1997), percebemos que a ênfase dada às habilidades do negociador pode ser inviabilizada caso esteja num ambiente em que não domine a terminologia específica, especialmente quando isso ocorrer em língua estrangeira.

Para Almeida e Martinelli (1997), uma das habilidades essenciais do negociador é a sua capacidade de convencimento, o domínio da negociação visando defender seus interesses, porém buscando alcançar objetivos em comum. O fato é que, estando nesta situação, será mais simples coordenar os passos da outra parte visando ao fechamento de um acordo positivo e seguro para ambas as partes. Ellis e Johnson (1994) realçam que os contatos sociais durante uma reunião são profundamente ritualizados, por meio do uso de saudações e introduções formais ao assunto, mas em situações externas ao ambiente negocial, o profissional deve ser capaz de conservar as interações, estabelecer contatos além do campo profissional, de forma que venha a construir bons relacionamentos interpessoais que sejam duradouros, mesmo após o fim das negociações.

Ou seja, quanto mais o negociador estiver disposto a se aprimorar e se envolver em seus aspectos profissionais, promovendo espaço para o contato interpessoal, mais qualificado e requisitado será. Partindo para o aspecto técnico-linguístico, o negociador deve dominar algumas habilidades fundamentais para exercer suas atividades. Ellis e Johnson (1994) enfatizam:

1) Ter confiança e fluência na fala: o negociador deve ser capaz de transmitir com clareza as informações para o seu interlocutor numa reunião.
2) Organizar e estruturar a informação antes de começar a se comunicar, para não cometer equívocos ou ceder informações preciosas antes do tempo oportuno.
3) Ser capaz de comunicar as ideias sem que haja ambiguidade ou dificuldades para o ouvinte.
4) Desenvolver estratégias para acompanhar os pontos principais do discurso rápido, complexo e imperfeito. Como negociador, o profissional deve estar preparado para ser o mais claro e conciso possível, porém isso não significa que a outra parte o será também.
5) Desenvolver estratégias para esclarecer e verificar a informação pouco clara, interagir com as partes de forma a compreender corretamente as informações.
6) Ter velocidade de reação às declarações de outros e ser capaz de gerenciar as ideias para interagir com eficiência na negociação.
7) Ter pronúncia clara: a comunicação entre as partes deve ser feita evitando-se o máximo de ruídos ou mal-entendidos. Por esta razão, uma pronúncia clara auxilia a outra parte a compreender com clareza seu ponto de vista sobre determinado assunto.
8) Ter consciência da linguagem e do comportamento apropriados para as situações quando lidar com diferentes culturas. Como já mencionado anteriormente, cada ambiente requer uma caracterização diferenciada, numa reunião exige-se um diálogo mais formal e comprometido com o conteúdo da conversa; numa reunião informal, um diálogo menos técnico.

O domínio destas e de outras habilidades é necessário para atuação em âmbito corporativo e internacional. Neste ponto, é importante salientar que, com exceção do perfil psicológico, traçamos o perfil profissional do negociador, com base nas habilidades fundamentais já explanadas. Desta forma, propomos, no tópico seguinte, analisar os profissionais provenientes do curso de Relações Internacionais, da

Universidade de Brasília, e o bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, da Universidade Estadual de Santa Cruz, e verificar se os profissionais que se formam nestas instituições apresentam os mesmos traços fundamentais para atuar no mercado globalizado.

Os bacharéis do curso de LEA e de Relações Internacionais

O ambiente para a inserção deste profissional no Brasil aconteceu a partir da década de 1980, com a criação dos primeiros cursos de Relações Internacionais. Porém, foi com a abertura econômica brasileira, a partir de 1992, quando o empresariado passou a enfrentar as dificuldades no mercado interno, em razão da concorrência promovida pelas importações de produtos a baixo custo provenientes de empresas estrangeiras, com os famosos produtos a "R$ 1,99", dentre outras, que se viu a necessidade de se investir massivamente em produção, tecnologia, redução de custos, inovação e na promoção de acordos com empresas de ramos similares (PRADO; MIAN, 2004).

Para se tornarem competitivos no cenário global, os empresários viram a necessidade de buscar acordos e parcerias com outros estados, e isso, a princípio, foi inviabilizado pelo pouco conhecimento da importância da língua estrangeira como via de comunicação entre nações. Nesta realidade, o empresariado local percebeu a necessidade de se antecipar às novidades naquele contexto acirrado que se estruturava, pois a competição já não era exclusiva do mercado interno. Contar apenas com a proteção interna por parte do Governo já não era uma estratégia garantida no longo prazo. Restavam, então, algumas poucas alternativas: se habilitar em áreas afins ao comércio internacional,

aprender novos idiomas e buscar conhecer novas culturas (o que demandaria bastante tempo), esperar que a pequena empresa fosse absorvida por outra maior, ou contratar um profissional habilitado nessa área.

A partir de então, é possível notar que já se vislumbrava a necessidade de um agente apto para transitar nos cenários nacional e internacional, capacitado para firmar acordos políticos e empresariais, mediar conflitos, atuar em embaixadas em outros países, defendendo o interesse do seu país em solo estrangeiro, dentre outras habilidades. Independente das possibilidades, esta profissão exigiria uma formação multidisciplinar em áreas tais como: economia, política, direito, administração, história, entre outros. Além do conhecimento multicultural, da habilitação em negociação e do domínio de um ou mais idiomas, conforme é apresentado por Prado e Mian (apud BRIGADÃO, 2004):

> A grande expansão dos cursos de graduação em Relações Internacionais permitiu a formação de cursos mais focados, com eixos programáticos diferentes. Como observa Brigadão, verificam-se diversos programas, norteando os cursos das diferentes instituições, podendo-se apontar desde currículos multidisciplinares até outros mais focados em Comércio Exterior ou Segurança Internacional, por exemplo [...] (2004, p.19-40).

Tendo-se presenciado a nova dinâmica econômica brasileira, em razão da abertura econômica em 1992, surgiu uma nova ênfase no mercado de trabalho para os profissionais que se formavam em Relações Internacionais no Brasil. O senso comum no âmbito acadêmico era que o estudante de Relações Internacionais se formava unicamente para atuar na diplomacia. Entretanto, Prado e Mian (2004) apresentam uma visão mais extensa deste curso de graduação:

> O profissional do Curso de Relações Internacionais é formado para lidar com a realidade mundial e atender à demanda social crescente. Com isso, torna-se um hábil agente a tratar com questões de caráter internacional, devendo encontrar mecanismos pacíficos e objetivando encurtar barreiras que separam diferentes povos e línguas, estimulando ações que gerem uma cultura de paz (p. 2).

Em outras palavras, este estudante é habilitado em áreas que envolvem a atuação de relações internacionais, na mediação de conflitos, na utilização do idioma como ferramenta essencial na comunicação com povos de outros países, além da importância do conhecimento cultural, conforme apresentado por Prado e Mian (apud Guia do Estudante, 2003), quando afirmam que curso de Relações Internacionais abrange as mais distintas áreas do conhecimento, dentre as quais: História, Ciência Política, Direito Internacional, Relações Econômicas Internacionais.

Um aspecto importante é que, de acordo com o site Guia do Estudante (2011), para que o discente possa se formar no curso de Relações Internacionais na Universidade de Brasília (UnB), este deve provar ser fluente em inglês e em outro idioma, realçando a importância que essa competência tem no atual contexto mundial. O curso de bacharelado em Relações Internacionais da UnB é pioneiro no Brasil na área do internacionalismo, tendo sido criado em 1974 e reconhecido pelo MEC em 1976, caracterizado pela sua multidisciplinaridade. Sua ambientação na Capital Federal foi favorável ao seu desenvolvimento, uma vez que, estando próximo ao Ministério das Relações Exteriores e das representações diplomáticas, contou com expressiva colaboração do Itamaraty.

Por ser um curso novo à época, e por contar com poucos acadêmicos atuantes em áreas dedicadas às relações

internacionais e à política externa, o curso contou com a participação de diplomatas no quadro docente da Instituição, o que foi um fator preponderante para sua consolidação e da área de estudo na UnB. A criação de um curso que contemplasse a formação de profissionais que tivessem suas perspectivas voltadas para o mercado internacional era de grande valia para o crescimento do Brasil em território estrangeiro. Esta iniciativa colhe seus frutos no era atual, onde o Brasil exerce representatividade no mercado global a partir de parcerias políticas que o lançaram a um patamar antes inimaginável.

Percebidas a dinâmica nacional e a necessidade de profissionais altamente habilitados no campo internacional, o domínio em línguas estrangeiras ainda é um ponto forte na atuação do internacionalista. É, portanto, importante salientar que tal profissional necessita, em primeiro lugar, dominar a língua portuguesa e, em seguida, diversas línguas estrangeiras, em especial, o inglês. O amplo conhecimento de diversas línguas permite ao negociador internacional o estabelecimento da comunicação, mas, sobretudo, o acompanhamento de eventos internacionais, tendo, assim, acesso a uma grande parte da literatura corrente produzida na área.

O domínio de idiomas está diretamente ligado à atividade internacional. Mas este curso não se resume apenas a isto, ele visa proporcionar aos estudantes o conhecimento da área internacional e de suas dinâmicas, como a integração entre estados, as variações nos fluxos comerciais e financeiros, cooperação internacional, questões sobre segurança regional, nacional e global, além de temas como meio ambiente e globalização[5]. O sistema de idiomas, proporcionado

5 UNIVERSIDADE NACIONAL DE BRASÍLIA (UnB). Instituto de Relações Internacionais. **Graduação**. Curso de Bacharelado em Relações Internacionais. Brasília, DF, [21--]. Disponível em: http://irel.unb.br/ensino-e--pesquisa/graduacao/. Acesso em: 24 jun. 2014.

pelo Instituto de Línguas Estrangeiras, permite ao discente a oportunidade de aprender outros idiomas de forma optativa, além do inglês obrigatório.

Seguindo esta mesma dinâmica é que se insere o Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA) da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), cujo projeto foi concebido através de um sistema de cooperação internacional, desenvolvido entre a UESC e a Universidade de La Rochelle (França), sendo autorizado pela Resolução Consepe n.º 11/2002, e a sua implantação ocorreu no primeiro semestre do ano de 2003, cujo reconhecimento ocorreu por meio do Parecer n.º 174, dado pelo Conselho Estadual de Educação em 2008.

O curso LEA veio "importado" da França e foi desenvolvido tendo em mente a nova dinâmica global, em que os países passaram a intensificar seus acordos de cooperação e importação/exportação. Logo, se fazia necessário o profissional multi-habilitado, como é apresentado no site oficial do curso LEA/UESC,

> Como definição geral, pode-se dizer que o Curso de LEA corresponde a uma formação de caráter multi e interdisciplinar e profissionalizante, cujo eixo é a aprendizagem de três línguas estrangeiras (Inglês, Francês e Espanhol) e suas respectivas culturas, para aplicação em contextos de negociações internacionais, nas empresas e demais tipos de organizações contemporâneas. [...] O Egresso representa um novo perfil de profissional de línguas estrangeiras com conhecimentos gerais – de história, economia, administração, direito, etc. – que lhe permitirão atuar em assessorias ou consultorias de negociações internacionais (www.uesc.br/cursos/graduacao/ bacharelado/LEA, 2014).

Estas informações nos possibilitam inferir as semelhanças, em aspectos essenciais, entre os cursos LEA/UESC e de Relações Internacionais/UnB, em que o bacharel que se gradua em uma dessas instituições tem a multi-habilitação para atuar nas mais diversas áreas. A ênfase maior dada no LEA/UESC está nos três idiomas estrangeiros que são ministrados durante todo o curso, totalizando uma carga horária de 1680 horas, que são distribuídas da seguinte forma: 600h/aula para a língua inglesa; 600 h/aula para língua francesa e 480h/aula para o espanhol, que são equivalentes a mais de 50% de todo o curso. Além do conhecimento adquirido em disciplinas como direito, economia, história e administração, o bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais apresenta um diferencial no mercado de trabalho em razão da sua habilitação multicultural e idiomática, conforme a proposta do curso enfatizada em seu site oficial:

Proporcionar conhecimento aprofundado de três línguas estrangeiras e suas respectivas culturas, numa perspectiva comunicativa, possibilitando ao egresso o exercício de atividades de captação e tratamento de informações, tradução, interpretação, redação e as diversas formas de comunicação escrita e oral direcionadas às negociações internacionais em diferentes setores da atividade (www.uesc.br/cursos/ graduacao/bacharelado/LEA, 2014).

Com base na formação que o estudante do LEA adquire na instituição de ensino, a competência cultural e comunicativa em língua materna (além das três línguas estrangeiras) e as técnicas de negociações internacionais são os principais diferenciais que este profissional terá no mercado de trabalho durante um processo seletivo, ou até mesmo numa contratação por parte de uma empresa privada. O aprimoramento destes pontos mencionados podem ser desenvolvidos através dos estágios de vivência linguística e profissional. No estágio em vivência linguística, o estudante tem a possibilidade de

se inserir em um ambiente que lhe permita desenvolver o contato com os falantes nativos de outra cultura e ter a oportunidade de se comunicar em uma das línguas estrangeiras ofertadas no curso.

No estágio profissional, o estudante se insere no contexto empresarial, onde pode conhecer os trâmites e processos internos de uma empresa, estar em contato com profissionais da área e com clientes, implantar os conceitos de *marketing* estudados, etc. E num momento oportuno, pode negociar com fornecedores, com respeito a preços, prazos e entrega.

Como podemos notar, muitas são as áreas em que o estudante do LEA pode se inserir no mercado de trabalho, dentre estas: turismo e hotelaria; tradução e interpretação; *marketing* e empreendedorismo; cultura e entretenimento (elaboração de projetos e atuação); mediação, coordenação e negociação; e diplomacia.

É importante ressaltar que os profissionais formados na Uesc e na UnB transitam em áreas afins: ambos estão capacitados para atuar no cenário globalizado, a partir de relações com outros estados. Vale ressaltar que atuar nos processos de internacionalização de empresas requer do negociador pró-atividade e dinamicidade, inteiração das novas dinâmicas do mercado, profundo conhecimento da corporação pela qual ele atua, de forma a poder representar os interesses desta em território estrangeiro. Ao desenvolver operações comerciais em ambiente internacional, a empresa, que busca por novos mercados consumidores, precisa estar a par de informações relevantes sobre seu novo público. O conhecimento de seus gostos, faixa etária, interesses, dentre outros fatores, pode ser adquirido através de uma pesquisa de *marketing*. Porém negociar com parceiros de outro país requer, além do domínio de uma língua de comunicação internacional, o conhecimento da cultura local, tida como "parte invisível" (MOURA, 2012) da negociação,

e ambos os cursos (LEA e Relações Internacionais) formam um profissional apto no desenvolvimento destas atividades.

A formação em LEA propõe o acesso à dinâmica de outras culturas através dos intercâmbios promovidos pela própria universidade (UESC). Mesmo quando o estudante não tem a oportunidade de fazer uma viagem ao exterior para se inserir na cultura estrangeira estabelecendo contato com estudantes intercambistas provenientes de outras instituições vinculadas com a UESC, tais como a Universidade de Saint-Ambroise (Davenport, EUA), a Universidade de La Rochelle (La Rochelle, França), a Université Paul-Valéry (Montpellier, França) e a Universidad Complutense (Madrid, Espanha). Conforme descrito no site oficial do curso, o LEA/UESC oferta também aos ingressos o estudo de disciplinas da área de negociações nas quais são enfatizadas as habilidades essenciais para que o profissional possa atuar durante as negociações, como por exemplo:

1) a habilidade de comunicação, por meio do saber falar e ouvir, para compreender e ser compreendido pelo interlocutor;
2) a importância do estabelecimento de relacionamentos duradouros com as outras partes da negociação, como estratégia futura para novos acordos;
3) a importância de o mediador ser flexível em operações negociais, visando buscar mais e melhores alternativas para se firmar o acordo, sendo este satisfatório para todas as partes envolvidas na negociação;
4) a habilidade de se concentrar nos interesses, focando o problema a ser solucionado pela negociação, e ver os interlocutores como parte da solução e não do problema, e junto a estes buscar o melhor posicionamento para as partes envolvidas.

Estas habilidades podem ser adquiridas a partir de disciplinas ministradas em sala de aula e dos eventos promovidos pelo curso. No que diz respeito à língua estrangeira, e

tendo em vista a sua importância no tocante às habilidades primordiais, há de se convir que o material didático adotado pelos docentes do LEA possibilita ao estudante seu desenvolvimento profissional. Neste ponto, um dos materiais didáticos adotados desde o segundo semestre de 2009 foi o Market Leader, da editora Pearson ELT, que apresenta uma nova ênfase para o ensino/aprendizado do inglês no campo profissional.

Apesar da ênfase dada à língua inglesa no decorrer deste artigo, é importante salientar que há a mesma preocupação por parte dos docentes do curso LEA em capacitar apropriadamente os estudantes também em espanhol e francês, por meio da adoção de materiais correlatos, priorizando as habilidades de escrita; leitura de cartas, *e-mails*, *fax* e relatórios; conversação e compreensão de assuntos relacionados à área, munidos de terminologias específicas, de forma a tornar os estudantes capacitados a comunicar-se em ambiente corporativo e em língua estrangeira.

Ainda sobre o aspecto do idioma, é importante ressaltar que as habilidades básicas como conversação, compreensão, escrita e leitura são também desenvolvidas a partir de projetos de extensão promovidos pelo departamento do curso, a exemplo do *Fullbright*, *Idea Factory* e o SENI – Seminário de Negociações Internacionais, nos quais a maioria das palestras é ministrada em língua estrangeira, uma vez que os eventos são elaborados com a proposta de promover a comunicação entre os participantes exclusivamente em outros idiomas.

O que pudemos perceber é que a análise dos dois cursos nos permite inferir que estes são bons formadores de profissionais da área de internacionalismo. De fato, o curso da UnB, por possuir mais tempo de existência, é natural que ele tenha se aprimorado com o passar do tempo, proporcionando um curso de especialização, mestrado e doutorado na área de relações internacionais.

O curso LEA, por sua vez, ainda caminha rumo ao aprimoramento e expansão, pois apesar de ser pioneiro na América do Sul, tem apenas 10 anos de existência contra 40 do curso de Relações Internacionais da UnB. Por fim, os profissionais que se formam em ambos os cursos de bacharelado encontram-se aptos ao mercado, especialmente na área internacional, em grandes empresas, multinacionais, sejam no setor público ou privado.

Considerações finais

Tendo-se como base as informações apresentadas e tendo sido traçado o perfil do negociador e suas respectivas habilidades, percebe-se que os bacharéis em LEA e Relações Internacionais estão fortemente habilitados para atuar nas áreas corporativas nacionais e internacionais. Isso é possível por conta das respectivas formações multidisciplinares que promovem o amplo conhecimento das habilidades profissionais da área, dos diferentes aspectos culturais e do domínio de idiomas. Neste ponto, o LEA se sobressai pelo ensino obrigatório de pelo menos três línguas estrangeiras, o que garante maior versatilidade no mercado atual. A proatividade e a dinamicidade são características intrínsecas do negociador internacional, pois para atuar como mediador este deve ter domínio dos diferentes aspectos culturais, estabelecer bons relacionamentos profissionais, ter desenvoltura no desenvolvimento de suas atribuições e ter por base uma formação que supra suas necessidades no ambiente corporativo.

Entretanto é importante ressaltar que quanto mais qualificado for o profissional, maiores serão as oportunidades que terá para exercer as atividades em seu campo de atuação com competência e eficiência, para isto faz-se necessária

a constante atualização do profissional. Com base nas informações anteriormente expostas, podemos inferir que ambos os cursos formam bacharéis que são fortes candidatos para representar o Brasil no ambiente corporativo mundial, podendo, assim, transitar eficientemente em diversas áreas do mercado internacional, representando e defendendo os interesses comerciais de qualquer empresa no Brasil e Mundo.

Referências

ACUFF, Frank. L. **How to negociate anything with anyone around the world**. New York: American Management Associations, 1993.

ALMEIDA, Paulo Roberto de. Prefácio. In: BRIGAGÃO, Clóvis. **Relações internacionais no Brasil**: instituições, programas, cursos e redes. Rio de Janeiro: Gramma, 2004.

ELLIS, Mark; JOHNSON, Christine. **Teaching Business English**. Oxford Handbooks for Language Teachers. Oxford: Oxford University Press, 1994.

FIGUEIRA, Divalte Garcia. **História**. São Paulo: Ática, 2005. (Série Novo Ensino Médio).

FISCHER, Roger; URY, Willian. PATTON, Bruce. **Getting to yes**. 2th. ed. London: Random House Business Books,1997.

Guia do Estudante. **Conheça o curso de Relações Internacionais na UnB**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <http://guiadoestudante.abril.com.br/blogs/pordentrodasprofissoes/conheca-o-curso-de-relacoes--internacionais-na-unb/>. Acesso em: 29 jun. 2014.

LUCCIO, Flávia Di. A língua inglesa e seu papel a partir da segunda metade do século XX. In: _____. **Do Iluminismo à web semântica**: reflexões sobre a comunicação com base em uma única língua. 2010. Tese (Doutorado em Psicologia)– Pontifícia Universidade Católica do Rio De Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARQUES, Eduardo de Oliveira. **O perfil do negociador nas empresas**. Florianópolis, 2002.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; ALMEIDA, Ana Paula de. **Habilidades essenciais aos negociadores num contexto globalizado**. [S.l.: s.n.], 1997.

MARTINELLI, Dante; VENTURA, Carla; MACHADO, Juliano. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOURA, Ticiana. Grecco. Zanon. A complexidade das Negociações Internacionais contemporâneas como fruto do processo de internacionalização. Boletim **Mundorama**. Divulgação científica em Relações Internacionais, [S.l.], v. 55, n. 2, 2012. p. 1-10.

OLIVEIRA, Jorge Pacheco de. **A competitividade nacional e a questão da língua**. Disponível em: http://www.ordemeconomistas.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=9301 &Itemid=703>. Acesso em 29 junho 2014.

PILATTI, Andriele; SANTOS, Maria Elisabete Mariano dos. **O domínio da língua inglesa como fator determinante para o sucesso profissional no mundo globalizado**. [S.l.], 2008. Disponível em: <https://www.google.com.br/#q=PILATTI%2C+Andriele%3B+SANTOS%2C+Maria+Elisabete+Mariano+dos.+O+dom%C3%ADnio+da+l%C3%ADngua+inglesa+como+fator+determinante+para+o+sucesso+profissional+no+mundo+globalizado+>. Acesso em: mar. 2011.

PIRES, Eliane Cristine Raab. **Língua Inglesa**: uma referência na sociedade da globalização. [Bragança]: Instituto Politécnico de Bragança. 2002. (Série Estudos).

PRADO, Paola; MIAN, Mariana. O profissional da área internacional e o mercado de trabalho: novas perspectivas para o profissional de Relações Internacionais. **Fronteira**, Belo Horizonte, v. 4, n. 7, p. 133-150, jun. 2005.

ROBERTS, Celia. English in the Workplace. In: HINKEL, Eli (ed.). **Handbook of Research in Second Language Teaching and Learning**. New York: Routledge, 2010.

SCHMITZ, John Robert. **Globalização, a língua inglesa e o Brasil**. Disponível em: < http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/out2000/pagina19-Ju155.html>. Acesso em 29 jun. 2014.

TEIXEIRA, Sylvia Maria Campos; OLIVEIRA, Marileide dos Santos. **Manual do Curso de Bacharelado LEA** – Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais. Ilhéus: Editus, 2007.

TOZZI, Eliza. Carreira Global (mesmo sem sair do Brasil). **Revista Você S. A.**, São Paulo, p. 1, 1° jul. 2010.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ (UESC). **LEA**. Ilhéus, 2014. Disponível em: http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/lea/index.php Acesso em 29 jun. 2014.

UNIVERSIDADE NACIONAL DE BRASÍLIA (UnB). Instituto de Relações Internacionais. **Graduação**. Curso de Bacharelado em Relações Internacionais. Brasília, DF, [21--]. Disponível em: http://irel.unb.br/ensino-e-pesquisa/graduacao/. Acesso em 29 jun. 2014

Interculturalidade nas organizações: reflexões sobre treinamento e desenvolvimento intercultural

Beatriz Oliveira Mendes

Introdução

Até a metade do século XX, as exportações brasileiras estavam baseadas em poucos produtos, que tiveram seus ciclos: açúcar, ouro, café e borracha em menor escala. Com o surto da industrialização no país, a partir da década de 1950, despertou-se para a necessidade de promover as exportações, através da diversificação dos produtos e da conquista de novos mercados no exterior (RAULINO; NÓBREGA; COSTA, 2007). Após a Queda do Muro de Berlim, em 1989, e a implosão da União Soviética que acabaram, no conjunto, por ruir o sistema de equilíbrio bipolar nas relações internacionais, dá-se início à chamada Nova Ordem Mundial, que surge favorecendo, cada vez mais, a internacionalização das trocas comerciais, alterando, assim, o cenário econômico internacional (GOMES, 2009).

No cenário nacional, a liberalização da economia surge como oportuna alternativa ao crítico, rumo pelo qual vinha seguindo a economia brasileira na chamada "década perdida" (a década de 1980). Procurando adequar-se à nova realidade, o Brasil viu-se diante da urgente necessidade de promover mudanças capazes de adaptá-lo ao inevitável processo globalizante (RAULINO; NÓBREGA; COSTA, 2007). A década de 1990 foi então marcada pela abertura da economia e pela inserção das empresas nacionais em um novo ambiente competitivo, marcado pela disputa nos mercados externo e interno.

Devido ao processo de globalização da economia, a competição e a competitividade entre empresas tornaram-se questão de sobrevivência. Em um processo próprio da globalização, os povos foram substituídos pelos mercados, os cidadãos por consumidores, as nações por empresas (transnacionais) e as cidades por aglomerados. Houve a massificação das redes de telecomunicações, da informática; a banalização dos satélites e das Tevês planetárias derrubaram as barreiras dos fatores de produção. À mobilidade dos capitais seguiu-se a dos produtos, dos bens, dos serviços e das pessoas (GOMES, 2009).

O advento da era da comunicação global e do desenvolvimento tecnológico aproximou mais as pessoas e tornou o mundo "menor", através do processo de diluição das fronteiras e internacionalização dos negócios. Como consequência, as culturas se tornaram mais próximas umas das outras. Contudo, questões culturais especialmente relativas às diferenças culturais entre as pessoas, bem como seus efeitos, e o processo de interação nas empresas, tornaram-se ainda mais relevantes (RIBEIRO, 2008).

Conforme McCall e Hollenbeck (2003, p. 27), o impacto das diferenças culturais pode ser tão poderoso que aprender sobre negócio se torna secundário. Segundo os autores, "as pessoas são pessoas aonde quer que se vá – com a ressalva de que embora as pessoas sejam na maior parte semelhantes, o que nelas difere pode ser de importância crítica". Destarte, um dos requisitos importantes para se lograr êxito em uma negociação é a compreensão dos fundamentos culturais das pessoas com as quais se negocia, o que pode estabelecer a diferença entre o sucesso e o fracasso da negociação (CALDERÓN, 2001). Para Barbosa e Veloso (2007, p. 76), "sem o conhecimento das especificidades sociais e culturais de um país, torna-se difícil construir pontes e desconstruir preconceitos". Por essa razão, qualquer empresa que deseje internacionalizar-se deve atentar às especificidades culturais do país estrangeiro.

A *Gazeta Mercantil* (1999, apud CANEN, 2005) comentou, em reportagem, que 80% dos processos de parcerias, fusões e aquisições, por parte de organizações com origens distintas, não atingem o sucesso esperado devido às incompatibilidades culturais. Ao considerarmos que as organizações também são uma forma de comunicação, o estudo da comunicação intercultural passa a ser fundamental para a definição dos modelos de gestão e, por consequência, dos relacionamentos organizacionais (FERRARI, 2012).

Este trabalho enfatizará a importância de se desenvolver uma sensibilidade cultural nas organizações contemporâneas, além de identificar as questões que circundam a interculturalidade. Sob essa perspectiva, é objetivo deste trabalho conhecer a complexidade que envolve as relações interculturais nas organizações, bem como despertar para a necessidade da competência intercultural nas organizações contemporâneas. A primeira seção aborda a importância do entendimento dos termos **cultura**, **multiculturalismo** e **interculturalidade** para o despertar e o desenvolvimento de uma sensibilidade cultural por parte dos indivíduos. A segunda seção traz a noção da linguagem como representação cultural de uma sociedade e ressalta sua influência na comunicação organizacional intercultural. A terceira seção enfatiza a importância da competência intercultural para os gestores de organizações transnacionais. A quarta seção destaca a comunicação intercultural como uma facilitadora da gestão empresarial.

Cultura, interculturalidade e multiculturalismo

Para Da Matta (1981), entender o conceito de cultura pode nos ajudar a obter uma perspectiva mais consciente de nós mesmos, pois a cultura nos possibilita uma melhor

compreensão da diferença entre nós e os outros e, por consequência, resgata a nossa humanidade no outro e a do outro em nós mesmos. Nesse contexto, surge a demanda para um melhor entendimento do termo "cultura" que, inclusive, passou a ser associado, no âmbito das organizações, a um conjunto de novos conceitos, todos relacionados entre si, tais como ativo intangível, multiculturalismo, interculturalidade e transculturalidade (BARBOSA; VELOSO, 2009).

Do ponto de vista tradicional da Antropologia,

> cultura refere-se a sistemas de significados compartilhados e através dos quais os diferentes grupos sociais compreendem e estruturam suas vidas individuais e coletivas e o mundo material que os rodeia (BARBOSA; VELOSO, 2007. p. 66).

> A cultura denota um padrão de significado transmitido historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas e expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida (GEERTZ, apud Ministério da Cultura, 2012, p. 51).

Silva (2009) considera a ideia de cultura um tema complexo e, ao mesmo tempo, amplo e restrito. Por essa razão, o significado de frequentar um café em Paris e o significado de frequentar um café em São Paulo podem ter significados distintos para diferentes grupos de pessoas. Contudo, mais importante que saber qual o significado em cada situação é saber reconhecer que existem significados diferentes.

Apesar das severas críticas aos conceitos de cultura, aquele que permaneceu e consolidou-se como um referencial para administradores e executivos foi o de cultura como

um conjunto de valores e significados que fornecem uma base comum compartilhada, característica, em alguns casos, de um país e, em outros, de organizações particulares (BARBOSA, 2009).

Segundo Barbosa e Veloso (2009), o termo "multiculturalismo" começou a circular nos anos 70 do século XX, primeiramente, em países como Canadá e Austrália, sendo utilizado como instrumento discursivo para forçar os governos destes países a desenvolverem políticas mais adequadas às minorias culturais e ao pluralismo étnico que constituía a polis em ambos os países. Já a ideia de interculturalidade tornou-se popular no âmbito dos negócios internacionais em meados da Segunda Guerra Mundial, principalmente nos Estados Unidos, e está historicamente relacionada à preparação de diplomatas e homens de negócios para trabalharem no exterior. Para refletir acerca destas questões, tem-se o conceito de interculturalidade e multiculturalidade.

> Enquanto o conceito de multiculturalidade enfatiza a coexistência de vários diferentes no interior de um mesmo espaço e ao mesmo tempo, sem a necessidade de interação, com uma interação limitada ao mínimo necessário para a operação da vida cotidiana ou, ainda, circunscrita à dimensão pública e jurídica, o conceito de interculturalidade enfatiza o oposto: que a 'comunicação' entre os diferentes que habitam um mesmo espaço ao mesmo tempo se dá pela necessidade do estabelecimento de uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão a respeito do que, naquele determinado contexto, deve ser o centro da comunicação (BARBOSA; VELOSO, 2007, p. 60).

O posicionamento dos executivos diante das diferenças está arraigado em sua própria cultura, já que, como vimos,

é por ela influenciado. Os relacionamentos interculturais requerem o que chamamos de sensibilidade cultural, uma maneira de entender, respeitar e lidar com a cultura do país estrangeiro. Inicialmente, a consciência cultural do país ao qual pertencemos é um importante pressuposto para a condução da sensibilidade nos processos de interação intercultural (TANURE; DUARTE, 2005). Para se evitar conflitos no ambiente empresarial é necessário que todas as pessoas pertencentes à empresa tenham consciência da diversidade cultural, pois essa atitude possibilita o respeito e a consideração às diferenças, aperfeiçoando assim as relações de trabalho e, consequentemente, contribuindo para o desenvolvimento da organização (CARVALHO; TREVISAN, 2011).

De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura (Unesco) (2009), a sensibilização para a história e para a compreensão dos códigos culturais reveste-se de uma importância crucial para superação de estereótipos culturais no percurso do diálogo intercultural. Estereótipos esses que comportam, em si, o risco de que o diálogo possa limitar-se à diferença e que a diferença gere intolerância. Segundo Beccegato (apud SEBBEN, 2009), a educação intercultural consiste na pedagogia social baseada na crença da diversidade como fonte de aprendizagem e enriquecimento. A dificuldade da educação intercultural está na necessidade de o sujeito ouvir o outro, e relacionada às competências necessárias para a superação de mal-entendidos e estereótipos que temos de culturas diferentes.

O Relatório Mundial da Unesco (2009) afirma que as políticas educacionais têm função decisiva no florescimento ou declínio da diversidade cultural, e deve ter como obrigação a promoção da educação pela e para a diversidade. Em se tratando de sociedades multiculturais cada vez mais complexas, a educação deve auxiliar-nos a adquirir as competências interculturais que nos permitam conviver, da melhor forma, com as nossas diferenças culturais.

Os relacionamentos entre culturas distintas sempre existiram, sendo tão antigos quanto a própria humanidade. Seja na Antiguidade ou nos dias atuais, desde o momento em que culturas diferentes entram em contato abrem-se inúmeras possibilidades de se entender o que aparentemente estava claramente definido. Em razão de uma cultura possuir seus determinados padrões de significado, o que é comum para seus membros pode parecer estranho para outros grupos (FISHER et al., 2009). Contudo é necessária a compreensão de que o conhecimento sobre certa cultura não habilita o detentor desse conhecimento a bem vivê-la, pois, o mais importante aspecto é saber lidar com tal conhecimento. Porém, para lidar com o novo, é necessário que se desenvolva certas capacidades. Segundo Freitas (2009).

> Lidar com o novo, com múltiplas perspectivas demanda alta capacidade de adaptação e de flexibilidade, requer baixa ansiedade para tolerância às ambiguidades e o stress resultante da falta de *feedback* imediato e as vezes do isolamento prolongado (FREITAS, 2009, p. 292).

Essas capacidades podem auxiliar o sujeito a evitar conflitos multiculturais e mal-entendidos que possam prejudicar o ambiente de trabalho e que, consequentemente, possam interferir negativamente na produtividade empresarial. A sensibilidade intercultural dá às pessoas senso de identidade e sentimento de pertença ao grupo, o que gera satisfação (SEBBEN, 2009). As diferenças culturais contribuem agregando valor às empresas, e apesar de, em determinado momento, ocorrerem choques culturais, se essas diferenças tiverem um gerenciamento, poderão se tornar uma vantagem competitiva para a organização.

Linguagem

Ferreira e Lima (2008) afirmam ser a linguagem, um reflexo ideológico, social, histórico e cultural, pois recebe a influência do contexto cultural, histórico e ideológico que está vinculado à vida do ser humano. De acordo com Fiorin (2012, p. 1), "a linguagem é a capacidade específica da espécie humana de se comunicar por meio de signos". Existem inúmeras formas de linguagem: corporal, visual etc., sendo a língua (falada e escrita) uma delas.

Por causa das diferenças nas normas, valores e dos mal-entendidos da língua, um comportamento aceitável em uma cultura pode tornar-se um agente perturbador em outra (MCCALL; HOLLENBECK, 2003). De acordo com Carvalho e Trevisan (2011), a linguagem constitui a primeira barreira na negociação transcultural. Termos e jargões profissionais comuns, em uma determinada cultura, podem não significar ou ser interpretados da mesma forma por nosso parceiro de outra cultura (FREITAS, 2000).

A velocidade do falar, o tom da voz, o volume e a quantidade de silêncio se diferenciam nos variados contextos culturais o que pode acarretar em variadas percepções. Para os europeus, por exemplo, os americanos falam muito alto, o que pode ser frequentemente interpretado como comportamento agressivo e/ou inculto.

Cada língua possui uma estruturação própria, organiza a realidade de modo diferente de outra, pois estabelece repertório e regras diferentes. Por exemplo, a língua esquimó possui seis nomes para representar os diversos estados da neve, já no português temos apenas a palavra neve, pois outras representações não são previstas na língua portuguesa. Podemos, então, concluir que a existência da diversidade de palavras leva à percepção da realidade de modo diferente, pois enquanto nós apenas percebemos se há neve ou não, os esquimós percebem os diferentes estados da neve (ALVES, 2008).

Apesar de a língua inglesa ter se tornado o idioma universal dos negócios, autores como Canen e Canen (2005) afirmam que ao se desvalorizar uma língua em detrimento de outra, está se "golpeando" a autoestima e o senso de identidade de sujeitos e grupos, pois a língua é entendida como aquisição de sentido, de pertencimento a um grupo cultural. Conforme Finuras (apud FERRARI, 2012), a fluência da língua matriz já faz parte dos critérios de seleção de determinadas organizações transnacionais, o que é justificado pela constatação de que os profissionais que dominam a língua do país materno desfrutam de uma clara vantagem em termos de influência e poder.

De acordo com McCall e Hollenbeck (2003), aprender a trabalhar na língua local é muito importante quando os clientes a falam e nem todas as partes são igualmente fluentes em inglês, ou quando compreender os outros, requer compreender as nuanças das expressões por eles usadas. O fato de uma pessoa estar disposta a aprender um pouco da língua local já angaria muito respeito por parte das pessoas locais. No entanto, é importante não olvidar que a habilidade em falar a língua local com certeza pode ajudar, mas por si só não garante que a cultura seja compreendida.

Competência intercultural

As reestruturações das empresas ocorridas na primeira metade dos anos 90, do século XX, originaram um modelo organizacional diferenciado em relação às novas tecnologias e também em relação à flexibilidade de processos e competências administrativas. A competição cada vez mais acirrada entre os mercados tem colocado à prova os métodos conhecidos da gestão empresarial, além de acentuar a busca por ganhos em produtividade e diferenciais qualitativos.

Destarte, cada vez mais as organizações precisam desenvolver conhecimentos e novas competências relacionadas ao relacionamento intercultural com o propósito de evitar incômodos e situações desagradáveis, tanto na dimensão dos negócios quanto na interpessoal (FERRARI, 2012).

Rodrigues (2012) afirma ser extensa a produção literária associada à competência intercultural em áreas como psicologia e educação, sendo esse conceito amplamente adaptado para a área de gestão organizacional. No entanto, o autor destaca que concepção de competência no meio organizacional está vinculada, predominantemente, a conhecimentos técnicos e características pessoais consideradas desejáveis dentro de um determinado padrão cultural e desconsidera, muitas vezes, a competência do indivíduo no processo de estabelecimento de relações interpessoais. Luz (1999) enfatiza que a competência intercultural não se reduz a habilidades ou conhecimento, mas também envolve valores, atitudes e visão de mundo, pois as habilidades podem até ser consideradas um requisito da competência, mas a posse delas não garante que a competência seja exercida, se não forem acompanhadas pela disposição para agir, bem como orientada por valores e visão de mundo.

Freiria (2012) considera um profissional com competência intercultural como aquele que está aberto a ouvir as pessoas. Ouvir o "outro" e compreender a diferença, com as suas ameaças e possibilidades, considerando essa predisposição como essencial para o gerenciamento da comunicação organizacional intercultural.

É considerado estratégico, para o profissional detentor de competência intercultural, certificar-se de que os valores e os propósitos da organização estão sendo comunicados através da criação de uma base comum de significados, de uma visão compartilhada, sendo de competência também do gestor a capacidade para compreensão dos valores compartilhados pela comunidade (FISHER, 2009).

Luz (1999) afirma ser a competência intercultural resultado de um processo em que as habilidades se provam e se exercitam na prática diária dos gerentes. Dessa forma, às competências técnicas, às experiências, mais especificamente as competências pessoais e de relacionamento, soma-se o aperfeiçoamento da competência intercultural. Fisher et al (2009) destacam que para que tais competências organizacionais essenciais sejam uma real fonte de vantagem para a empresa, as pessoas que nela trabalham devem estar capacitadas para disseminar esses valores e fazer com que esta estratégia dê resultados.

Treinamento intercultural

A falta de sensibilização cultural pode significar, para as organizações, prejuízos consideráveis, tanto em termos monetários quanto na má qualidade da relação com seus clientes e funcionários, afetando sua capacidade produtiva (RIBEIRO, 2008). Infelizmente, a excelência técnica de muitos engenheiros, técnicos, administradores, advogados não garante, necessariamente, a competência nas demais áreas da vida, pois, conforme foi visto, a habilidade intercultural, como qualquer outra, precisa ser desenvolvida (SEBBEN, 2009). Apesar de as organizações empenharem-se, através de várias iniciativas, para valorar e administrar a diversidade cultural, o treinamento intercultural é ainda uma das estratégias mais amplamente utilizadas (CALDERÓN, 2001).

De acordo com Sebben (2009), muito pouco se sabe a respeito de treinamento intercultural. No entanto, os inúmeros erros cometidos com transferências internacionais, por despreparo profissional, têm conscientizado as empresas com relação à importância dessa ferramenta. Como conceito, o treinamento intercultural é o instrumento de trabalho que

serve para desenvolver a sensibilidade cultural, proporcionar conhecimento fundamental sobre determinada cultura, além de uma valorização de outras culturas que são de importância estratégica, em especial para a consecução de objetivos pessoais e profissionais (PAIVA et al., 2012).

Muitas empresas têm como estratégia investir pesado no cultivo de valores corporativos compartilhados, contudo essas organizações querem atrair e motivar um quadro de funcionários diversificado, bem como atrair uma clientela que possam compreender. A diversidade e o treinamento intercultural contribuem, justamente, para que as empresas compreendam e valorizem essas diferenças (HALL, 2009). O treinamento intercultural, além de se propor a conscientizar acerca das diferenças individuais, é também utilizado no processo de transformação da força de trabalho, pois promove mudanças de comportamento na administração e no trabalho, com as mais diversas possibilidades de desenvolvimento do ser humano (CALDERÓN, 2001).

De acordo com Luz (1999), o treinamento pode ser um fator critico para o sucesso dos gerentes, especialmente quando se trata de expatriados, mas é essencial proporcionar treinamento intercultural a todos os funcionários, a fim de que eles possam desenvolver competências sociais e interculturais, sensibilidade intercultural e, assim, proporcionar melhorias no desempenho da organização.

Sebben (2009) ressalta que um treinamento intercultural deve ser encarado como um processo contínuo, que não se dá apenas num dia em sala de aula, mas que deve acompanhar a adaptação dos sujeitos. O sucesso ou o fracasso de um processo de repatriação faz parte de um complexo processo que compreende seleção, treinamento, manutenção e repatriação, bem como a gestão desses profissionais. Desta forma, o melhor candidato nem sempre é o melhor funcionário, mas sim o melhor preparado para enfrentar os desafios de ambientes interculturais (LIMA; BORDIGNON, 2009).

Com o objetivo de preparar equipes interculturalmente competentes as organizações criaram variados tipos de treinamento para funcionários, associados aos mais diversos entendimentos do significado e da função da cultura e das diferenças no âmbito das organizações (BARBOSA; VELOSO, 2006). Sebben (2009) considera haver três modelos de treinamento intercultural: modelo cognitivo, modelo afetivo e modelo comportamental.

No modelo cognitivo, o foco é o conhecimento da cultura "estranha". Com esse tipo de treinamento as pessoas saem carregadas de informações que podem ajudá-las a se orientar melhor na cultura estrangeira. De acordo com Pierobon (2009), a dimensão cognitiva da competência comunicativa intercultural é representada pelo conhecimento de todos os elementos culturais e comunicativos, tanto da própria cultura quanto da cultura alheia, a fim de promover uma comunicação efetiva.

Já o modelo afetivo enfatiza o problema do choque cultural e a consequente busca de sua "diminuição" ou "minimização". O treinamento está, portanto, voltado para a desconstrução de medos ou resistências no intuito de diminuir as ansiedades e colocar as perspectivas dentro da realidade. Enquanto o modelo comportamental é destinado a treinar ou ajustar as pessoas ao outro país. Este modelo propõe um ajustamento do estrangeiro no intuito de desenvolver capacidades que possibilitem interações culturais flexíveis, multilaterais e amistosas. No entanto, Sebben (2009) adverte que pretender ajustar o estrangeiro estaria na contramão da intercultura, pois dispensa seus atributos interpessoais e interculturais, particularidades que devem ser aproveitadas pelas organizações.

Para Silva (2009), o treinamento intercultural deve ir além das dicas sobre cultura do país, e deve ter como objetivo preparar o expatriado e sua família para um contexto de diferenças com as quais irá se deparar. Este contexto não

deve contemplar apenas as diferenças visíveis, mas também as diferenças de valores, costumes, crenças, e de vida, mas esta preparação não poderá acontecer em poucos dias. No entanto, para ser bem sucedido o treinamento intercultural, mesmo que orientado por uma consultoria especializada, precisa ter a participação da organização a respeito do que é fundamental ser avaliado e definido.

Comunicação intercultural

A globalização da economia força as empresas a se comunicarem com culturas diferentes das suas. Para as organizações modernas, integrantes do novo sistema social global, demanda-se um novo perfil institucional, aumentando sua responsabilidade e sua maneira de comportar-se diante das transformações mundiais. Interagir, e ajudar seus funcionários a garantir a retenção de seus valores, preparando-os para trazerem resultados cada vez mais vantajosos para a empresa, são alguns dos objetivos de um processo de relocação internacional de pessoas (ALMEIDA, 2009).

A todo o momento, os indivíduos trocam informações, através de mensagens verbais e não verbais, que são interpretadas segundo o repertório de significados compartilhados. Esses significados interpretados são absorvidos de acordo com os valores culturais do receptor. A comunicação consiste em um importante recurso estratégico e organizacional de integração social, e é sua função preocupar-se com os diversos tipos de variáveis culturais, políticas e sociais que influenciam o cenário onde acontece a gestão organizacional (FREIRIA, 2002). As pessoas codificam e decodificam mensagens de formas diferentes. Em se tratando de pessoas de diferentes culturas, a probabilidade de mal-entendidos aumenta consideravelmente. A comunicação intercultural pode

ser utilizada de modo a fazer com que o processo aconteça de forma mais suave, sem gerar dúvidas. Quando se trata de aquisição internacional, a gestão intercultural na comunicação pode criar, junto aos funcionários, uma nova gama de interpretações e significados, a fim de evitar ruídos (intervenções) na transmissão das mensagens, evitando falhas na compreensão (GRANATO; GOBBI, 2008).

Alves (2008, p. 23) define o termo **comunicação intercultural** como "uma troca de informações entre indivíduos de diferentes culturas, mas com percepções e sistemas de símbolos tão distintos que facilmente se distorce o ato comunicativo". O desconhecimento da cultura e a ausência de domínio do idioma local são barreiras à comunicação e à interação entre as pessoas, pois dificultam a compreensão dos códigos da comunicação. Porém, para que haja a boa comunicação intercultural, não basta saber mais de um idioma, uma vez que o idioma fica aquém do que é verbalizado, mas implica também o não verbal, o simbólico, um sistema de crenças e valores (FISHER et al., 2009).

Apesar de sua considerável importância, ter uma boa fluência e conhecimento das regras da língua não é suficiente para garantir uma comunicação bem sucedida; é preciso que haja também um conhecimento cultural do idioma. Conflitos e mal-entendidos na comunicação são mais comuns de ocorrerem por causa de valores culturais distintos do que pela falta de domínio no idioma. É importante então discutir como determinada língua funciona no meio social/empresarial, ou como as diferenças culturais podem afetar a comunicação intercultural (RIBEIRO, 2008). Portanto, os problemas de comunicação são muito mais profundos do que a simples compreensão do idioma, uma vez que os padrões culturais e sociais tornam os significados obscuros e exigem muito mais esforço.

Logo, o aspecto mais relevante na compreensão da comunicação intercultural é a capacidade de distinção dos

valores dos membros de determinada cultura, bem como os seus modos de percepção do universo (FREIRIA, 2002). Estilos de "comando" podem funcionar em determinada cultura, porém em outra não. As fontes de motivação podem diferir, e por isso o modelo organizacional precisa se adaptar ao contexto da organização (MC CALL; HOLLENBECK, 2003).

Para Freiria (2002), as grandes barreiras à comunicação intercultural, como o etnocentrismo, os mitos e estereótipos e o choque cultural, podem ser ampliadas no cenário empresarial em razão de os relacionamentos organizacionais serem, antes de tudo, relacionamentos interpessoais. Os estereótipos e mitos são grandes causadores de ruídos nas comunicações interculturais, uma vez que distorcem a realidade e levam a comportamentos discriminatórios. O estereótipo e o etnocentrismo, nesse caso, precisam ser deixados de lado para que se faça uma comunicação justa e acessível para ambas as partes.

Logo, para solucionarmos problemas de comunicação intercultural, a informação ainda é o meio mais eficaz, pois através da conscientização da diversidade e da existência de percepções distintas pode-se chegar a um equilíbrio nos relacionamentos. Entretanto, a existência da informação não significa que não haverá conflitos, mas ela estabelece o começo de um processo no qual o individuo tem maiores condições de analisar os fatos sob a ótica do "outro". Na comunicação intercultural as pressuposições, os subentendidos devem ser explicados. Isto nos leva, seguramente, a uma comunicação menos ágil, no entanto, em todo caso, um controle mais estrito sobre a interpretação alheia é fundamental para um melhor entendimento (FREIRIA, 2002). Segundo Alves (2008), sempre que aparecerem dificuldades em relação à compreensão das diferenças culturais, habilidades como a paciência, flexibilidade, adaptabilidade e mente aberta tornam-se virtudes beneficiadoras da comunicação intercultural.

Considerações finais

Com base na literatura consultada e no estudo exploratório realizado, conclui-se que o respeito à diversidade cultural e a capacidade de comunicação intercultural devem ser levados também aos ambientes organizacionais. Os fatores culturais são importantes variáveis que afetam a linguagem, o comportamento dos indivíduos, a estrutura das organizações e os relacionamentos interpessoais, e são, portanto, também importantes no planejamento de qualquer organização. Independente de impasses como estranheza, estereótipos e etnocentrismo, por parte de profissionais, atingirem a organização que se propõe a administrar o intercultural. O encontro entre profissionais de diferentes culturas tende a trazer benefícios para as organizações que propiciam tal interação. Logo, a observação e o enfrentamento desses empecilhos, através de uma sensibilização cultural, tornam-se relevantes, pois no momento em que a organização se conscientiza de tais problemas, cria condições para enfrentá-los, preparando-se e planejando-se a partir de uma gestão intercultural.

Apesar de a língua inglesa ser considerada, no âmbito das negociações internacionais, o idioma universal, e visto por esta razão como facilitador das relações entre culturas diversas, com este trabalho pudemos observar uma série de complexidades em relação à linguagem em relacionamentos interculturais. Existe sempre a possibilidade de uma mesma palavra possuir significados e conotações distintas, podendo influenciar significativamente o entendimento entre os interlocutores. Ademais, como vimos, nem sempre o uso de uma língua estrangeira é bem recebido por parte do país hospedeiro, mas o falar em língua local angaria respeito por parte das pessoas locais, dando sentido de pertencimento a um grupo cultural, o que facilita as relações interculturais.

Logo, apesar do domínio de um idioma estrangeiro facilitar, e muito, a interação entre indivíduos dos diversos países de línguas distintas, este, por si só, não garante a comunicação. Como vimos, a linguagem fica aquém do que é verbalizado, pois envolve fluência, tonicidade, conotações, o não verbal, o simbólico e um sistema de crenças e valores. Surge daí a importância da comunicação organizacional intercultural como intermediadora do processo de conscientização, percepção e busca pela compreensão mútua por parte dos sujeitos envolvidos. Um profissional com capacidade de comunicação intercultural tem um grande papel nesse processo. Ele deve desenvolver campanhas, com linguagem globalizada, que utilizem valores universais, com a criação de mensagens que possibilitem uma comunicação mais responsável. Dessa forma, as organizações em ambientes interculturais poderiam se tornar mais contextualizadas culturalmente e, por consequência, mais competitivas.

Conforme foi analisado, a globalização da economia e a consequente competição e competitividade entre as empresas exigem, das novas organizações, um novo posicionamento perante o mercado. Apesar de as relações entre culturas distintas existirem desde muitos séculos, em razão dos inúmeros fracassos em parcerias, fusões e aquisições por parte de organizações interculturais, ainda é necessário um aperfeiçoamento no modo de gerenciar essas relações e também uma capacitação para a interculturalidade, a fim de gerar vantagem competitiva para as organizações. Sob essa perspectiva, o treinamento intercultural tem se estabelecido como uma das principais estratégias utilizadas pelas organizações transnacionais, para a promoção de mudanças de comportamento por parte dos indivíduos que se relacionam interculturalmente.

Como existe um grande número de organizações brasileiras que se internacionalizaram e enfrentam enormes desafios nos processos de gestão da comunicação trans-

cultural, podemos afirmar que suas operações em outros países não dependem exclusivamente da competência administrativa, mas também da habilidade de lidar com a transmissão dos valores, da cultura organizacional, entre outras fundamentais questões. Desse modo, a capacitação dos gestores para uma comunicação intercultural é indispensável às organizações transnacionais.

Princípios como a valorização da interculturalidade e o estimulo à sensibilização cultural devem ser considerados pelas instituições, uma vez que o multiculturalismo é uma consequência inerente da globalização. E apesar de os fatores que podem tornar a interculturalidade um elemento negativo para as organizações, esse encontro entre culturas diferentes no espaço organizacional torna-se positivo, pois estimula sua competitividade, principalmente, pelo fato de beneficiá-las pela heterogeneidade de opiniões. Destarte, atentar para a administração das diferenças culturais pode representar um importante diferencial competitivo em uma economia globalizada.

Por fim, podemos concluir que não há mais espaço, na sociedade global atual, para organizações que não planejem seu relacionamento com seus públicos de interesse. E para que esse relacionamento seja considerado saudável, há de se buscar, através da interculturalidade, a compatibilidade entre as ações da empresa, seu discurso empresarial e, sobretudo, os interesses e valores de todos os públicos envolvidos.

Referências

ALMEIDA, Daniela. Expatriação: questão de doação. In: SEBBEN, Andréa. (Org.). **Expatriados.com**: um novo desafio para os rhs interculturais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.

ALMEIDA, Neide Lúcia de Oliveira. **Diversidade cultural**: o expatriado no contexto da dinâmica social corporativa num mundo globalizado. Anais do V Congresso Nacional De Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. Niterói, RJ, Brasil, julho de 2009.

ALVES, T. C. P. **Comunicação intercultural como factor de sucesso das empresas**. 2008. Dissertação (Mestrado em Línguas e Relações Empresariais)– Universidade de Aveiro, Aveiro, 2008.

BARBOSA, L. Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros. In: BARBOSA, L; VELOSO, L. **Cultura e diferença nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, L.; VELOSO, L. **Gerenciamento intercultural**. São Paulo: CAEPM, 2006.

_____. **Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais**. Rio de Janeiro: Civitas, 2007.

_____. A Cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas. In: _____. **Cultura e diferença nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Ministério da Cultura. Secretaria da Identidade e da Diversidade Cultural. **Plano setorial para culturas populares**. 2. ed. Brasília, DF: MC, 2012.

CALDERÓN, P. **Treinamento e desenvolvimento intercultural**: experiências e vivências em organizações brasileiras. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)– Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

CANEN, A. G.; CANEN, A**. Organizações multiculturais**. A Logística na corporação globalizada. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

CARVALHO, M. G.; TREVISAN, L. **Relações interculturais entre trabalhadores brasileiros e alemães na VW-AUDI de São José dos Pinhais/PR**. Curitiba: PPGTE, 2011.

Da MATTA, R. **Você tem cultura**? Rio de Janeiro: Jornal da Embratel, 1981.

FERREIRA, L.; LIMA, D. Linguagem, cultura e educação: concepções. **Revela**, Praia Grande, n 2, p. 1-12, mar. 2008. Disponível em <http://www.fals.com.br/revela6/culturalinguagem.pdf> Acesso em: 20 jun. 2013.

FERRARI, M.ª A. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. **Comunicologia – Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade de Brasília**, Brasília, DF, v. 5, n. 1, p. 178-204, 2012. Semestral.

FIORIN, J. A linguagem humana: do mito à ciência. In: FIORIN, J. L. (org.). **Linguística**? Que é isso? São Paulo: Contexto, 2013, v. 1,

FISHER, T. et al. **Competências na gestão intercultural**: desafios para a aprendizagem e qualificação. São Paulo: ANPAD, 2009.

FREIRIA, V. **Aspectos interculturais:** um norte para a comunicação organizacional. 2002. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social)– Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

FREITAS, M. **Como vivem os executivos expatriados e suas famílias no Brasil?** Salvador: EAESP/FGV, 2000.

_____. Imperativo cultural na vida e na gestão contemporânea. **O&S**, São Paulo, v. 15, n. 45, p. 79-89, abr.-jun. 2008.

FREITAS, M. Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do executivo expatriado a festa vestida de riso ou de choro. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GEERTZ, C. A Interpretação das culturas. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GOMES, H.; FONTES, J. **A nova ordem mundial**. Do fim do mundo bipolar à emergência de novos actores internacionais. 2009. Dissertação (Mestrado em Estudos Euro-Asiáticos)– Universidade Aberta, Lisboa, 2009.

GRANATO, M. S.; GOBBI, M. C. **Cultura organizacional e interculturalidade**. Bauru: [s.n.], 2008.

HALL, K. **Os 4 Cs nos negócios**: maneiras rápidas e simples de administrar equipes e projetos nas organizações. Tradução Otto Altorfer. São Paulo: Editora Gente, 2009.

KILIMNIK, Z. Gerência Internacional de recursos humanos no contexto da globalização. In: RODRIGUES, S. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1990.

LIMA, D.; BORDIGNON, R. Transferências internacionais. In: SEBBEN, A. (org.). **Expatriados.com:** um novo desafio para os rhs interculturais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.

McCALL JÚNIOR, M.; HOLLENBECK, P. **Desenvolvimento de executivos globais**: as lições da experiência internacional. Tradução Zaida Maldonado. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PAIVA, M.; INOCENTE, N.; OLIVEIRA, A. **Gestão intercultural**: a importância das habilidades sociais e interculturais entre profissionais de diferentes culturas. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria: Laced: Museu Nacional: UFRJ, 2012.

PEREIRA, A. P. Os alicerces para o estabelecimento de uma aprendizagem intercultural. **Revista Educação**: Temas e Problemas, Évora, ano 3, n. 6, p. 139-161, 2008.

PIEROBON, E. J. **Comunicação em contextos culturais**: a excelência das relações públicas em organizações multinacionais. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social)– Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", São Paulo, 2006.

RAULINO, A.; NÓBREGA, B.; COSTA. P. **Comércio exterior brasileiro**: os avanços e desafios de uma nação emergente dos anos 90 à atualidade. In: CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA (CONNEPI), 2., 2007, João Pessoa. [**Anais...?**] João Pessoa: [s.n.], 2007.

RIBEIRO, M. **Aspectos culturais no contexto empresarial globalizado**: novos desafios para o professor de língua estrangeira (inglês). Indaiatuba: FATEC-ID, 2008.

RODRIGUES, G. **Competência intercultural**: uma reflexão sobre a natureza do conceito e suas relações com a cultura brasileira. 2012. Tese (Doutorado em Administração)– Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

SEBBEN, A. Ciências Interculturais e a Expatriação: novos modelos para o mercado brasileiro. In: SEBBEN, A. (org.). **Expatriados.com**: um novo desafio para os rhs interculturais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.

SILVA, J. V. Quais São os Desafios do RH na Internacionalização das Empresas? In: SEBBEN, A. (Org.). **Expatriados.com**: um novo desafio para os rhs interculturais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. **Sensibilidade cultural**. Minas Gerais: GV Executivo, 2006.

OLBRZYMEK, J. **Gestão intercultural**: um estudo de caso com empresas catarinenses. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração)– Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO A CIÊNCIA E A CULTURA (Unesco). **Relatório Mundial da UNESCO** - Investir na Diversidade Cultural e no Diálogo Cultural. Paris: [s.n.] 2009.

Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura - UNESCO. **Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural**. Paris: UNESCO. 2002. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>. Acesso em: 20 maio 2013.

A tradução e a comunicação intercultural como elementos intermediários nas negociações internacionais de sucesso

Ítalo Cabral de Melo

Introdução

O primeiro obstáculo enfrentado pelos negociadores internacionais é a barreira linguística. A falta de domínio da *língua franca*, aqui entendida como língua universal dominante na era contemporânea, pode ser determinante para o fracasso numa situação de interação intercultural nos negócios. Apesar da assertiva, a tradução se insere como solução para romper a barreira do idioma e surge como instrumento capaz de proporcionar acessibilidade à produção cultural mundial e de compensar a eventual falta de competências em línguas estrangeiras.

Inúmeras pesquisas relacionam o tema tradução e comunicação intercultural. Entretanto, em sua maioria, estão voltadas, primordialmente, para o campo das letras, com a mera apresentação de definições e análises textuais. Pouco se menciona a respeito do impacto de ambos os temas nas negociações internacionais, que engloba desde acordos bilaterais e multilaterais até o processo de internacionalização de empresas e o *marketing* internacional.

Ao verificar essa defasagem de fontes a respeito do referido tópico, o presente trabalho tem como objetivo dissertar acerca da importância do uso da tradução como fator intermediário para viabilizar a comunicação intercultural e a necessidade do conhecimento e utilização de tal competência comunicativa no contexto do processo de tradução nas negociações internacionais. Para alcançar esse objetivo, foi

traçado um retrospecto histórico a fim de enfatizar a atuação e importância da tradução em eventos culturais que culminaram com o estágio de desenvolvimento vivenciado atualmente. Ademais, a globalização é apresentada como protagonista no processo de intensificação exponencial da tradução e da consciência intercultural para os negócios. Outrossim, foram relacionados os conceitos de interculturalidade e multiculturalidade a fim de confirmar a influência exercida pelas características culturais nas mais diversas formas de interação. Por fim, exploramos a tradução como ferramenta capaz de promover a identificação de uma empresa com o seu público-alvo.

Para desenvolver o trabalho proposto, foi realizado um levantamento bibliográfico nos temas: tradução, comunicação intercultural e negociações internacionais. Nesse sentido, foram abordados teorias e autores relevantes para a pesquisa, a qual consta de aspectos históricos, análise comparativa e estudos de caso de fontes secundárias. Para tanto, a investigação utilizou livros, artigos científicos e monografias referentes ao tema. Ainda, na última seção, foi feita uma análise comparativa do texto encontrado no site institucional da Tramontina do Brasil em relação à sua versão australiana, abordando os temas mencionados e identificando superficialmente os procedimentos técnicos de tradução adotados.

Desse modo, o presente estudo apresenta a tradução como instrumento condutor para a comunicação intercultural nas negociações internacionais, ao abordar uma breve historicidade, com destaque para os eventos de interação cultural que, de certo modo, podem impactar o mundo dos negócios.

Tradução: história, globalização e comunicação intercultural

Historicamente, a tradução se justifica emblematicamente segundo a passagem bíblica referente à Torre de Babel. O capítulo 11, do livro *Gênesis*, descreve que os habitantes da planície de Sinear, na Babilônia, pretendiam edificar uma cidade e uma torre cujo cume tocasse nos céus. Ao perceber um plano tão audacioso, Deus confundiu as línguas dos homens e os espalhou por toda a terra.

Etimologicamente, a palavra "Babel" denota ambiguamente "cidade de Deus Pai" e "confusão", o que remete à ideia audaciosa de chegar aos céus e, ao mesmo tempo, à confusão dos idiomas, determinada por Deus. De acordo com Campos (1986, p. 08), "O processo de tradução carrega consigo a sombra da confusão – a Torre de Babel, por exemplo, teria sido a matriz da prática da tradução, ao menos segundo o mito bíblico".

Conforme Oustinoff (2011, p. 12), a obra sagrada é "o objeto do maior empreendimento de tradução na história da humanidade: atualmente, a Bíblia está traduzida em 2.233 línguas". Portanto, esta deve ser considerada o ponto de partida para o estudo da tradução, tanto por sugerir uma hipótese para a diversidade linguística quanto por ser um grandioso empreendimento tradutório, sujeito a inúmeras adaptações mediante o desenvolvimento das civilizações.

Além da Bíblia, a Pedra de Rosetta (datada do século II a.C), encontrada em 1799, marcou a história da tradução. Tal preciosidade trazia hieróglifos que foram decifrados por Jean-François Champollion, a pedra continha uma mensagem em um tipo de escrita do Egito Antigo (demótico) e em Grego (CAMPOS, 1986).

Na Assíria, três séculos antes de Cristo, o imperador Sharrukin ordenava que suas obras fossem divulgadas em todas as línguas faladas no seu vasto império; existiam

também organizações de profissionais especializados que escreviam em diversas línguas entre babilônios, assírios e hititas, os chamados escribas; por volta de 2778-2160 a.C., havia o cargo público de "intérprete-chefe" no antigo Império Egípcio, "[...] os intérpretes tinham o status de príncipes no Egito, em razão da importância primordial que eles podiam assumir em matéria de diplomacia" (OUSTINOFF, 2011, p. 12); e na Ásia Menor circulavam tabuletas de terracota, contendo glossários bilíngues ou plurilíngues (CAMPOS, 1986).

No contexto atual de globalização, verifica-se um patamar de troca de informações almejado desde os primórdios da civilização. Em períodos remotos da humanidade, a comunicação intercultural já era posta em prática e se fazia presente em diversos eventos, como guerras entre tribos, subjugação de povos, expansão de impérios, estabelecimento de comércio, conquista de territórios, exportação de produtos e revoluções nos meios de comunicação e transportes (YAMAGUTI, 2001).

A interação entre culturas, verificada a partir do século XX, tem modificado profundamente as relações sociais, criando novos indivíduos, fruto do próprio fenômeno da globalização, desencadeado, por sua vez, por uma corrente de avanços gradativos resultante da constante convivência entre povos distintos. Com efeito, essa série de mudanças conduz à conclusão de que "o fenômeno da globalização tem o efeito de evidenciar a diversidade cultural do mundo e apontar para a necessidade de diálogo entre estas diferentes civilizações" (CANCLINI apud VASCONCELOS, 2007, p. 2).

Na obra *L'autre mondialisation*, Dominique Wolton aponta três globalizações: inicia-se com o estabelecimento de uma ordem internacional pautada nas nações e culturas no final da Segunda Guerra Mundial, coincidindo com a criação da Organização das Nações Unidas; a segunda é

marcada, por ocasião dos Trinta Anos Gloriosos, pela extensão global da economia de mercado; a última globalização possui caráter cultural, político e econômico, dando forma ao seu conceito pós-contemporâneo (OUSTINOFF, 2011). Posto que língua e cultura não se separam, "a tradução é [...] uma aposta maior da 'outra globalização', a terceira" (OUSTINOFF, 2011, p. 119, grifo do autor). Contudo, ainda que indiretamente, a tradução se desenvolve exponencialmente nos três períodos, assim como no surgimento da tradução simultânea em Nuremberg, resultante do aparecimento dos organismos internacionais (primeira globalização), o que fez com que a tradução se aprimorasse tanto em sua modalidade escrita quanto oral e, na segunda globalização, ela é revolucionada pelos avanços técnicos (OUSTINOFF, 2011).

O termo interculturalidade designa o modo de convivência democrática entre múltiplas culturas, promovendo a integração entre as mesmas e considerando sua diversidade através do estímulo do potencial criativo, fruto das relações entre agentes distintos e seus respectivos contextos. Esse conceito difere de multiculturalidade, que denota apenas a coexistência de diversos grupos culturais numa mesma sociedade sem que haja interação ou uma política de convivência (FLEURI apud VASCONCELOS, 2007).

Segundo Andrade, Leite e Rio (2013),

> A interculturalidade tem feito parte do mundo dos negócios desde a Segunda Guerra Mundial e se caracteriza pela integração e intercâmbio entre diferentes culturas, gerando um fluxo contínuo de informações, ideias e pessoas. Esse encontro com o diferente e as diferenças se tornou uma competência importante para os profissionais poderem lidar com pessoas de diferentes culturas. Diplomatas e homens de negócios

> se beneficiam fortemente se forem capacitados para essa 'cultura de culturas' (ANDRADE; LEITE; RIO, 2013, grifo das autoras).

Essa capacidade de lidar com grupos "multiculturais" e de trabalhar com mercados de culturas diversas tornou-se um requisito para os grandes líderes, estabelecendo-se como um diferencial competitivo. Essa realidade intercultural na qual o mundo corporativo está inserido baseia-se em princípios de negociação como compra, venda, condições comerciais e parcerias que somente por si não garantem sucesso nos acordos internacionais. Devido às sutilezas culturais, muitos negócios fracassam ou são postos em risco, pois desconsideram o fato de que determinados comportamentos que são compreendidos e comuns em certas culturas, podem ser ofensivos em outras (ANDRADE; LEITE; RIO, [20--]).

O complexo processo de negociação internacional envolve as pessoas e seus comportamentos, buscando estabelecer as diferenças entre elas quanto a valores, objetivos, maneiras de pensar e de conduzir os processos de negociação. Além disso, cabe ao negociador internacional estruturar um quadro de pensamento e tomada de decisões que envolva questões comportamentais. O processo, dessa forma, caracteriza-se pela subjetividade e pela imprevisibilidade, impedindo que possa ser tratado matematicamente ou através do auxílio de programas de computador. Assim, a presença de negociadores, mediadores e árbitros torna-se fundamental nos processos de negociação (ANDRADE; LEITE; RIO, [20--]).

As variações linguísticas que configuram uma barreira de comunicação podem ocorrer até mesmo com culturas que falam a mesma língua, porém diferem no vocabulário, pronúncia e interpretações. De um país para outro, existem palavras com significados diversos, com sentidos opostos

e conotações múltiplas, gerando situações desconfortáveis para as partes (MARTINELLI, 2004).

A bagagem cultural do negociador é o elemento de maior impacto numa negociação. Não existe negociação internacional sem que haja, no mínimo, duas pessoas de culturas distintas. Assim, a cultura, enquanto conjunto de valores, crenças e normas de uma sociedade, atua orientando o comportamento das pessoas, inclusive, no contexto de negociação internacional (PHATAK; HABIB apud NASSER, 2007).

> Com a globalização, as empresas passaram a operar em um ambiente de diversidade cultural. A cultura pode ser considerada o fator que mais se destaca em uma negociação internacional, pois ela é inegociável e antecede a própria negociação. Não há como alterar a cultura dos negociadores. A diferença existe e ela deve ser aceita e respeitada para obter um relacionamento estável. Em comum, as definições de cultura destacam os valores e comportamentos construídos pela sociedade (NASSER, 2007, p. 31).

Devido ao contexto globalizado no qual o mundo se encontra atualmente, os indivíduos e as corporações se conscientizaram a respeito da necessidade da competência intercultural para manter seus negócios e demais relações no âmbito internacional. Além disso, é preciso que esse indivíduo contemporâneo detenha as ferramentas adequadas para penetrar no cenário global e a tradução atua no sentido de compensar essa falta de competência linguística para ultrapassar os obstáculos próprios dessa multiplicidade cultural.

A importância da tradução e do tradutor intercultural nas negociações internacionais

Dado que a tradução entre duas línguas envolve um amplo conhecimento de diferentes culturas, logo, estabelece-se que a identidade do tradutor/intérprete é definida a partir de sua função de "facilitar a comunicação entre universos conceituais, morais e linguísticos" (DARIN, 2006, p. 68).

Pode-se perceber, então, que o tradutor assume a função de "mediador cultural", por viabilizar a compreensão entre grupos de culturas e línguas distintas. "O papel do mediador é interpretar as expressões, as intenções, as percepções e as expectativas de um grupo cultural para outro, ou seja, é criar condições que viabilizem a comunicação entre os dois" (TAFT apud DARIN, 2006, p. 68). Para tanto, deve ser "bicultural", isto é, conhecer as peculiaridades e participar, de algum modo, de ambas as culturas. Assim:

> Para ser um comunicador intercultural são necessários conhecimentos sobre a língua no bojo de determinada sociedade: sua história, seu folclore, suas tradições, seus valores e crenças, suas proibições e tabus, seu meio natural e ideológico, seus mitos e regras comunicativas (escrita, oral, não verbal), sua tecnologia etc. É necessário, acima de tudo, ter 'sensibilidade intercultural' para avaliar os contextos, a fim de poder lidar com existência de estereótipos e preconceitos mútuos (DARIN, 2006, p. 68).

A relação entre os conceitos de interculturalidade e negociações internacionais invoca, dentre outras ferramentas, a tradução como instrumento para mediar relações interculturais, e forma-se um elo para a transmissão cultural. A tradução enriquece o contexto de comunicação

intercultural não só do ponto de vista da linguagem, mas também no que se refere à necessidade de adaptação em diferentes contextos culturais. De acordo com Valente (2010), "para a cultura fonte, a tradução é o preço para a visibilidade; enquanto para a cultura alvo, ela se torna uma espécie de janela que permite novos olhares e concepções" (p. 326). Enquanto meio de viabilizar a comunicação intercultural, a tradução surge como parte do processo de transferência de informações entre culturas. Logo, McGuire (1999) argumenta que "a tradução não acontece no vácuo, [e] sim em um contínuo; ela não é um ato isolado, mas parte de um processo de transferência intercultural" (p. 2).

O fenômeno da interculturalidade e a sua relação com as negociações internacionais teve sua relevância intensificada com o advento da globalização. Na contemporaneidade, cada vez mais empresas estão internacionalizando suas atividades ou exportando seus produtos e serviços para países das mais distintas culturas. Esse contato recorrente com a diversidade cultural em todos os setores estimula os profissionais de negociações internacionais a se adaptarem às exigências do mercado global. É fundamental, assim, que estes profissionais estejam preparados para absorver uma ampla dimensão cultural, que varia desde o reconhecimento de hábitos singulares dos seus parceiros estrangeiros até o profundo domínio de sua língua (ou de uma língua universal, atualmente, o inglês), a qual engloba uma rica bagagem cultural. Deve-se levar em consideração também o papel desempenhado pelos tradutores/intérpretes no contexto das negociações internacionais e/ou em questões diplomáticas, uma vez que estes profissionais não só contribuem para a decodificação entre línguas com a finalidade de compensar a falta de competência linguística como também podem tornar o processo de negociação mais dinâmico e confortável para as partes.

A tradução como estratégia de *marketing* internacional

O fenômeno da globalização alterou a configuração do contexto internacional de tal modo que foi responsável pelas grandes mudanças organizacionais resultantes de novas tecnologias, investimentos e práticas de gestão dos setores público e privado, que culminaram com a necessidade de expansão de empresas e mercados. Essa alteração global se dá como consequência dos modelos complexos de tomada de decisões nas variáveis global e regional conforme as exigências ditadas pelas organizações multinacionais, compostas por indivíduos de diferentes origens culturais. A nova conjuntura em questão deve levar em conta uma dimensão global de negócios que também esteja orientada para as economias emergentes e demanda, sobretudo, uma sensibilidade cultural (GUEDES, 2007). A globalização torna-se responsável pela relação entre as decisões de produção e o comércio internacional, pois grande parte das mercadorias é dependente de componentes transacionáveis ou é internacionalmente transacionável, ao passo que as organizações reduzem custos e elevam suas escalas de operação (SILBER, 2006).

O *marketing* internacional nasce como fruto das mudanças presenciadas a partir da década de 1990, quando já era possível visualizar os meios de comunicação e transporte, diminuindo a distância entre os mercados, o que fez com que as empresas voltassem seus negócios para o comércio internacional e absorvessem os novos aspectos do negócio global. Logo, aquelas que outrora constituíam barreiras, tornam-se, no mundo contemporâneo, oportunidades exploradas como estratégias de penetração no cenário internacional. O *marketing* internacional, então, se dedica ao relacionamento das culturas e dos fatores mercadológicos em diferentes países, com o objetivo de otimizar a capacidade de comunicação mercadológica das empresas. Pretende, assim, adaptar

produtos, serviços, técnicas e, de modo geral, a comunicação da organização às necessidades e peculiaridades dos novos mercados (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

A globalização exige que as organizações adaptem seus planos de negócios e estratégias de comunicação de marketing constantemente para que sejam coerentes com os aspectos políticos, econômicos, legais e linguístico-culturais de seus mercados-alvo transnacionais (FANAYA, 2009). O termo "customizar culturalmente", sugerido por Fanaya (2009), é utilizado para caracterizar tal prática. Ele se refere à necessidade de adequação linguística e cultural daquilo que se pretende "produzir, negociar, comercializar ou divulgar em mercados transnacionais" (FANAYA, 2009, p. 30).

Muitas empresas de serviços de tradução ampliaram seus portfólios, nas últimas décadas, por conta da expansão do comércio internacional. Essas empresas que, anteriormente, se dedicavam somente às modalidades tradicionais de tradução, interpretação e à legendagem de materiais audiovisuais, agora fornecem consultoria cultural para planos de negócios, comunicação e localização de *software* e *web sites* para empresas, organizações e governos (FANAYA, 2009).

Conforme dados apresentados por Fanaya (2009, p. 31), baseados em um estudo conduzido pela *Common Sense Advisory*,

> o mercado de serviços linguísticos (tradução/localização) está atualmente estimado em US$ 12,1 bilhões e alguns analistas preveem que esse mercado valha algo em torno de US$ 24 bilhões, em 2012.

Isso significa que o momento em questão era promissor, com margem de crescimento de 14,6% para os cinco anos seguintes, em termos de oportunidades de mercado nos campos da tradução e localização.

> O mundo globalizado e tecnológico convive com a diversidade linguística, e a efetividade da comunicação empresarial transnacional passa inevitavelmente pela tradução – apesar de não se resumir a ela. Pode-se dizer, com certa margem de segurança, que a tradução tem exercido um papel de indiscutível importância no comércio mundial e na comunicação global (FANAYA, 2009, p. 51).

Por conta da internacionalização dos mercados e da constante necessidade de manutenção da comunicação intercultural, inúmeras mensagens e documentos são traduzidos no mundo todo a todo o momento. A tradução, nesse sentido, se coloca como um processo dinâmico de descontextualização e recontextualização de mensagens para que se obtenha como resultado um material adequado culturalmente. Faz-se necessário ressaltar que os consumidores estão cada vez mais preocupados com a disposição de informações, nas embalagens dos produtos importados, em sua língua nativa (FANAYA, 2009). Os consumidores necessitam compreender com clareza as informações sinalizadas em embalagens, cartazes e outros elementos transmitidos através da tradução enquanto ferramenta de comunicação em sua língua-mãe; o público consumidor reconhece a necessidade de compreensão consistente, principalmente, com relação aos produtos cujo uso inadequado possa causar riscos e prejuízos. Portanto, nesse caso, a tradução desponta como estratégia de comunicação imprescindível e determinante na decisão de compra. Em suma, o mercado-alvo transnacional avalia a tradução como fator indispensável para a estratégia de adaptação de produtos importados e para a comunicação de *marketing* de empresas em processo de internacionalização.

Verifica-se que a tradução como meio de comunicação intercultural exerce um papel primordial para a penetração

em mercados estrangeiros. A tradução auxilia no processo de adaptação da marca de uma empresa, sua visão, missão e valores para que possa introduzir os seus produtos num universo cultural distinto, agregando valor à marca e gerando apelo para o consumidor. Desse modo, as empresas que pretendem expandir seus negócios devem considerar a análise de aspectos linguísticos e culturais como ponto de partida para adentrar um novo mercado. A tradução, nesse sentido, atua de modo a fornecer as informações contidas nas características externas de um produto, como embalagem, cartazes, bulas, rótulos, dentre outros elementos que são os primeiros atrativos e que, na maioria dos casos, determinam a decisão de compra.

A tradução e a comunicação intercultural como ferramentas de "localização" na adaptação de propagandas e *websites*: uma visão prática

Visando o mercado internacional, as empresas têm se conscientizado, cada vez mais, em relação às adaptações realizadas nas informações dispostas nos *layouts* e *design* dos seus produtos e, gradativamente, abandonam a padronização com a finalidade de reduzir custos em curto prazo. Uma das soluções para as adaptações mencionadas é expor as informações de embalagens, rótulos e bulas na língua materna do público-alvo por meio da tradução. Ao traduzir uma propaganda, embalagem, *website* ou qualquer outro recurso publicitário, a mensagem a ser transferida deve passar pelo processo de "localização", que se resume na identificação dos interesses, valores, crenças e necessidades dos consumidores de uma cultura, a qual se pretende atingir, o que, a nosso ver, só poderá ser realizado através da utilização da competência intercultural. Sendo assim,

> [...] a cultura de cada público-alvo é diversificada, com interesses, valores e crenças bastante divergentes e o propósito da propaganda é universal: vender o que está sendo anunciado. O que pode variar de cultura para cultura é o modo de se conseguir vender um produto e, para obter tal efeito, o produtor de propagandas deve priorizar os fatores culturais, tanto de quem contrata seus serviços como do público para qual seu trabalho é endereçado (ARAÚJO, 2007, p. 8).

Contudo, muitas empresas ainda são adeptas das estratégias padronizadas com materiais idênticos voltados para o público de culturas distintas, sem levar em conta as preferências dos consumidores locais. Embora esse conceito possa representar uma economia para as empresas que produzem uma única campanha sem quaisquer adaptações em longo prazo, a padronização pode significar falta de identificação do consumidor com a marca, prejudicando sua fidelidade (ARAUJO, 2007).

As diferenças culturais podem representar uma barreira para o desenvolvimento das transações internacionais, políticas e econômicas em termos linguísticos, salvo quando se recorre à tradução, que se coloca como peça-chave na comunicação mundial (ARAUJO, 2007).

> A tradução de propagandas, mais do que qualquer outro tipo de texto, não representa apenas a tradução da mensagem de um idioma para outro, mas constitui-se um processo delicado já que envolve questões culturais dos públicos envolvidos, o que interfere diretamente na aceitação do produto (ARAUJO, 2007, p. 9).

Antes de traduzir qualquer elemento, sejam estes rótulos, embalagens, sejam *websites* e *banners*, é preciso analisar de antemão os símbolos e hábitos do país importador. As prateleiras dos supermercados, muitas vezes, classificam seus produtos em cores para facilitar sua localização pelos consumidores. Entretanto, essa simbologia pode sofrer alterações em países diferentes. Muito provavelmente, um produto identificado pela cor vermelha no Brasil pode não corresponder ao mesmo item no Chile, por exemplo. Assim, ao exportar, ainda que dentro do Mercosul, é necessário um estudo dos aspectos culturais do público-alvo e não somente efetuar uma mera tradução das informações contidas nas embalagens (SALMASI; MARTINELLI, 1998).

Como consequência dos eventos supracitados impulsionados pela globalização, as estratégias de comunicação de *marketing*, com destaque para a localização, influenciadas pelo uso de avanços tecnológicos e técnicas de informação e comunicação, contribuíram fortemente para o aumento exponencial do mercado de tradução, particularmente, a crescente demanda da tradução de *websites* e de outras formas de texto multimídia. A popularização da internet reforçou a necessidade de especialização técnica, diversificação econômica e, especialmente, dos serviços de tradução. Com a disposição dessa plataforma de comunicação de ampla acessibilidade e baixo custo que é a internet, as companhias reconheceram a extrema importância de modificar e adaptar os seus bens e serviços aos aspectos locais, no que se refere às particularidades linguísticas, de conteúdo, técnicas e culturais (RESENDE; SILVA, 2009). Em consonância com o exposto, Lisa (2005) enfatiza que "as empresas globalizadas só poderão ser globais se forem locais nos mercados em que atuam" (apud RESENDE; SILVA, 2009, p. 44), referindo-se à necessidade de adaptação das atividades que refletem a cultura do mercado local e suas exigências.

Partindo para uma abordagem mais prática dos assuntos em questão, propomos, a seguir, uma análise, baseada nos procedimentos técnicos de tradução de trechos, elencados por Heloisa G. Barbosa, extraídos da seção institucional da página da Internet da empresa Tramontina[6] que nos servirão, apenas, como exemplos práticos da utilização de tradução e de competência intercultural, para obter sucesso em processos de negociação internacional ou em internacionalização de empresas. Observaremos trechos das traduções efetuadas no *website*, destacando as adaptações, os procedimentos técnicos e as informações utilizadas, que indicam o respeito e o cuidado com os aspectos interculturais dos países envolvidos. Será apresentada tanto a versão original, do Brasil, quanto a versão traduzida do *site* australiano para fins comparativos.

O primeiro trecho analisado é o título da página institucional da Tramontina: "Diversidade é nossa alma". O *site* australiano, utilizando o procedimento técnico palavra-por-palavra[7], traz: "Diversity is our soul". Esse procedimento foi adotado, uma vez que, em ambas as línguas, o significado dos segmentos textuais é equivalente, sem necessidade de alterar a estrutura e as categorias gramaticais. Deve-se levar em conta a preocupação com a diversidade cultural da empresa, explicitada logo no título de seu texto institucional.

Inicialmente, o *site* convida o leitor/consumidor a conhecer sua história. Nesse fragmento é possível identificar os procedimentos técnicos de "tradução literal", "modulação", "omissão" e "explicitação".

---

6 Foram utilizados como referência trechos da página institucional da Tramontina na Internet em sua versão original: <http://www.tramontina.com.br/institucional/a-tramontina> e traduzida para o inglês: <http://www.tramontina.com.au/institutional/>.

7 Em anexo, incluímos um glossário com definições dos procedimentos técnicos da tradução categorizados por BARBOSA (2004).

“A Tramontina convida você a conhecer um pouco mais sobre a sua história como empresa brasileira, desde 1911”.
“We would like you to discover a little more about our history as a genuine Brazilian company”.

O procedimento de "modulação" foi utilizado pelo tradutor com o objetivo de aproximar o leitor/consumidor australiano da empresa e das pessoas que formam a empresa. Dessa forma, ao invés de utilizar a mesma fórmula do texto fonte, na terceira pessoa (“A Tramontina convida”, ou “sobre sua história”) o tradutor utiliza a primeira pessoa do plural (“We would like” e “our history”). Além disso, o mesmo procedimento foi utilizado na tradução de “**A Tramontina convida você a conhecer**” para “**We** would like **you to discover**” com a intenção de transformar o leitor/consumidor em participante ativo do processo de “descobrimento” da Tramontina, algo diferente da intenção do texto em português, quando temos a impressão de que o leitor é passivo no processo.

O procedimento de *explicitação* foi utilizado quando o tradutor opta pelo termo "genuine", que nos remete ao objetivo de levar o leitor/consumidor australiano a construir uma imagem positiva da empresa, uma vez que a definição de "genuine" nos leva a algo autêntico, sincero e original.

Já os procedimentos de *tradução literal* e *omissão* foram utilizados por questões estilísticas do tradutor.

Os próximos segmentos não são de fragmentos equivalentes de fato. Entretanto, de acordo com as informações apresentadas, percebemos que o tradutor buscou adaptar e desdobrar o texto original de modo a revelar os itens produzidos pela Tramontina. A versão brasileira é mais breve, visto que se trata de uma empresa sólida no mercado nacional. Já a versão traduzida inclui informações introdutórias referentes à atividade desenvolvida, ao número de fábricas e aborda o fato de que a empresa opera também em mercados estrangeiros.

"O respeito às diferenças e à diversidade são os maiores orgulhos da marca, que se consolida nos mais diversos segmentos, através de cada um de seus 17 mil itens".
"The diversity of Tramontina's 10 manufacturing plants involves production of more than 17,000 items including domestic utilities, tools, electrical materials, tables, chairs and kitchen equipment. It is through innovation and diversification that we strive to satisfy consumers and businesses who use our products in the most varied domestic and professional activities".

Outro trecho enfatiza os valores da empresa com destaque para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus empregados:

"A inovação, o design, a tecnologia e, acima de tudo, o capital humano marcam a construção desta empresa. Para a Tramontina, o mais importante são as pessoas. Por isso, aposta no crescimento profissional e pessoal de sua equipe, que ultrapassa os 6 mil funcionários".
"Innovation, design, technology and, above all, human capital are trademark building blocks of our company. To us, people are by far our most important asset, so we focus on the professional and personal development of our team which surpasses a total of 6,000 employees".

Nessa passagem, é possível verificar que o tradutor lançou mão, principalmente, da *tradução literal*, *explicitação* (quando desdobra "o mais importante são as pessoas", na segunda linha, em "people are by far our most important *asset*"), *compensação*, *reconstrução de períodos* e *equivalência*, verificada na alteração de "[...] marcam a construção desta empresa" para "[...] are trademark building blocks of our company".

Por fim, a empresa ressalta de modo geral em seu *site* a preocupação com a diversidade cultural nos 120 países onde está presente.

Conclusão

Para o profissional de relações internacionais, negociações e áreas afins, desenvolver a competência em comunicação intercultural, como se verifica na literatura especializada, é a peça-chave para negócios e acordos bem-sucedidos. Entretanto, essa habilidade acaba sendo pouco explorada por muitos profissionais que consideram majoritariamente aspectos técnicos e formalidades. É preciso levar em conta que a negociação é um processo subjetivo, uma vez que surge da interação de indivíduos e, quando essa relação se dá no âmbito internacional, adquire uma conotação mais abrangente do ponto de vista linguístico e cultural. Desse modo, envolve características peculiares dos mais diversos países do globo. Costumes, fala, gestos, abordagens, tempo, valores e conceitos integram a bagagem cultural de dois ou de múltiplos indivíduos nas negociações internacionais. Daí, esse negociador deve, em primeiro lugar, conhecer as características de sua própria cultura e língua e buscar compreender as singularidades de seus parceiros globais. Essa compreensão perpassa primordialmente pela linguagem, por ser este o meio que permite uma comunicação eficaz e que traduz esse universo dotado de peculiaridades culturais.

O negociador internacional pode ser aquele com habilitação acadêmica em negociações internacionais, relações internacionais, comércio exterior, ou um advogado, economista, administrador ou, inclusive, um tradutor/intérprete. A atuação no cenário internacional requer, acima de tudo, a capacidade de saber lidar com os aspectos culturais de modo que a relação decorrente dessa interação seja satisfatória para as partes envolvidas, obviamente, aplicando os conhecimentos técnicos, as estratégias e discussões pertinentes. Nesse sentido, o tradutor/intérprete é, dentre esses profissionais, aquele que mais se adequa à tarefa, pois tem, por natureza do ofício, a necessidade de atuar como mediador cultural pelo volume de conhecimentos gerais e cultura global adquiridos, aliados ao

domínio de uma língua estrangeira. Ainda assim, os demais profissionais da área podem ser bem-sucedidos, contanto que reconheçam a relevância da competência em comunicação intercultural e que não se comuniquem somente através de uma língua universal como o inglês, o que pode viabilizar o contato, porém, desconsideradas as peculiaridades da cultura do outro, poderia comprometer o processo de negociação.

O tradutor, sendo um mediador cultural, atua como peça-chave para as realizações do mundo contemporâneo. Essa afirmação se confirma quando a tradução se coloca como estratégia de comunicação de *marketing* internacional para promover a adaptação da linguagem verbal de bens e serviços para os mercados estrangeiros e, de um modo geral, a internacionalização de empresas.

Pode-se inferir que a tradução é uma solução eficaz para promover a relação entre povos distintos, pois se preocupa com adaptações e equivalências para que a transferência linguística faça sentido para o público alvo de um texto ou discurso. A tradução fez com que o homem pudesse estreitar suas relações e serviu como um meio intermediário para as realizações das civilizações desde a antiguidade. A globalização propôs um diálogo mais próximo entre os povos, o que veio a reforçar o papel da tradução no período contemporâneo, que culminou com o desenvolvimento dessa atividade intensificada com a criação das organizações internacionais e fortalecida com a tendência atual de internacionalização de empresas e a localização de características, valores, interesses e preferências dos mercados globais.

Com o presente trabalho, teve-se a intenção de estimular as pesquisas no que concerne aos benefícios da tradução para as negociações internacionais em todas as suas dimensões. Ainda há muito a ser explorado sobre o tema, uma vez que o mesmo pode despertar uma gama bastante ampla de reflexões e tem sido, cada vez mais, reconhecido nos campos acadêmico e empresarial. Entretanto, esperamos ter contribuído para a pesquisa aqui sugerida.

Referências

ANDRADE, L. A; LEITE, C. R; RIO, V. C. **Como vencer a barreira cultural nos negócios**. Disponível em: http://www.negociarbem.com.br/pt-br/interculturalidade.html. Acesso em: 18 abr. 2013.

ARAUJO, A. S. A tradução de propagandas no Brasil: uma questão de sedução. **Tradução & Comunicação**, Valinhos, v. 16, p. 7-16, 2007. Disponível em: <http://sare.anhanguera.com/index.php/rtcom/article/view/129/128>. Acesso em: 20 abr. 2013.

BARBOSA, H. G. **Procedimentos técnicos da tradução**: uma nova proposta. 2. ed. Campinas: Pontes, 2004.

CAMPOS, G. **O que é tradução**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

DARIN, L. C. M. A mediação crítica do tradutor e do intérprete em contextos interculturais. **Tradução & Comunicação**, Valinhos, v. 15, p. 65-71, 2006. Disponível em: <http://sare.anhanguera.com/index.php/rtcom/article/download/127/126>. Acesso em: 6 abr. 2013.

FANAYA, P. M. S F. **A tradução na era da comunicação interativa**: uma releitura do funcionalismo de Nord em interface com a localização. [S.l.], 2009. Disponível em: <http://www.pget.ufsc.br/curso/dissertacoes/Patricia_Melisa_Silva_Fonseca_Fanaya_-_Dissertacao.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2013.

GUEDES, A. **Negócios internacionais**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. (Coleção Debates em Administração).

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio: LCT, 1998.

MARTINELLI, D. P. et al. **Negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

McGUIRE, S.; TRIVEDI, H. (ed.). **Post-colonial translation**: theory and practice. London: Routledge, 1999.

NASSER, P. R. G. **Influência da cultura na negociação internacional**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)– Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, 2007. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/1973/1/20351423.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2013.

PERTEL, T. A tradução da tradição brasileira: a representação do Brasil em textos turísticos como fonte de construção identitária. Dissertação de Mestrado. UFES. Vitória, ES, 2008.

OUSTINOFF, M. **Tradução**: história, teorias e métodos. Tradução Marcos Marcionilo. São Paulo: Parábola, 2011.

RESENDE, H.; SILVA, M. **Gestão de projectos de tradução e de localização** – Do conceito ao modelo. Porto, 2009. Disponível em: <http://www.iscap.ipp.pt/~www_poli/POLISSEMA_Resumos_PDF/R3.pdf>. Acesso em: 4 maio 2013.

SALMASI, S. V.; MARTINELLI, D. P. Embalagens: relacionando produto, empresa, mercado e a comunicação com o consumidor. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 3. 1998, São Paulo. [**Anais...?**] São Paulo: SemeAd, 1998. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/pdf/Marketing/Art021.PDF>. Acesso em: 23 abr. 2013.

SILBER, S. Teorias do comércio internacional. In: VASCONCELLOS, M.; LIMA, M.; SILBER, S. (org.). **Gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VALENTE, M. I. Tradução: mais que um processo entre línguas, uma ponte para a transmissão de capital cultural. **Raído**, Dourados, v. 4, n. 8, p. 323-332, 2010. Disponível em: <http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/Raido/article/viewFile/604/540>. Acesso em: 21 abr. 2013.

VASCONCELOS, L. M. Interculturalidade. In: ALMEIDA, M. C. F. **Mais definições em trânsito**. Salvador: Programa de Pós-graduação Multidisciplinar em Cultura e Sociedade, 2007. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/maisdefinicoes/INTERCULTURALIDADE.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2013.

YAMAGUTI, A. B. **Comunicação intercultural**. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)– Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_Berenice%20Aiko.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2013.

APÊNDICE

Procedimentos técnicos da tradução segundo a proposta de caracterização de Heloisa G. Barbosa (PERTEL, 2008)

	PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DA TRADUÇÃO
1	**A *tradução palavra-por-palavra*** Barbosa define esse procedimento segundo as palavras de Aubert (1987), porém ele também é definido por Catford (1965), e por Newmark (1988). Segundo Aubert: *[...] a tradução em que determinado segmento textual (palavra, frase, oração) é expresso na LT* [língua traduzida] *mantendo-se as mesmas categorias numa mesma ordem sintática, utilizando vocábulos cujo semanticismo seja (aproximativamente) idêntico ao dos vocábulos correspondentes no TLO* [texto da língua original] (AUBERT, 1987, p. 15 apud BARBOSA, 1990, p. 64) A autora explica que o uso desse procedimento é limitado, uma vez que é muito difícil encontrar *uma convergência tão grande entre as línguas* (BARBOSA, 1990, p. 65).
2	A ***tradução literal*** Para caracterizar esse procedimento, Barbosa considera, por base, as definições de Catford (1965), Newmark (1988) e Aubert (1987). Entretanto, a autora expõe a explicação de Aubert (1987): *Aquela em que se mantém uma fidelidade semântica estrita, adequando, porém a morfossintaxe às normas gramaticais da LT* (AUBERT, 1987, p. 16 *apud* BARBOSA, 1990, p. 65). Segundo a autora, as alterações morfossintáticas que ocorrem durante o processo de tradução é que serão responsáveis por distinguir a *tradução literal* da *tradução palavra-por-palavra*. Barbosa ainda explica que, segundo Newmark (1988), esse procedimento deve ser utilizado sempre que possível (BARBOSA, 1990, p. 65-66).

	PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DA TRADUÇÃO
3	A ***modulação*** O procedimento da *modulação* é definido por Vinay e Darbelnet (1977, *q.v.2.1, p. 28*), Vázquez-Ayora (1977) e Newmark (1981, 1988). É a reprodução da mensagem da língua original no texto-traduzido sob um ponto de vista diferente, refletindo uma diferença, entre as línguas, na forma de interpretar a experiência do real. A *modulação* pode ser obrigatória, quando, por exemplo, um termo ou expressão já se encontra dicionarizado na língua traduzida, ou facultativo, refletindo uma diferença de estilo (BARBOSA, 1990, p. 67)
4	A ***equivalência*** Considerando as definições de Vinay e Darbelnet (1977, *q.v.* 2.1, p. 29), Vázquez-Ayora (1977: 313-322) e Newmark (1988: 90-91), a autora define esse procedimento da seguinte forma: *A equivalência consiste em substituir um segmento de texto da LO por um outro segmento da LT que não o traduz literalmente, mas que lhe é funcionalmente equivalente.* Esse é um procedimento geralmente utilizado para traduzir clichês, expressões idiomáticas, provérbios, ditos populares e *outros elementos cristalizados da língua* (BARBOSA, 1990, p. 67-68).
5	A ***omissão*** vs. a ***explicitação*** Definidos por Vázquez-Ayora (1977, *Q.v.* 2.1.4, p.46) a *omissão consiste em omitir elementos do TLO que, do ponto de vista da LT, são desnecessários ou excessivamente repetitivos.* Já na *explicitação* ocorre o contrário. Ela consiste em explicitar elementos que, do ponto de vista da língua traduzida, seriam, geralmente, obrigatórios.

	PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DA TRADUÇÃO
6	A ***compensação*** O procedimento da *compensação,* já examinado por Nida (1964), Vázquez-Ayora (1977, *q.v. 2.1,* p. 47) e Newmark (1981, 1988), *consiste em deslocar um recurso estilístico, ou seja, quando não é possível reproduzir no mesmo ponto, no TLT, um recurso estilístico usado no TLO, o tradutor pode usar um outro, de efeito equivalente, em outro ponto do texto* (BARBOSA, 1990, p. 69)
7	A ***Reconstrução de Períodos*** Definido por Newmark (1981, *q.v. 2.1.5,* p. 55), a autora explica que esse procedimento *consiste em redividir ou reagrupar os períodos e orações do original ao passá-los para a LT*. Muitas vezes, orações complexas em uma língua devem ser divididas em períodos mais curtos em outra, ou vice-versa (BARBOSA, 1990, p. 70).

Teorias de internacionalização produtiva: como e por que se internacionalizar?

Vitor Pinto Figueiredo

Introdução

Em razão de uma maior integração econômica entre os países e, de igual forma, devido à importância que as empresas multinacionais vêm adquirindo na economia mundial, a gestão internacional mostra-se uma área de trabalho de grande importância para o profissional de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA). Tal profissional, em sua formação acadêmica, tem a oportunidade de adquirir conhecimentos multidisciplinares e uma boa base de Economia, Administração, Direito Internacional e Estudos Culturais que podem ser relevantes para esta área. No entanto, a produção acadêmica dos discentes nesse ramo é escassa.

Dessa forma, neste trabalho, que traz à tona um tema pouco recorrente nas publicações dos alunos do curso LEA, buscou-se, como objetivo geral, analisar brevemente o poder de explicação das teorias de negócios internacionais estudadas por Amatucci (2008) e Turolla (2008) em seus respectivos artigos publicados no livro *Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos* (AMATUCCI, 2008). Este trabalho de análise, que recorrerá, de igual forma, a contribuições de outros autores no estudo das teorias, faz-se pertinente num momento em que vemos um movimento de internacionalização de empresas cada vez mais crescente.

Os autores Amatucci (2008) e Turolla (2008) foram escolhidos por descrevem as mais importantes teorias para justificar a internacionalização de empresas brasileiras no

exterior e também por demonstrarem como se deu a entrada de investimentos estrangeiros no Brasil. A importância de tais autores para este estudo também se dá por serem coordenadores do programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), programa e instituição nos quais o acadêmico de LEA pode dar continuidade à sua formação, caso decida optar pelo ramo de internacionalização e gestão.

Processos de internacionalização

Os processos de tomada de decisões se apresentam, normalmente, de duas formas: as decisões que podem ser tomadas em condições de certa confiabilidade e as que devem ser tomadas em condições de incerteza. A primeira é caracterizada pelo conhecimento e controle dos fatores envolvidos nesse processo. Já a segunda forma é caracterizada por não se ter controle de todos os fatores que influenciam o processo.

Como demonstrado na análise SWOT[1], os processos de certeza são os considerados internos e os de incerteza são os considerados externos. Esse quadro leva, segundo Godet (1993), à criação de cenários, considerando as piores e melhores expectativas acerca do comportamento externo, para darem sustentáculo à tomada de decisões, diminuindo, assim, a incerteza da decisão, aumentando, então, a probabilidade de acerto.

---

1 A análise SWOT é uma poderosa ferramenta de *marketing*, e deve ser realizada ao menos uma vez por ano, durante o planejamento estratégico de *marketing*. A sigla SWOT vem das iniciais das palavras inglesas Strenghts (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), pois estes são justamente os pontos a serem analisados. (http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Analise_SWOT.htm).

Segundo Cavusgil (1984 apud LEE, 2000), as tomadas de decisões nas empresas seguem o modelo proativo ou reativo. As proativas são ordenadas pela possibilidade de auferir grandes lucros, vantagens tecnológicas, ganho de *knowhow* do mercado do país em questão ou países semelhantes, expansão de mercado, vantagens tributárias ou de produção. Por outro lado, as reativas são caracterizadas por perda de *Market share,* capacidade de produção ociosa, impossibilidade de crescimento interno, de fazer-se presente e visível no mercado externo.

Os processos de internacionalização, além de seguirem os movimentos internacionais vigentes no momento da tomada da decisão, segundo Cyrino e Barcellos (2006), refletem a mentalidade dos diretores e dos tomadores de decisão que influenciam de forma muito impactante tais processos. Nesse sentido, devemos considerar que cada pessoa tem um modo de pensar e por mais que ela esteja imersa em uma cultura empresarial, ela manterá sua individualidade de pensamento e a sua intuição prudente que é característica do ser humano.

Outro ponto importante a ser considerado é que o processo de tomada de decisões é fortemente influenciado pelo momento da carreira em que se encontra o gestor. Assim, podemos perceber que quanto mais próximo da aposentadoria está este profissional, menos riscos ele tenderá a correr e, por consequência, as decisões de internacionalização de riscos não controlados na sua totalidade podem ser evitadas.

Teorias e estratégias de internacionalização de empresas

Segundo Amatucci (2008), a forma de internacionalização de uma empresa é baseada em duas perguntas básicas:

por que e como se deu o processo. Para compreender melhor, as teorias e estratégias de internacionalização de empresas serão melhor detalhadas e discutidas a seguir.

A **Teoria do Poder de Mercado** (HYMER, 1960) busca descobrir se o Investimento Estrangeiro Direto (IED) obedece às mesmas leis econômicas dos fluxos internacionais de capitais, seguindo taxas de juros atrativas, saindo de países economicamente estáveis e, por consequência, com menores taxas de juros e chegando a países de maior risco, porém, com uma maior remuneração ao risco. Contudo, o autor chega à conclusão de que os fluxos internacionais de capitais seguem a lógica de operações internacionais de firma. Ou seja,

> (1) Firmas controlam empresas em muitos países de maneira a remover a competição entre elas quando as empresas vendem no mesmo mercado ou vendem uma para a outra sob condições de competição imperfeita. (2) Firmas empreendem operações em países estrangeiros de maneira a se apropriarem plenamente dos retornos sobre certas habilidades que elas possuem. Elas escolhem esse método ao invés de métodos alternativos como licenciamento porque as imperfeições do mercado impedem a plena realização de lucros a menos que a firma exerça algum controle (HYMER, 1960, p. 3).

Além disso, fica evidenciada a necessidade de uma sobra monetária ou com certo risco, um determinado capital de investimento para a implantação do IED a fim de financiar as operações além-fronteira. No entanto, há também a captação de capital no mercado local onde a filial foi construída para viabilizar as operações tanto dela própria quanto da matriz, ou, ainda, como forma compensatória do investimento a

fim de conseguir estabelecer o fluxo produtivo da empresa. Muitas vezes, esse fluxo vai, inclusive, no sentido oposto ao dos fluxos de capitais especulativos, saindo de um país de alta taxa de juros para um país de baixa taxa.

Ainda segundo Hymer (1960), existem dois tipos de vantagens econômicas de *Ownership*. A primeira é caracterizada pela prudência, já que o dinheiro investido é imobilizado em ativos da própria empresa, ou seja, é uma maior garantia contra grandes perdas. Dessa forma, mesmo que haja perda de valor por conta de oscilações do mercado ou, ainda, pela própria depreciação dos bens, a maior parte do valor do investimento apenas perdeu liquidez, continuando sob o controle da própria empresa.

Já o segundo benefício de *Ownership* diz respeito às operações, e consiste na eliminação de concorrência internacional, já que a partir do momento em que a empresa se torna nacional em um determinado país ela pode obter vantagens em comparação com outros fornecedores. Ou, ainda, tal empresa pode obter vantagens exportadoras daquele mercado, como vantagens fiscais para empresas ali implantadas, e pode passar a se utilizar das imperfeições do mercado a seu favor. Hemais (2004) argumenta que isso pode ser conquistado através de fusões e aquisições, ampliando o poder competitivo de uma determinada empresa em relação às demais.

Outro ponto importante abordado por Hymer (1960) diz respeito às imperfeições do mercado como forças motrizes do IED. Estas, segundo Hemais (2004), contribuem para uma exploração mais eficaz dos processos produtivos da empresa, resultando numa maior eficiência da sua cadeia produtiva, melhores sistemas de distribuição, e posse de um produto diferenciado. As empresas se aproveitam das imperfeições do mercado que, a partir das suas habilidades e competências, podem alcançar melhores rendimentos. Portanto, elas se utilizam das suas propriedades

aliadas às imperfeições do mercado para auferir melhores lucros, e isso culmina com a evidenciação das particularidades do mercado real (imperfeito) e as lógicas diversas do fluxo dos capitais internacionais.

Portanto, vale destacar que a principal vantagem do investimento direto em relação ao investimento de portfólio, segundo Hymer (1960), é proveniente do controle do empreendimento no exterior, não sendo dependente de taxas de juros mais altas, como ocorre nos investimentos de portfólio.

Já Vernon (1966) relaciona o investimento no exterior com o **ciclo de vida dos produtos**. Ele mostra que o conhecimento, ao contrário do que se pensava não é universalmente difundido e que constitui fator determinante para a decisão de exportar ou investir. Aliados a esses fatores, estariam as vantagens conseguidas por meio da tecnologia como um diferencial e guia de fluxos de produtos a diferentes mercados de acordo com o ciclo de vida desses produtos.

Para ele, os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e os processos de fabricação dos produtos, pelo menos inicialmente, dependeriam de mão de obra especializada e de centros produtores tecnologicamente bem providos, o que inviabilizaria a produção em países menos desenvolvidos, pelo menos até a padronização da produção desses produtos.

Esse fato coincidiria com as fases do ciclo de vida do produto (na fase de lançamento sua produção seria restrita a países criadores dessa tecnologia; na fase de amadurecimento do produto, seriam agregados outros países avançados; e na fase de padronização, a produção alcançaria uma escala praticamente global).

Além disso, Vernon (1966) afirma que esse processo de transferência de locais de produção pode ocorrer de forma interna na companhia, utilizando-se de suas filiais em diversos países nessa escala de desenvolvimento como anfitriãs das linhas de produção de acordo com o ciclo de vida do produto.

Isto posto, no que concerne aos pressupostos de Vernon (1966), pode-se afirmar que a inovação tecnológica é consequência de uma mistura de capital para investimento em P&D, mão de obra qualificada e consumidores com renda elevada, capazes de pagar o preço de um produto inovador, o que gera uma relação sustentável de oferta e demanda.

Outra **teoria da internacionalização** é a de Buckley e Casson (1979). Com ela, os autores rompem com a teoria ortodoxa de produção, demonstrando que ela é incapaz de prever o comportamento das empresas multinacionais, principalmente no seu *boom* no período pós Segunda Guerra Mundial.

Para explicar esse fenômeno, os autores focam, principalmente, nas imperfeições do mercado que derivam dos custos de organização desse mercado e colocam, de maneira incomum, no centro de suas análises, os mercados intermediários em detrimento dos mercados finais. Buckley e Casson (1979) constataram que as atividades fora da produção, em si, passaram a tomar mais tempo e recurso das empresas contemporâneas, fazendo com que essas, pelo menos em seus centros matrizes, passassem a se preocupar mais com o marketing, P&D, Treinamento e Desenvolvimento (T&D), financiamento e a gestão das filiais. Consequentemente, eles integraram a produção ao marketing e ao P&D. Dessa forma, os autores afirmam que

> A coordenação eficiente das atividades de negócio requer um completo conjunto de mercados nos produtos intermediários. Entretanto, mercados em certos produtos intermediários são difíceis de organizar, e é nossa tese que tentativas de melhorar a organização destes mercados têm levado a uma mudança radical na organização dos negócios, e um aspecto dessa mudança é o crescimento da EMN [Empresa Multinacional]. (BUCKLEY; CASSON,1992, p. 33)

Na teoria de Buckley e Casson (1979), são apresentadas conclusões formais. A primeira é a afirmativa de que os maximizadores de lucros para as empresas são os mercados imperfeitos. A segunda mostra que se uma empresa deseja esquivar-se das imperfeições dos mercados de produtos intermediários, ela deve internalizá-los pela propriedade, controlando assim parte desse mercado e utilizando-se das vantagens que podem ser auferidas por essas imperfeições. Por fim, os autores afirmam que a internalização dessas empresas faz surgirem empresas multinacionais (EMN).

Não é citado, explicitamente, nas teorias de Hymer (1960), mas pode-se deduzir que as internalizações dos mercados só serão bem vindas até o momento em que, pelo menos os benefícios de suas propriedades se equivalerem a seus custos. Dentre esses custos, para Buckley e Casson (1979), os mais relevantes seriam os custos de comunicação, pois as internalizações foram feitas para reduzir as incertezas de mercado. Assim, ter um bom sistema de comunicação empresarial é imperativo para os objetivos da empresa.

No que tange à lógica da internalização e à P&D, os autores ainda afirmam que

> enquanto ambos, o estágio inicial e o final da P e D, deveriam ser descentralizados, os estágios intermediários não deveriam. A estratégia de alocação estratégica ótima parece ser alocar os estágios iniciais de P e D próximos às fontes de informação técnica e de mercado, distribuir os estágios finais entre os principais centros de produção e centralizar os estágios intermediários em algum lugar onde a mão-de-obra especializada é barata, mas não longe demais tanto das fontes de informação quanto dos maiores centros de produção e mercado (BUCKLEY; CASSON, 1976, p. 55).

De acordo com Rocha e Almeida (2006), o modelo de Buckley e Casson (1979) prevê o processo dito "normal" de entrada em mercados externos pelas EMN, caracterizado, primeiramente, pela exportação, para, depois, com o ganho de experiência, chegar ao IED de fato.

A próxima teoria que discutimos neste trabalho é a **teoria evolucionária.** Seus propositores, Kogut e Zander (1993), afirmam que apenas a eficiência da transmissão de conhecimento na firma já se faz razão suficiente para que a empresa opte pela propriedade e expansão multinacional. Os autores elaboram proposições acerca dos benefícios desse conhecimento transferido que, dependendo de sua complexidade, tem um alto custo de transferência para *franchises* ou licenciados. Assim, eles entendem que é mais vantajoso para essa empresa investir no *ownership*, pois o conhecimento adquirido dos colaboradores e a própria cultura organizacional, aliada à prática da matriz, tornam essa passagem de conhecimento mais fácil, menos dispendiosa e mais natural. Kogut e Zander (2003, p. 519) argumentam que

> O problema com o argumento que a firma existe devido a falhas de mercado é que ele é superdeterminado; o pressuposto de oportunismo não é necessário, apenas a diferença entre os custos na transmissão do conhecimento dentro da firma em oposição [aos custos na transmissão do conhecimento] entre firmas.

Para eles, o conhecimento, considerado um bem público, é de fácil transmissão e de difícil proteção. Além disso, eles tratavam como de pouca confiança a venda de conhecimento, pois esse é considerado um bem público e inesgotável.

Portanto, seu fornecimento é teoricamente infinito, mas não havia garantia de que uma empresa fornecedora desse conhecimento, ou uma empresa que passasse seu conhecimento adquirido a uma empresa licenciada, não teria

esse conhecimento revendido ou utilizado pela empresa licenciada para fins próprios. No entanto, eles afirmam que essa preocupação é traduzida apenas para conhecimento codificado e não complexo. O conhecimento mais aprofundado, segundo eles, é tácito, o que dificulta sua transmissão a não ser pela própria experiência.

Dentro dos enunciados de Kogut e Zander (1993), são identificados princípios considerados primordiais para a transferência do conhecimento e sua relação com o modelo de internacionalização, sendo eles: a codificabilidade (o quanto o conhecimento pode ser transferido via dados); a ensinabilidade (o quão fácil o esse conhecimento pode ser passado pela prática); a complexidade (os elementos críticos e em interação que fazem parte de uma atividade); a idade do conhecimento; e o número de vezes que ele já havia sido transferido.

Utilizando-se desses medidores, os autores chegaram à conclusão de que os conhecimentos mais complexos (menos difundidos e com replicabilidade difícil) seriam melhor transferidos intrafirma (devido ao seu alto custo de transmissão por serem inovadores). Já os conhecimentos menos complexos (mais difundidos e com fácil replicabilidade) – por já estarem, de certa forma, disseminados no mercado e serem mais fáceis de serem transferidos – seriam mais vantajosos serem passados por mercados externos.

Passemos, agora, a refletir sobre o modelo ***Resourse Based View*** (RBV), ou modelo baseado em recursos. Ele foi proposto por Penrose em 1959. Para Turolla (2008), o modelo defende que os recursos e as capacidades da empresa formam as bases que permitem a distinção da empresa em relação às demais. Penrose (1959) sustenta que a empresa é um conjunto de recursos e que as empresas que conseguirem se utilizar destes com maior eficiência se diferenciariam das demais. Ainda, segundo o autor, tais capacidades poderiam formar ativos tangíveis e intangíveis.

Para ilustrar tal argumento com efeito de exemplificação, no caso de uma empresa possuir um processo produtivo mais eficiente que os concorrentes, ela terá melhores condições de produzir seus produtos com menores custos ou em maior quantidade. Isso teria um impacto direto sobre o desempenho geral da empresa, elevando as receitas oriundas de uma maior eficiência operacional. Dessa forma, constitui-se como uma capacidade baseada nos recursos da empresa.

Outro exemplo que merece destaque refere-se à capacidade da empresa de produzir efeitos diretos na sua diferenciação em relação às demais. Essa capacidade pode ser formada pro estratégias diferenciadas de marketing, que podem ser obtidas através de uma gestão estratégica das operações da firma, podendo promover os produtos, assim como a empresa em si, fortalecendo sua marca e agregando valor à ela, e, desta forma, fortalecendo o ativo intangível da firma.

Do mesmo modo, o ativo tangível, representado pelas instalações, máquinas e equipamentos da empresa, depende da eficiência do processo e gestão da firma. O desenvolvimento de tais capacidades exige um grande aporte de recursos financeiros. Sendo assim, através da abordagem deste modelo, é possível se verificar o verdadeiro impacto das capacidades funcionais de uma empresa, o quão significativas podem ser as estratégias de marketing, as operações, a diversificação de estratégias, a gestão, a disponibilidade de recursos financeiros, as instalações na diferenciação da empresa e a ampliação de seus ativos, para uma posterior expansão das atividades da empresa a nível internacional.

Já a **Knowledge Based View** (KBV), defende que o conhecimento estratégico é o fator mais importante para o processo de internacionalização da empresa (TUROLLA, 2008). Os diferentes desempenhos das empresas seriam decorrentes das suas diferentes formas de gestão dos recursos financeiros e humanos, consagrando o conhecimento enquanto elemento diferencial. A gestão da informação

de forma adequada tem papel fundamental no sucesso de atuação da firma tanto no mercado doméstico quanto no externo e define a diferença entre um desempenho maior e mais lucrativo entre empresas que possuam situações financeiras e estruturais parecidas.

O conhecimento dos processos, procedimentos, técnicas, e o desenvolvimento dos produtos que se constituírem vantagens específicas da empresa devem ser protegidos contra o acesso dos concorrentes, e/ou possíveis oportunistas, que poderiam se beneficiar de tais informações. Tal proteção poderia ser feita através do registro de patentes, ou até mesmo do segredo industrial, no que tange à proteção de conhecimento específico para o desenvolvimento e a produção de um determinado produto, ou o acesso restrito a determinada informação relacionada à gestão dos recursos financeiros e humanos da empresa.

Turolla (2008) reitera, ainda, que o compartilhamento de informações técnicas e operacionais dentro da empresa é primordial para o seu êxito. A restrição dessas informações acarretaria perdas à atividade desempenhada pela empresa e problemas de transferência de informação, gerando deslocamento no poder de decisão no que se refere aos detentores do conhecimento.

O modelo **Resource Dependece Theory** (RDP), ou teoria da dependência de recursos, proposta por Pfeffer e Salancik em 1978. Conforme explica Turolla (2008), este modelo defende que as empresas necessitam de recursos essenciais, e que devem ser obtidos junto a outras empresas através do estabelecimento de uma relação entre ambas. Os teóricos ressaltam que o fato de que as empresas visam diminuir a sua dependência e aumentar a dependência das outras empresas em relação aos seus recursos.

Uma forma de obtenção desses recursos pode ser através de alianças estratégicas que promovam a troca de informações acerca da gestão dos recursos da empresa,

tornando possível uma maior eficiência na sua exploração. Nesse sentido, haveria uma maior racionalização na aplicação distributiva de recursos com finalidades específicas, gerando, assim, um sistema operacional de gestão muito mais eficaz dos recursos.

Davis e Cobb (2009) também analisam o modelo de Pfeffer e Salancik (1978). Para eles, existem três ideias principais colocadas por esta teoria. Primeiro, o contexto social é relevante por fazer referência ao contexto ambiental em que a empresa se insere. Segundo, as estratégias da firma para aumentar sua autonomia e perseguir seus interesses devem ser feitas por meio de formas diferenciadas de gestão dos recursos financeiros. Terceiro, a gestão das informações deve ser eficiente no que tange à racionalidade, a qual possui grande valor no processo de internacionalização, uma vez que eles são importantes para a compreensão das ações internas e externas da empresa.

Por fim, a dependência de recursos constitui-se fator combatido pelas empresas, uma vez que a firma orienta-se pela busca da diminuição das necessidades de recursos provenientes de terceiros, com a finalidade de aumentar sua sustentabilidade na gerência e capitalização dos recursos.

Outro modelo que aqui debatemos é a **Abordagem dos custos de transação**. Ronald Coase, em seu artigo *The Nature of the Firm* (1937), que posteriormente teve a contribuiçãio de Oliver Willianson (1981, 1985), discorreu sobre a primeira abordagem dos custos de transação nas empresas. Nele, Coase estuda a natureza da empresa, ressaltando aspectos relacionados aos elementos de ordem contratual que visam estabelecer garantias para que os contratos sejam cumpridos. Assim, existiriam, de acordo com o autor, aspectos fundamentais que compõem a organização de uma empresa: os custos de transação e a comercialização que são contemplados no contrato.

O autor constatou que os custos não estariam diretamente relacionados à atividade produtiva propriamente dita, mas sim aos custos de negociação, celebração de contratos, prospecção de informações e garantias de que os contratos serão cumpridos, conforme o estabelecido nas cláusulas contratuais.

A contribuição de Willianson (1985) é uma análise de que os custos seriam divididos em *exante* e que estariam relacionados à coleta de informações para a celebração dos contratos, além de mecanismos que forceriam o cumprimento deles e das medidas protecionistas, como as salvaguardas comerciais. Por outro lado, os custos estariam relacionados à inadequação às condições do contrato.

Portanto, este modelo seria vantajoso em economias com potenciais custos de transação e comercialização, de forma que a presença dos custos de transação funcionaria como um determinante, tanto da integração quanto da internacionalização das empresas, e evitariam, assim, os custos de transação presentes no mercado.

O próximo modelo a ser analisado foi proposto por John Dunning (1977,1979) a partir do modelo Heckscher-Ohlin[2]: o **Paradigma eclético de Dunning.** O autor apresenta a teoria de internacionalização do Paradigma Eclético ou OLI (*Ownership, Location, Internalization*), assim chamado por acreditar que os fatores que levam uma empresa a se internacionalizar devem ser analisados sempre em conjunto, não apenas por conta de um dos fatores isolados (DUNNING, 2001).

---

2 O Teorema de Heckscher-Ohlin, segundo Cassano (2002), confirmou a tese de que os países buscam exportar os bens intensivos de fatores abundantes que possuam; por exemplo, países que têm o fator trabalho abundante produzirão maior quantidade de bens intensivos em mão de obra do que realmente consomem, e destinarão os excedentes à exportação. Por outro lado, os países com fator capital abundante também produzirão maior quantidade de bens intensivos em capital do que necessitam consumir a fim de exportar um maior volume dessa produção.

De acordo com esse modelo, a internacionalização da empresa teria como objetivo principal minimizar os custos de produção. A empresa reduz tais custos ao utilizar fatores de produção mais eficientes ou abundantes em outro território. Através desta prática, a empresa obtém benefícios decorrentes da alocação de suas estruturas produtivas, comerciais ou de prestação de serviços em uma nova região.

Dunning (1977,1979) busca explicar os IED por meio da localização, da propriedade, da internalização, aproveitando-se das vantagens que pode-se obter de cada um deles. Deve-se sempre ter em vista que a decisão de internacionalização é resultante de vários cálculos administrativos e econômicos e visa à obtenção de vantagens competitivas.

Francischini (2009) considera ainda que as vantagens de propriedade são alcançadas principalmente através da posse de ativos intangíveis como habilidades gerenciais e tecnologias frente aos concorrentes. Essa alternativa visa utilizar as imperfeições de mercado a seu favor, na medida em que, ao deter a propriedade de uma empresa no exterior, tal fato pode proporcionar uma grande vantagem sobre o concorrente que apenas exporta para aquele mercado.

Dentro desta acepção, Silva (2002) assinala que toda empresa deve analisar suas vantagens de propriedade em detrimento dos concorrentes diretos, para definir quais as estratégias mais adequadas de inserção no mercado. Existem, ainda, as vantagens de localização (*Location),* que, segundo Turolla (2009), assim como as vantagens específicas, também possuem um caráter tanto transacional quanto estrutural, mas estão relacionadas ao local onde a empresa atua no exterior.

De acordo com Francischini (2009), as vantagens de localização surgem quando a empresa detém acesso privilegiado a recursos e ativos em uma localização específica, a exemplo de matérias primas, mão de obra e a proximidade do mercado consumidor. Com isso, a empresa poderia exercer, mesmo que

em caráter provisório, o poder de mercado de monopólio, com acesso privilegiado a elementos mercadológicos.

Existem, de igual forma, as vantagens de internalização *(Internalization),* que fazem referência à redução dos custos operacionais, tais como: custos com o câmbio, com a propriedade da informação e conhecimento do mercado em que a empresa atua. Dessa forma, segundo Francischini (2009), as vantagens de internalização surgem através da cooperação entre diversas empresas que atuam no mesmo mercado e entre os seus fornecedores. Assim, o conjunto das vantagens *Ownership, Location* e *Internalization* é fundamental para a tomada de decisões na empresa, no momento em que ela busca estabelecer suas atividades de produção no exterior.

Complementando, Dunning (2001) é um dos poucos autores que vêm se debruçando especificamente sobre a temática de internacionalização de empresas de países emergentes. Ele desenvolveu a teoria **Investment Development Path** (IDP), através da qual afirma a importância de se dividir o investimento em estágios. O primeiro estágio seria de baixo comércio e investimento intra-indústria (renda per capita abaixo de USD1.000), sem IED. O segundo seria de pequeno IED (renda per capita entre USD1.000 e USD3.000). O terceiro estágio diz respeito ao crescimento do IED em alguns setores (Renda per capita entre USD3.000 e USD10.000). Por fim, o quarto estágio seria de IED crescente, próximo ao IED recebido (Renda per capita acima de USD10.000).

Da mesma forma, o **Modelo de *Uppsala*** corresponde a uma internacionalização gradual e em pequenos passos. Johanson e Vahlne se (1977) basearam na teoria comportamentalista de Simon (1957) e Cyert e March (1963), na medida em que afirmavam ser a cultura organizacional o resultado de decisões tomadas diuturnamente que passaram a ser aceitas como padrão de comportamento naquela empresa e se tornaram paradigmas empresariais.

A partir deste modelo, entende-se que a empresa, primeiramente, é levada a exportar para outro país por meio de agentes no país destino. Depois, ela estabelece pontos de vendas próprios nesse país e, por fim, internacionaliza sua produção, caso seja necessário.

Outro ponto crucial na internacionalização é que a empresa, ao decidir expandir-se internacionalmente, estabelece uma relação entre a proximidade ou a distância cultural. A internacionalização faz-se mais rápida e fácil quando a empresa se estabelece em países culturalmente próximos do seu de origem, pois as diferenças culturais podem gerar dificuldades no fluxo de informações tanto para o mercado de chegada quanto para o de saída. Esse fato dificulta o andamento do processo, como visto anteriormente nas outras teorias.

O Modelo de *Uppsala* estabeleceu-se como o padrão de internacionalização das últimas décadas do século XX, sendo adotado pela maioria dos empresários. Uma explicação para esse fato pode ser o de que este modelo compromete pouco o investimento relativo. Dessa forma, a penetração do mercado se dá por exportações por meio de agentes e as receitas geradas nessas transações geram recursos a serem investidos no próprio mercado exterior.

Segundo Turolla (2008), este modelo sugere que a internacionalização de empresas seja feita de forma gradual, por meio de sucessivas tentativas em explorar novos mercados, conforme visto anteriormente. Tal processo seguiria uma sequência lógica, que vai desde o início do processo de exportação até a implementação de uma subsidiária em outro país, e, finalmente, a instalação de unidades fabris ou a compra de outras empresas por meio de Investimento Externo Direto (IED).

Hemais e Hilal (2002) afirmam que as empresas buscam esse modelo de atuação a fim de iniciar a exploração em um novo mercado com uma menor taxa de risco em relação ao mercado doméstico em que atuam. Não obstante,

após alguns questionamentos quanto a esse modelo, surgiu a **Escola Nórdica de Negócios Internacionais**. Ela se diferencia do Modelo de *Uppsala* basicamente por considerar que o processo de expansão internacional é descontínuo e não fruto de um gradualismo. Além disso, compreende-se que a escolha do país estrangeiro não se dá pela semelhança psíquica. Destarte, na visão de Turolla (2008), este modelo considera como relevante o grau de similaridade das economias dos países no momento em que as empresas vislumbram expandir suas operações no exterior.

De acordo com McDougall e Oviatt (2000), o tamanho da empresa, o tempo de existência e o ramo de atividade não interferem na capacidade de internacionalização da empresa. Para os autores, o que realmente importa é

> a combinação de inovação, proatividade e aversão ao risco que cruza ou é comparado através das fronteiras nacionais e planeja criar valor em negócios da organização (MCDOUGALL; OVIATT, 2000, p. 906).

Andersson (2000) tem sua linha de pesquisa voltada para o empreendedorismo individual, que, para ele seria a causa da internacionalização, pois os modelos preexistentes não dão conta da especificidade de cada empresa. Dessa forma, mesmo para empresas do mesmo setor, em condições iguais, as pessoas dentro delas são diferentes e a maneira como pensam também, o que pode levar a interpretações diferentes do que seria a lógica ótima de cada uma e gerar, assim, resultados semelhantes utilizando-se de processos diferentes.

O empreendedorismo na organização depende de certas habilidades e ações, tais como: da habilidade *(ability)* de enxergar novas combinações; da visão de que agir de acordo com uma perspectiva é mais importante do que

cálculos racionais; da habilidade de convencer outros a investir em projetos empreendedores; do timing apropriado; e da vontade de agir e de desenvolver as novas combinações. Desse modo, "O empreendedor é definido como um indivíduo que leva a diante atos empreendedores de acordo com esses critérios" (ANDERSSON, 2000 apud AMATUCCI, 2008, p. 22).

A última teoria que analisamos é a **Teoria *Networks.*** O modelo de *Uppsala*é é incapaz de explicar alguns dos motivos que levam empresas que já nasceram com uma mentalidade de mercado global, como as empresas relacionadas à tecnologia, informação e comunicação, conforme explica Mota (2007).

Entrando, de fato, na Teoria de *Networks*, pode-se afirmar que existem empresas que se lançam nos mercados internacionais acompanhando o movimento das mesmas empresas do ramo de mercado no qual está inserida. Ou, ainda, elas acompanham empresas fornecedoras ou compradoras de seus produtos nessa empreitada internacional.

As empresas que optam por esse modelo não estarão sozinhas nessa entrada de mercado, o que causa uma vantagem psíquica e até uma influência reativa no mercado ao ver empresas do mesmo ramo chegando ao seu território.

Dentre as empresas que são interdependentes em fases produtivas diferentes de um tipo de mercado, pode-se dizer que elas podem obter vantagens na medida em que são parceiras anteriores a essa nova empreitada e por conhecerem o processo umas das outras. Portanto, elas tem certa confiança e bom relacionamento, ganhando força para enfrentar as empresas do país destino, sendo, dessa forma, menos propensas a problemas de fornecimento. Assim, elas podem burlar o protecionismo e a desconfiança das empresas do país destino perante elas.

Além disso, essa confiança e esse bom relacionamento podem transpor fatores meramente racionais, como a

consideração apenas do custo operacional no fechamento de um fornecedor ou de um negócio. Essa importância, dada ao relacionamento interindustrial, pode gerar vantagens também sociais, seja pela aceitação da marca em determinado país por ser parceira de empresas locais, seja porque investem em ações de melhorias sociais ao redor do globo; seja por causa do ganho mercadológico, por se associar a marcas líderes de mercados (locais ou globais); seja por conta de ganhos corporativos, caso a empresa parceira seja bem vista pelo mercado como um todo.

Segundo Johanson e Mattsson (1988), os mercados podem ser entendidos como redes relacionais interempresariais, nas quais as posições ocupadas pelas empresas lhes propiciariam oportunidades ou impedimentos de ação. Desse modo, cabe aos tomadores de decisão reconhecer a posição ocupada e desenvolver estratégias para o crescimento das empresas e o desenvolvimento de relações vantajosas com outras empresas dessas redes. O resultado pode ser o desenvolvimento de parcerias que garantiriam a permanência dessas empresas nos mercados almejados e facilitassem as operações transnacionais.

Considerações finais

Tendo em vista os modelos e teorias discutidos nesse trabalho, pode-se chegar à conclusão de que vários fatores podem ser responsáveis por levar as empresas à internacionalização. Dentre eles, pode ser destacado o interesse das empresas em controlar o processo produtivo, a fim de evitar imperfeições dos mercados ou, ainda, como forma de se aproveitarem dessas imperfeições e lucrarem com elas. Deve-se, também, levar em conta o momento em que se encontra o tomador de decisão da empresa. Outra conclusão

importante a que se chegou foi o fato de que, normalmente, as empresas buscam internacionalizarem-se evitando riscos e, por conta disso, partem para locais de grande proximidade psicológica com seu Estado de origem.

Ou seja, há inúmeras teorias que justificam, de variadas formas, os porquês da busca pela internacionalização por parte de uma empresa. No entanto, há de se ter em mente que cada empresa é única e que ao mesmo tempo em que há teorias que encorajam a entrada em novos mercados além-fronteiriços, não há uma sistematização que possa levar, sem riscos consideráveis, ao sucesso nessa empreitada. Não há uma teoria que consiga abarcar, de forma universal, os processos para a internacionalização irrestrita. Pois, as teorias discutem particularidades que levaram certos tipos de empresas em certos tipos de mercados a terem sucesso no processo de internacionalização.

Contudo, a decisão pela internacionalização de uma empresa, é responsabilidade do corpo tomador de decisão e o sucesso do empreendimento dependerá de como esse processo se desenvolverá, da busca pela compreensão dos exemplos teóricos existentes para as situações mais comuns e das soluções encontradas para suas especificidades.

Pode-se, portanto, concluir que as teorias discutidas neste trabalho não conseguem explicar, de forma geral, porque as empresas decidem por internacionalizarem-se e, por consequência, sugere-se que, em um próximo estudo, sejam analisadas as chamadas **Novas Teorias de Internacionalização**, como: ***Born Globals***, ***The Investment Development Path*** (IDP), **Paradigma LLL**, entre outras, a fim de que se busque melhor explicar esse fenômeno que se torna cada vez mais comum no mercado global.

Referências

AMATUCCI, M. Teorias de negócios internacionais e a economia brasileira. In: _____. (org.). **Internacionalização de empresas**: teoria, problemas e casos. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

ANDERSON, A. R. The protean entrepreneur: the entrepreneurial process as fitting self and circumstance. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, no. 3, p. 201-234, 2000.

BARRETTO, Antônio. A internalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, Ângela. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras**: Estudos de Gestão Internacional, Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. **The Future of the Multinational Enterprise**. London: Macmillian, 1976.

_____. Organising for innovation: The multinational enterprise in the twenty-first

century. In: BUCKLEY ,P. J.; BASSON, M. (ed.). **Multinational enterprises in the world economy**: Essays in honour of John Dunning. Aldershot: Edward Elgar, 1992.

_____. A Theory of International Operations. In: BUCKLEY, P. J.; GHAURI, P. N. (org.). **The Internationalization of the Firm** – A reader. London: Academic Press, 1993.

CASSANO, F. A. A teoria econômica e o comércio internacional. **Revista Pesquisa & Debate**, v. 13, n.1(21), p.112-128, 2002. Disponível em: <http://www.pucsp.br/pos/ecopol/downloads/edicoes/(21)francisco_cassano.pdf>. Acesso em : 18 maio 2014.

CHESNAIS,François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã,1996.

COASE R.H. **The Nature of The firm**. [S.l.],1937. Disponível em: <http://www3.nccu.edu.tw/~jsfeng/CPEC11.pdf>. Acesso em 15 maio 2014

CYRINO, Á.; BARCELLOS, É. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DAVIS, G.F.; COBB, J. A. Resource dependence theory: past and future. **Research in the sociology of organizations**, v. 28, no.1, p. 21-42, 2009.

DEMSETZ, H. The Theory of the Firm Revisited. In: WILLIAMSON, Oliver E.; WINTER, S. G. (ed.). **The Nature of the Firm**: origins, evolution, and development. Oxford: Oxford University Press, 1991.

_____. Explaining changing patterns of international production: in defense of the eclectic theory. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v. 41, no. 4, p.269-295, 1979.

_____ The Key Literature on IB Activities: 1960-2000. In: RUGMAN, A.; Brewer, T. (ed.). **The Oxford Handbook of International Business**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

FRANCISCHINI, A, S. N. **Tecnologia e trajetória de internacionalização precoce na indústria brasileira**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia)– Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

GODET, M. **Manual de prospectiva estratégica**: da antecipação a acção. Lisboa: Publicações DomQuixote, 1993.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, Paradigma e Tendências em Negócios Internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. O. **O desafio dos mercados externos**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, Ângela. **A Internacionalização das empresas brasileiras**. Estudos de Gestão Internacional. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.

HYMER, E. **The international operations of national firms**: a study of direct foreign investment. Cambridge: MIT Press, 1960.

JOHANSON, J; MATTSSON, L-G. Internationalization in industrial system: a network approach. In: HOOD, N; VAHLNE, J.-E. (ed.). **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, no.1, p. 23-32,1977

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**. v. 40, no. 9, p. 1411-1431, 2009.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 29, no. 3, p. 625-645, 1993.

_____.Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation.**Journal of International Business Studies**, v. 34, no. 6, p. 516-529, 2003.

LEE, P. P.Y. **Avaliação do estágio de internacionalização**: um estudo de casos em empresas do setor de bebidas no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade São Paulo, São Paulo, 2000.

MCDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. **Academy of Management Journal**, v. 43, no. 5, p. 902-906, 2000.

MOTA, R. B. Decisões Estratégicas no Processo de Internacionalização de Empresas: "Forma de Entrada" e "Seleção de mercado". **In:** ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: [s.n.], 2007.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row, 1978.

RIORDAN, M.; WILLIAMSON, Oliver, E. Asset Specificity and Economic Organization. **International Journal of Industrial Organization**, v. 3, no. 4, p. 365-378, 1985.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, M.ª L. da. **A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional nos anos 90**. 2002. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas)– Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2002.

TUROLLA, A. Quais modelos explicam o fluxo de investimentos diretos brasileiros no exterior? In: AMATUCCI, M. (org.). **Internacionalização de empresas**: teoria, problemas e casos. São Paulo: Atlas, 2008.

VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.

VIANNA, N. W. H.; ALMEIDA, S. R. A decisão de internacionalizar. In: ternext – **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 6, n. 2, p. 1-21, 2011.

WILLIAMSON Oliver E. The modern corporation: origins, evolution, attributes. **Journal of Economic Literature**, v.19, no. 4, p. 1537-1568, 1981.

Gestão infraestrutural do setor portuário baiano: perspectivas para o desenvolvimento do comércio exterior brasileiro

Mariana Santos Silveira

Introdução

A globalização se caracteriza como um produto da expansão das relações internacionais e está fundamentada no aprofundamento da integração econômica, social e política. Atualmente os países que se inserem no fluxo de negociação globalizado têm o desafio de alcançar superávits em suas balanças comerciais através do incremento das exportações com o objetivo de expandir o seu poder pecuniário. Um país de cultura exportadora deve direcionar esforços e políticas para incentivar tal prática, além de oferecer infraestrutura adequada para atender às demandas derivadas das transações comerciais.

Nesse contexto, a logística tem se destacado bastante por ser uma ferramenta estratégica de otimização do comércio e, entre as mais diversas funções da gestão logística, os transportes são responsáveis por influenciar diretamente os custos de produção e a satisfação do consumidor final. A logística portuária possui irrefutável relevância para o comércio exterior, visto que o maior fluxo de transporte de cargas acontece através do modal aquaviário, em sua grande maioria via navios.

O Brasil tem alcançado posição de destaque no ambiente do comércio exterior e possui potencial para alcançar patamares equivalentes aos de países desenvolvidos. Para tanto, necessita modernizar a cadeia de produção e suprimento, incrementar transações comerciais em todo o país e reduzir as assimetrias apresentadas em suas macrorregiões.

Os investimentos no setor portuário, responsável por 95% no transporte de carga do país, necessitam ser urgentemente reavaliados. A Bahia é o estado brasileiro com maior extensão territorial banhada pela costa e está estrategicamente posicionado para facilitar as exportações brasileiras, revelando-se como uma alternativa de elevação da competitividade do país no mercado global.

O comércio exterior, resultado do processo de globalização mundial, é um dos responsáveis pelo crescimento econômico e social de um grande número de países. Tal fato se explica quando se afirma que o desempenho comercial externo de um país lhe permite gerar recursos para financiar as suas necessidades de importação e, de um modo mais abrangente, suas despesas domésticas (GALVÃO, 2007).

Análise das exportações baianas

O comportamento da balança comercial baiana entre os anos de 1990 e 2012 acompanhou a realidade instável observada no contexto nordestino, uma vez que, embora tenha apresentado resultados positivos até 1999, existia uma tendência de queda na metade da década. Nos anos 2000 e 2001, o resultado foi um saldo negativo. A retomada consistente do crescimento só ocorreu a partir de 2003 (FONTENELE; MELO, 2005).

Uma nova fase de queda iniciou-se em 2008 com a explosão da instabilidade financeira mundial que eclodiu em função da crise financeira das hipotecas *subprime* nos Estados Unidos, responsável por acarretar uma desaceleração da economia global, principalmente para exportações de produtos de baixo fator agregado (LIBÂNIO, 2009).

Nos anos 2011 e 2012, a Bahia retomou o saldo positivo na balança comercial. Em boletim divulgado pela

Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI) (2013), mesmo com a diminuição de 1,57% nos preços médios dos produtos exportados, que chegava, em alguns casos, a 37,8% para o setor metalúrgico, a 17% no que se refere ao café e 7,8%, à celulose, a recessão de mercados e o protecionismo intensificado através de medidas de restrição, todos efeitos da crise internacional, a Bahia aumentou em 2,3% suas exportações em 2012, alcançando um montante de US$11,27 bilhões, um recorde para o Estado. A Bahia consolidou, assim, em 2012, uma participação de 60% (TABELA 1) nas exportações do Nordeste, sem dúvida uma liderança no comércio da Região.

TABELA 1 – Exportações brasileiras no Nordeste, organizadas por estados, 2012

(Valores em US$1000 FOB)

Estados	2011	2012	Var.%	Part.%
Bahia	11.016.299	11.267.769	2,28	60,01
Maranhão	3.047.103	3.024.688	-0,74	16,11
Pernambuco	1.198.969	1.319.976	10,09	7,03
Ceará	1.403.296	1.266.967	-9,71	6,75
Alagoas	1.371.547	1.014.421	-26,04	5,40
Rio Grande do Norte	281.181	261.224	-7,10	1,39
Paraíba	225.191	243.369	8,07	1,30
Piauí	164.346	225.729	37,35	1,20
Sergipe	122.399	149.073	21,79	0,79
Total	18.832.342	18.775.230	-0,30	100,00

Fonte: MDIC/SECEX apud Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (2013).

A SEI (2012) reitera que os ganhos nas exportações baianas, mesmo que tímidos, são fruto de políticas cambiais do Banco Central para elevação do dólar frente o real, das medidas governamentais visando melhoria da competitividade do setor industrial e dos preços favoráveis dos

grãos no mercado internacional. De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) (2013), os segmentos líderes na exportação baiana em 2012 foram: petróleo e derivados, químicos e petroquímicos, papel e celulose, soja e derivados, entre outros.

No cenário de crise, houve uma mudança nos parceiros e nos setores tradicionalmente líderes no comércio exterior baiano. No caso da Argentina, a recessão imposta pela queda de 29% das importações afetou o setor petroquímico e automobilístico, por exemplo. A Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI), no Boletim de Comércio Exterior da Bahia (2013), apontou para o ano de 2013:

> O que permaneceu em expansão foram as vendas para a Ásia, que cresceram 4,4%, lideradas pela China, que voltou a se posicionar como principal mercado para as exportações estaduais com US$ 1,53 bilhão em compras ou 13,6% das vendas externas da Bahia. Mesmo com queda de 5,1%, os EUA vieram na segunda posição, com 12,3 de participação (p. 3).

Em 2004, os Estados Unidos já apareciam como principal país de destino para a produção baiana, o que foi reafirmado com o passar dos anos. Para a Ásia, os principais destinos eram Bangladesh, Coréia do Norte e Laos, e para a Europa eram Malta e Espanha. Uma avaliação das vendas baianas e as parcerias realizadas com os blocos econômicos demonstra que, em 2012 a principal parceira comercial foi a União Europeia com 25,33% de participação, seguida pela Ásia com 23,64%, e em terceiro lugar a Nafta com 16,17% e só então o Mercosul com 11,16%.

O potencial da Bahia é grande por já possuir uma matriz industrial em desenvolvimento que se caracteriza pela presença de importantes agentes nacionais e alguns de alcance

internacional. As exportações e importações baianas seguem crescendo e têm alcançado valores recordes para o estado nos últimos anos, mesmo com a crise internacional afetando maiores expansões nesse setor. Segundo dados da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB) (2012, p. 7),

> no caso das exportações, as dificuldades operacionais de importantes empresas exportadoras do Polo de Camaçari deprimiram a base de comparação no primeiro trimestre de 2011 e, portanto, ainda há potencial de crescimento.

Ao seguir tal tendência, a Bahia apresentará crescimento econômico contínuo e maior representatividade no cenário internacional.

A relevância da questão estrutural logística para o processo de exportação brasileiro

A infraestrutura de um país é uma expressão física do seu desenvolvimento. O constante aumento do comércio internacional brasileiro, resultado principalmente do processo de globalização, demanda a atualização da estrutura que alicerça todas as transações sobrevindas esse meio, não só com a visão de incrementar as perspectivas de negócios, mas como forma de investimento na economia da nação. O Brasil não ficou alienado a esses acontecimentos, visto que o volume de transações comerciais do país cresce e se firma cada vez mais no mercado externo. Esse fato revela, consequentemente, as fragilidades logísticas e a necessidade de redirecionar as atenções para os meios de escoamento da produção nacional e a viabilização de incremento dos produtos importados.

Segundo Viana e Ary (2005, p. 15), em estudo para o Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (ETENE),

> A infraestrutura desempenha papel estruturador e integrador, dando sustentação às atividades socioeconômicas em qualquer escala considerada, independentemente do estágio de desenvolvimento. Proporciona, assim, as condições para implementação das políticas públicas sociais e cria um ambiente favorável aos negócios. A eficiência da infraestrutura regional adquire, portanto, um caráter de condição básica para que se mantenha e aumente a competitividade de todos os setores da economia.

É importante salientar que, no panorama brasileiro, o setor logístico enfrenta desafios decorrentes da dimensão territorial do país e das assimetrias regionais que concentram as indústrias em locais de maior desenvolvimento, aumentando, assim, os custos dos transportes de carga. Sakai (2005) explicita que nas negociações a nível internacional as empresas brasileiras são severamente penalizadas pelos custos dos serviços oferecidos nos portos e pela elevada tributação do país, principalmente nas cadeias produtivas longas. Essa afirmação traz a tona outra constatação de aspecto negativo para as relações comerciais externas no Brasil: investimentos em estrutura física são quase inúteis quando a burocratização do comércio tira o poder da logística comercial (SPINDOLA, 2011).

As limitações não param por aí porque as organizações estruturais antiquadas de algumas empresas insistem em garantir esforços setoriais independentes ao invés de interligados. Ainda, é preciso considerar a ineficiência no tratamento da informação, os problemas de relacionamento entre

as empresas que atuam na cadeia de suprimento, bem como a infraestrutura defasada no Brasil, que são outros agravantes da atuação logística no país (NOVAES, 2007), já que, infelizmente, a matriz de transporte brasileira é uma das piores do mundo (SILVA, 2008).

TABELA 2 – Participação do setor de transportes na economia brasileira

Valor adicionado pelo setor de transportes no PIB (%)	4,4%[1]
Valor adicionado pelo setor de transportes no PIB (R$)	R$ 42 bilhoões[1]
Empregos diretos gerados	1,2 milhões[2]
Total de carga movimentada por ano (em TKU)	7,46 bilhões[3]

Fonte[1]: Balanço Energético Nacional – 2000/MME (dados de 1999) e IBGE, Pesquisa Anual de Serviços - IBGE (dados de 1999) e Anuário Estatístico 2001 - Geipot (dados do ano 2000) apud CTN (2002).

É essencial avaliar a expressividade do setor de transporte para o país. Na TABELA 2, é possível notar que a movimentação econômica em torno desse setor influencia diretamente o PIB nacional, a geração de empregos e o deslocamento da produção brasileira, de maneira geral. A Confederação Nacional do Transporte (CNT) (2002) afirma que sem transportes não haveria a entrega de produtos essenciais para o consumidor final, as indústrias não escoariam sua produção e não haveria o comércio externo. Dessa forma,

> Qualquer nação fica literalmente paralisada se houver interrupção de seu sistema de transportes, além disso, transporte não é um bem importável. No caso de um país de dimensões continentais como o Brasil, este risco se torna mais crítico. O transporte também se caracteriza pelas suas amplas externalidades. Mais do que um simples setor, o transporte é um serviço horizontalizado que viabiliza os demais setores, afetando

> diretamente a segurança, a qualidade de vida e o desenvolvimento do país (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2002, p. 6).

O papel da logística se torna fundamental ao analisar o andamento das atividades exportadoras brasileiras, de forma que é, neste setor, que se faz possível a redução dos ciclos de fabricação, a diminuição dos custos de distribuição e, dessa forma, a contribuição para o incremento das exportações no Brasil (GOEBEL, 2002). O aumento das exportações de um país é hoje uma necessidade em virtude do objetivo de redução dos déficits comerciais, enfatizando que os superávits representam desenvolvimento econômico e uma tendência natural para alcançá-los é exportar mais. Pode-se dizer que tanto a globalização quanto as relações de comércio exterior necessitam de uma estrutura logística adequada e são o maior motivo para impulsioná-la, tornando-a, assim, um motor para o desenvolvimento da nação. Portanto,

> Dentro deste cenário o Brasil atualmente enfrenta um forte gargalo de custo e tempo em suas operações de comércio exterior, principalmente em períodos de safra. Isso ocorre pelas condições oferecidas pelo país em infraestrutura tanto de estradas, como em portos e aeroportos que não estão adequadas as necessidades e demandas do mercado mundial. Dessa forma as perdas causadas por essa situação é vista com olhares pejorativos por empresários do Brasil e de qualquer parte do mundo que por algum motivo se relacionam com o Brasil ou pensam em investir no país (CHINELATO; CRUZ; ZIVIANI, 2011, p. 46).

A necessidade do país em oferecer uma estrutura logística favorável para as condições de comércio exterior é consequência da globalização, sendo que tal estrutura é exigência básica para que um país possa enfrentar as transformações no âmbito tecnológico e produtivo.

Análise da infraestrutura baiana em face da demanda exportadora

Apesar de ser pequeno o número de políticas recentemente desenvolvidas por alguns estados nordestinos, baseadas em incentivos fiscais, fornecimento e manutenção de infraestrutura adequada e formação de recursos humanos, voltados para a cultura exportadora, elas têm apresentado resultados positivos quando se observa a saída de um período longo de déficits na balança comercial e iniciam-se superávits em expansão (FONTENELE; MELO, 2005). No entanto tal fato ainda não permite comemorações.

Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e do Serviço de Comércio Exterior (SECEX), a participação da Bahia nas exportações brasileiras no ano de 2012 foi de 4.64%, o que indica uma parcela de baixa representatividade, embora o estado detenha a maior participação no comércio exterior da região, seguido do Maranhão e do Ceará. Entretanto, é importante salientar que "a Região Nordeste possui algumas vantagens comparativas para a realização de comércio externo. Um exemplo é sua localização geográfica próxima aos principais destinos dos seus produtos (FONTENELE; MELO, 2005, p. 27).

Esse cenário permite pontuar a importância do setor logístico para desenvolvimento do comércio exterior nordestino, partindo da análise do estado da Bahia devido a sua grande representatividade na região. O conjunto que

compõe o esquema de infraestrutura física está diretamente ligado a setores de energia, transporte, telecomunicação e saneamento básico. Sabe-se que a realidade estrutural no estado está aquém das necessidades do comércio exterior e tal fato afeta a balança comercial baiana. Como o foco do presente trabalho está na infraestrutura de suporte para a logística de distribuição, serão pontuadas as questões referentes a transportes. Nesse sentido, Alban (2002, p. 6) apresenta-nos certas vantagens naturais do Estado da Bahia com relação à logística de transportes em comparação com outros estados brasileiros, como, por exemplo,

> sua localização estratégica, equidistante das regiões norte e sul do país, fazendo fronteira com oito estados da Federação, possuindo os maiores trechos da Hidrovia do São Francisco e a maior faixa litorânea brasileira com 1.188 km, abrigando duas extensas baías, e contando com os principais eixos rodoviários de ligação do Nordeste com a região Sudeste.

O principal modal de transporte utilizado na Bahia é o rodoviário. São 124.545 km de rodovias distribuídas em todo o estado, sendo que as principais são as federais que conectam o estado com os principais centros produtivos e facilitam o transporte de passageiros e mercadorias (SECRETARIA DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E MINERAÇÃO DA BAHIA, 2013).

A Bahia possui a maior costa dentre os estados brasileiros. Em um ambiente propício para a atividade portuária, o estado conta com três portos em operação: Catu, Salvador e Ilhéus. O porto de Salvador é o que possui uma maior movimentação de *containers,* além de ser o principal responsável pela movimentação de granéis sólidos e cargas gerais, principalmente trigo e produtos químicos e petroquímicos (VIANA; ARY, 2005).

Em relação ao transporte aéreo, destaca-se o principal aeroporto do estado, o Aeroporto Internacional Deputado Luís Eduardo Magalhães, em Salvador, com capacidade para movimentar uma média de 5 milhões de passageiros por ano. Viana e Ary (2005, p. 47) salientam que "em se tratando de transporte de cargas, o Aeroporto de Salvador possui um Terminal de Cargas (TECA) com área total de armazenagem de 4.500m²". Além deste, o Estado da Bahia conta com outros aeroportos, como o aeroporto de Porto Seguro, também internacional, por onde passam 500 mil passageiros por ano, e, ainda, "os aeroportos de Ilhéus, Lençóis, Valença, Juazeiro (Petrolina), Paulo Afonso, Vitória da Conquista, Barreiras, Bom Jesus da Lapa e Guanambi" (VIANA; ARY, 2005, p. 47). Deve-se também dar grande atenção ao aeroporto de Barreiras, pois permanece sem operações de aeronaves de grande porte (VIANA; ARY, 2005).

Não se deve deixar de considerar investimentos na manutenção das rodovias. É importante manter a conservação das principais rotas de escoamento da lavoura do cerrado à Baía de Todos os Santos, responsável por viabilizar a exportação dos grãos lá produzidos.

O atendimento ao polo petroquímico, além da produção de celulose, nesse sentido, também merecem destaque, principalmente através das exportações realizadas pela Veracel e Bahia Sul Celulose, que necessitam contar com uma boa malha rodoviária antes de chegar aos portos. Estes, por sua vez, necessitam de modernização para aumentar a capacidade de escoamento e intensificar a agilidade envolvida no processo.

No campo ferroviário, o investimento na Linha Leste representa ponto de fundamental importância para o desenvolvimento econômico regional, enfatizando também a atenção que deve ser dada à linha Norte que atende à região de Juazeiro/Petrolina, responsável por uma fatia promissora de produção de produtos destinados à exportação.

Um ponto crucial para o desenvolvimento da questão de infraestrutura na Bahia se deu no início de 2007, quando o governo federal lançou o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Segundo et al (2012, p. 406), "o PAC pretendia investir, em um período de quatro anos, R$503,9 bilhões, sendo esses recursos provenientes das diversas esferas do governo e do setor privado".

Com o PAC, o principal objetivo dos investimentos em logística na Bahia, no período de 2007 a 2010, era ampliar a infraestrutura de distribuição existente para escoar a produção regional, visando o consumo interno e exportação. Um balanço do PAC de 2007 a 2010 e no ano de 2011 (MINISTRÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2013), demonstram que as obras efetuadas a partir do financiamento foram, e ainda são, atualmente responsáveis por incrementar timidamente a competitividade regional através dos portos de Aratu e Salvador, BR-324, BR-101, BR-135, BR-116, BR-030 e Ferrovia de Integração Oeste-Leste, além de expandir a infraestrutura de apoio ao turismo através do Aeroporto de Salvador, BR-324, BR-101, BR-116 e BR-418.

Ao observar as obras concluídas, em ações preparatórias e em andamento no estado, intermediadas pelo PAC, percebe-se que, em suma, elas atendem ao setor rodoviário, de forma que é irrefutável afirmar que houve melhorias. No entanto, os demais modais ainda estão defasados, e de acordo com dados do governo, a Bahia necessita de investimentos para o setor portuário, por exemplo, que giram em torno de R$ 30 a 40 bilhões. Segundo dados da FIEB (2012), é possível observar que

> O principal meio de transporte utilizado pelas empresas baianas da fábrica ao porto/estação aduaneira é o rodoviário, representando 88% dos modais utilizados. Em seguida aparece o transporte hidroviário (5,5%) e o aéreo (3,5%). A utilização do modal ferroviário para

> as exportações é praticamente inexistente (0,5%) (p. 15).

Além disso,

> Das empresas exportadoras baianas, 69,4% utilizam exclusivamente os portos e aeroportos da Bahia para embarcar seus produtos para o mercado externo. Somando as que declararam que majoritariamente preferem os portos e aeroportos do estado, esse percentual sobe para 78%. Os portos e aeroportos de fora da Bahia são responsáveis pelo escoamento das exportações de 15,1% das empresas (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA BAHIA, 2012, p. 15).

Os dados da FIEB (2012) mostram que os principais obstáculos para as exportações baianas, na ordem, são a taxa de câmbio, o custo de transporte interno e a burocracia tributária. Para as empresas de pequeno porte, o custo interno é o fator que mais influencia, seguido pelo frete internacional e pela taxa de câmbio, e para as grandes empresas, a ordem fica em taxa de câmbio, no custo do transporte e custo do frete internacional. Dessa forma, a questão de investimento em infraestrutura é uma das chaves para estimular o comércio exterior da Bahia.

Logística portuária e sua atuação no Brasil

Compreende-se que a logística portuária e marítima abarca as mais diversas atividades arroladas à movimentação de cargas, de forma a atender desde sua origem até o destino, envolvendo o transporte, carregamento e descarregamento das embarcações, agenciamento marítimo

e rebocagem, entre outros (LOPEZ; GAMA, 2002). São serviços sumariamente interligados, que podem ser ofertados tanto por empresas que satisfazem exclusivamente uma das atividades quanto por operadores integrados que possuem conhecimento e operam cada uma das etapas do processo de transporte marítimo (linhas de serviços, tipos de navios aplicados, frete marítimo, contratos de afretamento, conferência de fretes), equipamentos portuários, mercadorias, terminais de carga e armazéns gerais, operações portuárias.

Os portos caracterizam uma complexa estrutura de transição de mercadorias, dado que oferecem suporte para diversos tipos de serviços e permitem o relacionamento direto entre órgãos de entidade pública e privada ansiando o mesmo objetivo: gerir e liberar o fluxo de cargas. Entre os agentes atuantes do sistema portuário podem ser citados o governo estadual, federal e municipal, as autoridades portuárias, os armadores e outros transportadores, os operadores portuários, os trabalhadores, os donos de mercadorias, os agentes e despachantes e os consignatários das cargas (LOPEZ; GAMA, 2002).

Goebel (2002, p. 286) afirma que "a via marítima é utilizada por parcela preponderante das exportações brasileiras", sendo responsável por até 95% do volume de exportações no país. O transporte marítimo é aquele realizado por meio do uso de navios de grande porte, movidos a motor, e que transitam nos mares e oceanos. De acordo com o propósito para o qual está sendo utilizada, a condução de cargas através da via marítima pode ser categorizada entre longo curso (navegação internacional) e cabotagem (transporte nacional realizado entre portos marítimos do mesmo país ou entre portos marítimos e portos interiores localizados em rios), observando que o fator determinante para distingui-los não é a distância e sim a origem e destino da embarcação (KEEDI; MENDONÇA, 2003). Estes autores

conceituam porto como "a denominação geral dada ao complexo composto por vários terminais, equipamentos portuários, fundeadouro, canal de acesso ao porto, vias de acesso ferroviárias, rodoviárias e fluviais, etc." (2003, p. 113). Ele está localizado predominantemente em uma costa marítima, rio ou lago, que oferta aos navios circunstâncias propícias para entrada e fundeio (KEEDI; MENDONÇA, 2003).

A atividade portuária dispõe de terminais onde as cargas são depositadas e preparadas para serem transportadas. Os armazéns são espaços destinados ao depósito de cargas em geral, tanto para exportação quanto para importação; os terminais de *containers* são ambientes especializados no armazenamento desse tipo de equipamento, podendo ser utilizados também para unitização (carregamento) ou desunitização (desova) de cargas para embarque e desembarque, realizados pelo cais ou pier; e a Estação Aduaneira Interior (EADI), são terminais particulares de uso público, onde empresas vitoriosas em processos licitatórios são autorizadas a operar os regimes aduaneiros na exportação e importação (KEEDI; MENDONÇA, 2003).

É importante explicitar a importância dos *containers* para as transações comerciais internacionais. Basicamente são caixas de aço, alumínio ou fibra, desenvolvida com o intuito de unitizar mercadorias para o transporte, seu diferencial está na resistência e facilidade de uso por um ou mais modais. Todas as partes que o formam (portas, escotilhas e aberturas que permitem seu estufamento e esvaziamento com facilidade) foram desenvolvidas para atender os objetivos da sua criação (KEEDI; MENDONÇA, 2003). Dessa forma percebe-se que

> Os *containers* materializam um desejo muito antigo dos comerciantes e transportadores, desde os seus primórdios, que é o de unitização de cargas para facilitar o seu

> manuseio e agilizar o seu transporte, inclusive com segurança, que outros equipamentos nunca conseguiram dar (KEEDI; MENDONÇA, 2003, p.45).

Para que o fluxo de carga seja movimentado com eficácia faz-se necessária a existência de uma estrutura que comporte a demanda exigida pelo volume de exportações e importações realizadas nos portos. Keedi e Mendonça (2003) afirmam que se pode considerar organizados os portos construídos e aparelhados de forma a atender as obrigações imprescindíveis às navegações, movimentação e armazenagem de mercadorias, e devem ser concedidos ou explorados pela União e estar sob jurisdição de uma autoridade portuária. No que diz respeito aos equipamentos portuários, os portos possuem:

> guindastes, empilhadeiras, transportadores, correias, tubulações, enfim, todos os equipamentos ou estruturas adequadas para movimentação de carga geral, carga granel, sólida, carga granel líquida, containers (KEEDI; MENDONÇA, 2003, p. 113).

Além disso, existem estruturas administrativas e operacionais, que lidam com as práticas constantes da logística portuária.

Quanto aos portos brasileiros é possível constatar que

> suas características físicas servem para explicar perda de competitividade em relação aos outros países, quais sejam a localização em baías, estuários e outras formas de acumulação de resíduos naturais (acarreta menor profundidade do canal de navegação e do próprio porto e necessidade de dragagem intermitente), a ausência em alguns de

> áreas portuárias suficientes para propiciar celeridade na movimentação dos equipamentos, bem como as dificuldades de acesso terrestre, cujas vias normalmente são inadequadas ou congestionadas (LOPEZ; GAMA, 2002, p. 343).

Investir no desenvolvimento portuário tem sido um fator estratégico para o desdobramento do comércio exterior em diversos países (FIGUEIREDO, 2001). Goebel (2002, p. 285) reitera tal afirmação ao constatar que

> Questões da infraestrutura física logística e do arcabouço institucional do país exportador são relevantes. As vantagens comparativas na produção doméstica precisam ser preservadas na entrega do produto na fronteira nacional. Ao mesmo tempo, devem ser consideradas as questões logísticas que influenciam a entrega do produto ao consumidor final. Sob esse aspecto, questões logísticas que facilitem os canais de distribuição nos mercados consumidores são igualmente relevantes.

Tendo em vista que o comércio exterior se apoia no modal aquaviário para se desenvolver, o Brasil, ao demonstrar extrema fragilidade em sua infraestrutura portuária, revela uma problemática que necessita intervenção efetiva. Goebel (2002) ressalta a importância dos portos para o comércio internacional afirmando que estes "são os maiores e mais importantes pontos de interface dos modos de transportes, em que estão situados todos os agentes das áreas publica e privada" (p. 288). Os portos, portanto, assumem um papel com funções múltiplas para as operações de carga e descarga, sendo plataformas logísticas de valor irrefutável para expandir a competitividade no mercado global.

A competitividade portuária recai basicamente sobre quatro aspectos: eficiência do porto, fatores institucionais de sucesso, competitividade em preço e nível de prestação de serviços (BOGOSSIAN apud FIGUEIREDO, 2001). Os portos considerados de 1ª geração desenvolvem seus próprios sistemas de informação, documentação e estatística que possuem a obrigatoriedade de serem compatíveis com os empregados pelos demais usuários. Os portos de 2ª geração são monitorados pelo governo, autoridades portuárias e fornecedores, formalizando a concepção do porto como centro de serviços de transporte, industria e comércio. Já os portos de 3ª geração possuem uma forma diferenciada de gerenciamento e desenvolvimento e participam ativamente do comércio internacional (GOEBEL, 2002).

O governo brasileiro iniciou em 1993 um programa de reestruturação de seus portos através da Lei de Modernização dos Portos (8630/1993). Esta lei motivou a ocorrência de diversas iniciativas nos portos brasileiros, pois sabe-se que é a solução mais econômica para viagens de grande distância (SORDI, 2005). No panorama de custos gerados pelo transporte da produção, o modal aquaviário possui como vantagens os menores valores de frete e a capacidade de deslocar grandes volumes de cargas, sendo indubitavelmente a melhor opção de condução de mercadorias de menor valor agregado, a exemplo dos granéis (LOPEZ; GAMA, 2002).

Entretanto, no transporte brasileiro sempre houve uma predominância do modal rodoviário (60% da movimentação de cargas). Esse fato é explicado por ações governamentais que, durante algumas décadas, investiu na construção de estradas e incentivava o seu desenvolvimento (SORDI, 2005).

Assim, a realidade dos portos brasileiros não se apresenta como uma novidade e iniciativas de investimento no setor portuário se deram através de algumas políticas públicas que não receberam a devida atenção. Portanto,

> Quando considerados os investimentos portuários, dispõe-se antes de um conjunto de projetos das empresas concessionárias dos portos. O programa lançado pelo governo no final de 2000 (o Reporto) para reaparelhar e atualizar tecnologicamente os portos brasileiros, a ser implementado no prazo de dois anos, contemplando um conjunto de 46 portos públicos e cerca de 100 terminais privados ou mistos, não vingou (GOEBEL et al, 2002, p. 298).

Outras obras direcionadas a esse setor podem ser visualizadas na construção de infraestruturas portuárias, urbanizações, serviços de dragagem, ampliação da capacidade operacional, modernização, aumento da eficiência das operações, bem como adequação dos portos brasileiros ao comércio exterior. O grande problema está no fato de que tais investimentos não apresentam dados para aferir a realização dos projetos (GOEBEL, 2002).

Já no final dos anos 2000, o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), criado em 2007 pelo governo federal, direcionou investimentos para infraestruturas portuárias em 71 empreendimentos em 23 portos brasileiros. O objetivo, desde sua criação, tem sido de ampliar, recuperar e modernizar as estruturas almejando subtrair os custos logísticos, evoluir a eficiência operacional, aumentar a competitividade das exportações e incentivar os investimentos privados. Há obras ainda de dragagem de aprofundamento de infraestrutura portuária, de inteligência logística e de terminais de passageiros (Ministério do Planejamento – PAC 2, 2013).

Deficiências dos portos baianos

Rocha (2012) afirma que os portos baianos apresentam um quadro operacional considerado ineficiente pelas

companhias usuárias do sistema portuário. As três unidades da Bahia (Salvador, Aratu e Ilhéus) exibem listas numerosas de gargalos que contribuem significativamente para a fuga de cargas baianas para outros portos brasileiros.

A falta de infraestrutura é o principal motivo pelo qual as exportadoras e importadoras instaladas na região, pagam altos valores para movimentar suas mercadorias. A Companhia das Docas do Estado da Bahia (CODEBA) admite que o quadro precisa de mudanças, pois entende que, quanto maior for o crescimento da economia do estado, mais os portos da região ficarão lotados e mais os atores do comércio exterior que utilizam constantemente o sistema portuário irão gastar em logística e ainda perderão no quesito competitividade (CODEBA, 2013).

O prejuízo não pertence apenas aos usuários, a economia baiana também é afetada. Apenas em 2007, a fuga de mercadorias conteinerizável por outros portos totalizou em 649 mil toneladas, o que gerou ao estado perdas da ordem de R$ 150 milhões (ROCHA, 2012).

Mesmo diante dessa realidade de não acompanhamento do crescimento econômico estadual, os dados fornecidos pela CODEBA apresentam movimentação positiva para os portos baianos. O complexo portuário da região, segundo a CODEBA (2013), fechou o ano de 2007 com aumento de 18,5% em relação ao ano anterior. E, consequentemente, alcançou novo recorde anual, com 10 milhões e 594 mil toneladas, contra 8 milhões e 965 mil registradas em 2006.

Sendo assim, a necessidade de ampliação e investimentos é urgente. O quadro não condiz com o potencial econômico da Bahia, responsável por quase 60% das exportações e 50% das importações do Nordeste. A Bahia de Todos os Santos é um dos melhores sítios do mundo para atividade portuária. Precisa-se de portos que tenham a qualidade e a possibilidade de acompanhar o crescimento da economia

baiana, afirma o diretor executivo da Associação dos Usuários de Terminais Portuários de Salvador (Usuport), Paulo Villa (ROCHA, 2012). A Bahia tem grande potencial para colaborar com a expansão comercial internacional brasileira e tal objeto merece atenção por parte das autoridades estaduais e federais (ROCHA, 2012).

Investimentos e oportunidades para o sistema portuário baiano

Tendo em vista as peculiaridades do contexto logístico baiano, espera-se que as autoridades portuárias e governamentais efetivem os projetos de modernização do setor portuário no estado, visto que grandes investimentos têm sido anunciados, tanto na melhoria dos atuais terminais quanto na construção de novos portos e terminais, o que certamente promoverá contínuas melhorias nas operações.

A CODEBA (2013), responsável pela administração dos portos baianos, informa através de sua página na internet, que investimentos e obras estruturantes estão sendo realizadas, sempre correlacionados com os conceitos de sustentabilidade ambiental e social. As obras previstas e em andamento contam com o apoio do Governo Federal, intermediado pela Secretaria de Portos da Presidência da República (SEP), PAC, iniciativa privada e recursos próprios. Estima-se que esse comprometimento com as questões portuárias na Bahia agreguem valor às prospecções de crescimento para a região Nordeste e o país como um todo, pois vão desenvolver os serviços disponibilizados visando atrair novos armadores e clientes potenciais.

Os investimentos direcionados ao Porto de Salvador envolvem dragagem de aprofundamento para 15 metros, ampliação do terminal de contêineres, aquisição de novos

equipamentos com tecnologia de ponta, implantação da estação marítima de passageiros, implantação de um novo terminal especializado em cereais, especialmente trigo, reordenamento funcional da retroárea e via expressa Baía de Todos os Santos (CODEBA, 2013).

Para o Porto de Aratu, as principais ações são de dragagem de aprofundamento para 15 metros, modernização do terminal de granéis sólidos, ampliação do terminal de granéis líquidos, reativação geral da Ferrovia Centro Atlântica (FCA), melhoria dos acessos rodoviários e construção de um pátio de triagem de caminhões (CODEBA, 2013).

Já em Ilhéus, os investimentos prometidos envolvem a dragagem de manutenção da profundidade nos atuais 10 metros para o canal de acesso e bacia de evolução, dragagem de aprofundamento para 14 metros, arrendamento e a melhoria do terminal especializado em grãos, ampliação de sua retroárea primária, modernização dos equipamentos, implementação de um canal de tráfego direto e livre e uma estação marítima de passageiros (CODEBA, 2013).

Outro projeto de investimento que apresenta oportunidade real de desenvolvimento para a região sul da Bahia, e para o Estado da Bahia como um todo, está na construção de um novo sistema portuário denominado "Porto Sul". O programa de concessões para a realização no projeto, segundo dados do Governo Federal, foi lançado em outubro de 2012, e o projeto já possui autorização do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis (Ibama). Os dados do Governo do Estado da Bahia apontam que este projeto conta com um investimento de R$ 3,5 bilhões e será responsável pela geração de dois mil empregos diretos e indiretos durante a construção e mais 1.300 durante a operação. O Porto Sul será o ponto final da Ferrovia de Integração Oeste-Leste (Fiol), obra do Governo Federal que ligará a cidade de Figueirópolis, no Tocantins, a Ilhéus, na Bahia (CODEBA, 2013).

A Secretaria de Infraestrutura do Estado da Bahia

(SEINFRA) informa que as medidas de consolidação jurídica do porto (Medida Provisória 595/2012) já estão vigorando no Congresso Nacional. A Casa Civil confirma que com a aprovação da medida, o setor portuário ganhará investimentos expressivos, atendendo demandas do crescimento de importação e exportação do país.

Considerações finais

Uma das consequências da globalização foi a interação entre diversos países com a finalidade de comercializar entre si. Dessa realidade surgiram os conceitos de exportação e importação que hoje são uma ferramenta de mensuração do desenvolvimento e potencial de um país. O Brasil, apesar de estar crescendo expressivamente a cada ano, ainda possui muitas fragilidades ao se firmar no comércio exterior, agravadas ainda mais pelas assimetrias presentes dentro dos próprios limites nacionais.

Para estimular a aceleração do desenvolvimento do comércio internacional do país, foi possível perceber que a infraestrutura de transporte influencia diretamente os custos e a satisfação do consumidor final. Observa-se que, neste caso, o sistema portuário representa 95% dos modais utilizados para transações de longa distância, e, no entanto, não se demonstra tão competitivo devido ao acesso de burocracia, serviços abaixo da média prestada nos grandes portos mundiais e falta de estrutura adequada para atender essa grande demanda do mercado global.

A Bahia é uma potência no Nordeste e representa uma parcela de 60% da soma das exportações na região. Atualmente tem se destacado na produção de petróleo e derivados químicos e petroquímicos, papel e celulose, soja e derivados, entre outros produtos que são um potencial para

a saída de produtos nacionais. Além disso, o estado está geograficamente bem posicionado para facilitar a atividade portuária e se transformar em ponto estratégico para as transações comerciais brasileiras. Ressalta-se ainda, nesse contexto, a potencialidade das micros, pequenas e médias empresas no estado que contribuem para o aumento produtivo do superávit na balança comercial.

A logística no cenário atual se transformou em uma importante alternativa para alcançar vantagem competitiva em relação aos concorrentes no mercado globalizado e uma de suas principais, e mais onerosa, ferramentas, o transporte, tem apresentado dificuldades operacionais na Bahia. Os portos são o meio mais utilizado como última etapa do escoamento da produção para o exterior, mas todos os outros modais também merecem atenção especial, pois integrados fortalecem o sucesso em subtrair custos e otimizar os lucros.

A estrutura portuária na Bahia tem sido sumariamente ineficiente, a exemplo da falta de profundidade nos atracadouros gerando demanda por uma maior quantidade de navios para transportar as cargas, equipamentos ultrapassados, fretes incoerentes e burocratização excessiva dos procedimentos. Os primeiros passos para reverter essa situação já foram dados através das reformas nos portos baianos e os projetos do governo para expandir o sistema portuário no estado e facilitar a cadeia logística como um todo.

Dessa forma, faz-se necessária a observância do Estado da Bahia como participante ativo e altamente competitivo na corrente de comércio brasileiro, gerenciando novos investimentos para o setor portuário, bem como a possibilidade da intensificação deles, e fiscalizando a manutenção dos investimentos já realizados. Utilizar o potencial baiano para a atividade portuária e incrementar ações nesse sentido caracteriza uma fundamental oportunidade de desenvolvimento para o Brasil.

Referências

ALMEIDA, M. C. A. de. **Porto de Ilhéus e etc., etc., etc**. São Paulo: GRD, 1996.

ARY, J. C.; VIANA, F. L. E. A. **Infraestrutura do Nordeste**: Estágio atual e possibilidades de investimentos. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2005. (Documentos da ETENE, v. 7.).

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Sobre o PAC**. 1 Publicações Regionais. Cartilha Estadual – Bahia (Balanço PAC 2007-2010). Brasília, DF, 2011. Disponível em: http://www.pac.gov.br/sobre-o-pac/publicacoesregionais. Acesso em: 14 abr. 2013.

BRASIL.Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Empresas Brasileiras Exportadoras e** Importadoras: Estatísticas de Comércio Exterior. Disponível em: http://www.desenvolvimento.gov.br. Acesso em: 20 de abril de 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **PAC 2**: Transportes: Portos. Disponível em: www.pac.gov.br/transportes/portos. Acesso em: 20 de abril de 2013.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/ logística empresarial.** Tradução Raul Rubenich. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHINELATO, F. B., CRUZ, D. B. de F.; ZIVIANI, F. Made in Brazil: O impacto da infraestrutura da logística brasileira nas operações de comércio exterior. **Revista Administração em Diálogo**, v. 13, n. 3, p. 44-55, 2011. Disponível em: <revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/7795>. Acesso em: 14 abr. 2013.

COMPANHIA DAS DOCAS DO ESTADO DA BAHIA (Codeba). **Infraestrutura**: Obras e Melhorias. Disponível em: http://www.codeba.com.br. Acesso em: 20 de abril de 2013.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. Centro de Estudos em Logística/ COPPEAD. **Transporte de cargas no Brasil**. Ameaças e oportunidades para o desenvolvimento do país. Diagnósticos e plano de ação. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Transporte, 2002.

DOMINGUES, E. P.; OLIVEIRA, H. C.; VIANA, FERREIRA, F. D. Investimentos de Infraestrutura no Nordeste: projeção de impacto e perspectivas de desenvolvimento. **Documentos Técnicos e Científicos**, v. 43, n. 3, 2012. p. 405-425.

DUBKE, Alessandra F.; FERREIRA, Fábio R. Nolasco; PIZZOLATO, Nélio D. Plataformas Logísticas: características e tendências para o Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. [**Anais...?**] Florianópolis: [s.n.] , 2004.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA BAHIA (Fieb); SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA BAHIA (Sebrae). **Estudo das empresas exportadoras e potenciais exportadoras da Bahia**. Salvador: Sebrae, 2012. Disponível em: http://www.fieb.org.br/. Acesso em: 14 abril 2013.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA BAHIA (Fieb). **Projeto de Internacionalização das Micro, Pequenas e Médias Empresas da Bahia**. Salvador, 2012. Disponível em: http://www.fieb.org.br/. Acesso em: 10 fev. 2013.

FIGUEIREDO, G. S. **O papel dos portos concentradores na cadeia logística global**. Rio de Janeiro: UFF, 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR11_0464.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2013.

FONTENELE, A. M. de C.; MELO, M. C. P. de. **Desempenho externo recente da Região Nordeste do Brasil**. Uma avaliação da competitividade e potencialidades de expansão dos setores exportadores estaduais. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2005.

FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES. **Transporte e logística**: os modais e desafios da multimodalidade na Bahia. Salvador: Flem, 2002 (Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães, 4.).

GALVÃO, O. J. de A. **45 Anos de Comércio Exterior no Nordeste do Brasil**: 1960-2004. Revista Econômica do Nordeste, v. 38, n. 1, p. 7-31, 2007. Disponível em: http://www.bnb.gov.br/projwebren/Exec/artigoRenPDF.aspx?cd_artigo_ren=417Acesso em: 20 jan. 2013.

GOEBEL, D. A competitividade externa e a logística doméstica. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. (org.). **O desafio das exportações.** Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA. Casa Civil.**Obras do Porto Sul estão previstas para começar no 1º semestre de 2013**. Salvador, 2013. Disponível em: http://www.casacivil.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=521%3Aobras-do-porto-sul-estao-previstas-para-comecar-no-1o-semestre-de-2013&catid=-34%3Anoticias-geral&Itemid=99. Acesso em: 6 maio 2013.

KEEDI, S.; MENDONÇA, P. C. C. de. **Transportes e seguros no comércio exterior**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

LIBANIO, G. A. **Pauta de exportações e crescimento econômico do Nordeste**. {S.l.]. 2009. Disponível em: http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/eventos/forumbnb2012/docs/sim1_mesa1_pauta_exportacoes_crescimento_economico_nordeste.pdf. Acesso em: 26 jan. 2013.

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. **Comércio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ROCHA, M. **Desafios dos portos baianos**. Recife: Cais do Porto, 2012Disponível em: http://www.caisdoporto.com/v2/listagemmateriasdetalhe.php?id=2&idMateria=70. Acesso em: 22 out. 2012.

SAKAI, J. **A importância da logística para a competitividade das empresas**: estudo de caso na indústria polo de Camaçari. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração)– Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SECRETARIA DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E MINERAÇÃO DA BAHIA. **Por que a Bahia**: Rodovias. Disponível em: www.sde.ba.gov.br. Acesso em: 20 de abril de 2013.

SILVA**,** J. U. da (org.).**Gestão das relações econômicas internacionais e comércio exterior**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SORDI, J. O. **Otimização de processos portuários a partir da aplicação de recursos de tecnologia da informação análise do porto de Santos**. 2005. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios)– Universidade Católica de Santos, Santos. 2005.

SPINDOLA, L. Facilitação do comércio e infraestrutura. **International Centre for Trade and Sustainable Development**, v. 7, n. 2, p.1, 2011. Disponível em: <http://www.ictsd.org/bridges-news/pontes/news/facilita%C3%A7%C3%A3o-do-com%C3%A9rcio-e-infraestrutura >. Acesso em: 14 abr. 2013.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA (SEI). **Boletim de Comércio Exterior da Bahia**. Dezembro 2012. Salvador, 2013. Disponível em: http://www.sei.ba.gov.br/images/releases_mensais/pdf/bce/bce_dez_2012.pdf. Acesso em: 10 fev. 2013.

VEIGA, P. da M. O viés antiexportador: mais além da política comercial. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. (org.). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

Análise da qualidade dos serviços prestados aos turistas no quarteirão Jorge Amado, na cidade de Ilhéus, Bahia

Larissa Mello do Nascimento

Introdução

A atividade turística vem ganhando cada vez mais importância no Brasil, não sendo, portanto, nenhuma novidade. Além do turismo comum, os eventos esportivos que vêm acontecendo acabam incentivando ainda mais não só a entrada de muitos estrangeiros no Brasil, mas também a circulação dos próprios brasileiros dentro do país, que buscam, dentre outros motivos, conhecer e desfrutar das belezas naturais peculiares de cada estado, assim como da cultura, gastronomia e lazer que o local oferece. Vê-se, portanto, a relevância e a responsabilidade que cada lugar possui ao oferecer serviços com a maior qualidade possível, capaz de atender e satisfazer todas as necessidades de seus turistas.

Inserida no contexto de cidade turística, a cidade de Ilhéus, no sul da Bahia, se destaca no Brasil e no mundo por atrair turistas interessados em conhecer os cenários descritos nas histórias de Jorge Amado, bem como as praias e a cultura de uma maneira geral. Fica claro, portanto, que potencial para o desenvolvimento da atividade turística Ilhéus já possui, mas será que os serviços turísticos presentes em um dos seus principais pontos, o Quarteirão Jorge Amado, estão sendo completamente satisfatórios na avaliação dos turistas?

A análise da qualidade dos serviços prestados aos turistas no Quarteirão Jorge Amado é o objetivo deste artigo que, em razão da inexistência de um planejamento para a

qualificação dos serviços turísticos, busca avaliar os principais serviços demandados e consumidos pelos turistas que visitam a região a partir da sua própria ótica. Com serviços e infraestrutura ainda incapazes de consolidar seu potencial, a atividade turística local torna-se um campo de pesquisa que propicia a realização de um diagnóstico, com levantamento de dados e indicação de estratégias possíveis, através de um planejamento sistematizado para o aumento de sua competitividade. Tal conhecimento, além de contribuir para o planejamento da atividade turística, poderá oferecer subsídios aos órgãos responsáveis para a elaboração e execução de políticas públicas em favor do turismo de qualidade.

A crise da lavoura cacaueira como impulsionadora do turismo na cidade de Ilhéus

A epopeia do cacau teve seu auge no século XX e, em suas primeiras décadas, o cacau era o mais importante produto de exportação da Bahia, e o Brasil tornou-se o maior exportador mundial. Vários fazendeiros de origem humilde, proprietários de vastas plantações de cacau e de importantes casas comerciais, tornaram-se os novos ricos da sociedade baiana, e passaram a ser apresentados como os homens que haviam trabalhado para a construção da riqueza regional, apesar das enormes dificuldades econômicas e sociais.

De acordo com o Instituo Cabruca (2014),

> As técnicas de plantio e beneficiamento em uma área geográfica com características próprias resultaram na produção do cacau classificado tradicionalmente como Superior Bahia ou Tipo I. De acordo com Seligsohn,

> no início da segunda metade do século XIX, foram introduzidas no sul da Bahia as espécies Pará e Maranhão pertencentes ao grupo Forasteiro. Essa variedade deu grande impulso à cacauicultura por sua menor exigência quanto às condições ecológicas, o que possibilitou o plantio do fruto em áreas consideradas de menor condição para o seu desenvolvimento (INSTITUTO CABRUCA, 2014).

Porém, a partir da década de 1980, ocorreu o declínio da lavoura cacaueira devido à praga conhecida popularmente como vassoura-de-bruxa. Como consequência, a cidade entrou em declínio em todos os seus âmbitos, tanto sociais quanto econômicos. Diante dessa situação, a partir da década de 1990, o turismo surgiu como uma das possibilidades para se superar a crise, juntamente com a pecuária, a indústria, a piscicultura, entre outras atividades, já que, com o declínio do ciclo cacaueiro, os capitais regionais passaram a migrar para estas outras áreas de investimento. Entretanto, foi o turismo, em especial, que despertou o interesse de empresas privadas e públicas como uma alternativa de desenvolvimento e sustentabilidade econômica.

Para entender melhor o porquê, basta destacar a diversidade ambiental característica das áreas de Mata Atlântica, os 93 km de litoral com belas praias, o clima ameno, os cursos d'água, as lagoas, as enseadas e a vegetação rica em orquídeas, bromélias e outras plantas exóticas. Além disso, é imprescindível destacar toda a riqueza cultural difundida nas obras de Jorge Amado, Adonias Filho e outros autores regionais. Assim, tem-se um destino turístico de grande atratividade e oferta turística que vem a ser conceituada, segundo Lage (2001, p. 72), como "o conjunto de atrações naturais e artificiais de uma região, assim como de todos os produtos turísticos à disposição dos consumidores para a satisfação de suas necessidades".

Por causa das potencialidades apresentadas, das inúmeras vantagens socioeconômicas e culturais, além de outras que o turismo pode proporcionar a todos os agentes econômicos envolvidos, a "vocação turística" natural e cultural da Cidade de Ilhéus começa a ser percebida como alternativa econômica para uma região em crise, contribuindo para a melhoria do nível e da qualidade de vida da população e para a prosperidade das empresas e da economia local. Percebe-se que, atualmente, Ilhéus é uma cidade que busca, por meio do turismo e de outras atividades econômicas, se reerguer e reestruturar-se.

Conclui-se, então, que o turismo em Ilhéus, como atividade econômica, é ainda recente, já que por séculos o município se voltou somente para a agricultura, que não requer serviços tão especializados, e evoluiu de modo desordenado, sem que fossem definidas, previamente, estratégias para o seu desenvolvimento, levando a atividade a defrontar-se com uma série de desequilíbrios. Portanto, para que o turismo se desenvolva na cidade e possa gerar renda e emprego, é preciso mensurar a qualidade dos seus serviços. Assim, pois, será possível identificar problemas e formas de resolvê-los.

O turismo e os serviços turísticos no Quarteirão Jorge Amado

O turismo consiste numa atividade economicamente muito importante com uma vasta representatividade global, pois realiza a movimentação de diversos setores da economia, proporcionando e gerando renda, emprego e desenvolvimento. Ratifica-se sua importância na medida em que a Constituição Federal, em seu artigo 180, elenca o turismo como fator de desenvolvimento social e econômico que deve ser promovido e incentivado pela União, pelo Distrito Federal, pelos Estados e pelos Municípios.

Conforme os inúmeros autores que tratam do assunto, o conceito de turismo é matéria de certa forma controversa, uma vez que apresenta uma diversidade de definições. Essa prática, em suma, faz abrolhar de um conjunto de atividades de natureza heterogênea que impede a constituição de ciência autônoma e de técnicas específicas independentes, não dispondo de ordenamento disciplinado e rígido, nem de metodologia própria (ANDRADE, 1998).

De acordo com Ignarra (2003, p. 14),

> O turismo é uma combinação de atividades, serviços e indústrias que se relacionam com a realização de uma viagem: transportes, alojamento, serviços de alimentação, lojas, espetáculos, instalações para atividades diversas e outros serviços receptivos disponíveis para indivíduos ou grupos que viajam para fora de casa. [...] Assim, podemos defini-lo como o deslocamento de pessoas de seu local de residência habitual por períodos determinados e não motivados por razões de exercício profissional constante.

Uma característica descritiva do autor de Gabriela foi responsável por atrair a curiosidade de muitos turistas quanto ao Bataclan, ao Vesúvio, à casa de Nacib, e mesmo a casa onde viveu o próprio Jorge Amado, o que acabou nomeando o roteiro turístico mais famoso da cidade como Quarteirão Jorge Amado.

O Quarteirão Jorge Amado representa uma alternativa na busca pelo desenvolvimento econômico da cidade de Ilhéus após os prejuízos causados pela vassoura-de-bruxa, despertando nos turistas o interesse em conhecer a cidade, identificar locais históricos habitados pelas personagens, bem como conhecer a história e a cultura da mesma, como descreve Rocha (2008, p. 230),

> Dois importantes eventos podem ser inseridos ao turismo regional: em Ilhéus, as histórias incorporadas no imaginário através da literatura, principalmente de Jorge Amado, como a Terra da Gabriela e de seus coronéis; a preservação de parte da Mata Atlântica por causa do cultivo do cacau, além da propagação de produtos a ele agregados, como chocolates especiais, personalizados com a marca regional. Turistas que chegam a Ilhéus, vindos do Sudeste brasileiro, principalmente de São Paulo, desembarcados de transatlânticos italianos como Gran Mistral e Costa Victoria, mostram-se curiosos para conhecer os cenários sobre personagens descritos na literatura de Jorge Amado e sobre o cacau.

Fazem parte do roteiro do Quarteirão Jorge Amado: o Bataclan, o Bar Vesúvio, o Teatro Municipal e a Casa de Tonico Pessoa. Além disso, o turista pode circular pelo Roteiro Cravo e pelo Roteiro Canela.

Tratando brevemente dos pontos mais visitados, o Bataclan é um famoso Cabaré de Ilhéus que marcou o apogeu da cultura cacaueira na década de 1920, representando a vida noturna e a transgressão masculina. Foi ressignificado e reconfigurado e encontra-se hoje com sua estrutura restaurada, funcionando como ponto turístico-cultural, sendo o quarto da conhecida Maria Machadão, personagem do romance amadiano, o seu maior atrativo.

O Vesúvio, conhecido na obra "Gabriela" como o principal local de convivência social da história, é um ponto turístico bastante atraente, onde a mescla entre o imaginário e o real dá ao local uma significação maior, capaz de refletir um arcabouço de versões e percepções históricas.

A Estátua do Cristo foi inaugurada em 1942 e representa um símbolo de bênção e proteção aos navegantes, já que está localizada em uma área à beira do mar. Atualmente

é um importante ponto turístico da cidade, sendo parte do roteiro Canela, além de ser referência estética, ética e religiosa para o povo de Ilhéus.

Já a Catedral de São Sebastião é um templo em estilo neoclássico, com vitrais artísticos, colunas e abóbadas, e sua imponente arquitetura é uma das principais atrações da cidade. A lavagem de suas escadarias é realizada todos os anos no dia 16 de janeiro pelas baianas com roupas típicas, jarros na cabeça e flores nas mãos. O cortejo sai da sede do Sindicato dos Estivadores e é formado também por carroças ornamentadas, blocos afros e grande número de pessoas que seguem um roteiro até chegar à Igreja.

Uma vez descritos alguns dos principais pontos que compõem o Quarteirão Jorge Amado, é importante que se destaque, também, dentre os serviços turísticos, algumas atividades relacionadas ao comércio.

Segundo Ignarra (2003), os produtos turísticos são formados por um conjunto de elementos que constituem a oferta turística. São elementos que isoladamente possuem pouco valor turístico (ou nenhum) ou possuem utilidade para outras atividades que não o turismo. No entanto, se agrupados, podem compor o que se denomina "produto turístico". Tais elementos podem se dividir em grupos: atrativos turísticos (naturais e culturais); serviços turísticos (meios de hospedagem, alimentação, agenciamento, transportes turísticos, locação de veículos e equipamentos, eventos, espaço de eventos, entretenimento, informação turística, passeios e comércio turístico); serviços públicos de apoio ao turismo (de transporte urbano, bancários, de saúde, de segurança, de informações, de comunicações, de apoio aos automobilistas e comércio turístico); e, finalmente, a infraestrutura básica (acessos, saneamento, energia, comunicações, vias urbanas de circulação, abastecimento de gás, controle da poluição e capacitação dos recursos humanos).

Entre os serviços turísticos e os serviços públicos de

apoio ao turista oferecidos na cidade e no Quarteirão Jorge Amado, destacam-se:

1) A hospedagem, cada vez mais priorizada para a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) (2007), em especial depois da década de 1980, quando se passou a investir mais na oferta de produtos e serviços de qualidade como meio de alavancar a atividade turística.
2) A alimentação, cuja culinária obedece aos padrões da cozinha baiana, em que os ingredientes africanos e elementos da culinária indígena e portuguesa são a tônica principal.
3) O artesanato, baseado na piaçava e na cerâmica, com produtos como bijuterias, bordados, redes, tapetes, licores, e que tem como sede principal o Mercado de Artesanato, localizado ao lado do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e abrangendo várias lojas que oferecem os produtos já citados, como também lanchonetes, bares com serviço de restaurante, salão de beleza e Internet.
4) O transporte, serviço prestado por duas empresas de ônibus: São Miguel e Viametro, além das inúmeras praças de táxi, dentre elas uma que se localiza em frente à Catedral, transportando os turistas que saem do Quarteirão Jorge Amado, e as *vans* que fazem o transporte de turistas ligados a alguma agência de turismo.
5) O agenciamento turístico, com suas agências localizadas, principalmente, próximas ao Centro Histórico/ Quarteirão Jorge Amado e ao aeroporto.
6) As informações turísticas, disponíveis tanto na Secretaria de Turismo quanto em um ponto próximo à Catedral de São Sebastião, denominado CAT (Centro de Atendimento ao Turista).
7) As locadoras de veículos, localizadas, em sua grande maioria, próximas ao aeroporto.
8) Os passeios, as atividades de lazer e entretenimento, que se limitam às opções vinculadas às praias, ou àquelas ligadas ao contexto cultural Jorge Amado.

Tendo em vista o desenvolvimento do potencial turístico brasileiro nos últimos anos, o Ministério do Turismo criou o Cadastur, uma ação que tem o objetivo de reunir todos os serviços turísticos que estejam legalmente constituídos e em operação. Com o lema "A empresa ganha visibilidade e o turista ganha facilidade", o Cadastur é executado pelo Ministério do Turismo (MTur), em parceria com os órgãos oficiais de turismo das unidades da Federação.

Ilhéus é uma das cidades que se beneficiam desta ação, e possui empresas cadastradas oficialmente e em funcionamento em alguns setores. No entanto, vale informar que, em relação aos serviços listados pela Cadastur, Ilhéus não possui o cadastro de nenhuma empresa, ou mesmo não possui o serviço turístico, apresentando como resposta para quem os procura "Sem resultados para a pesquisa solicitada". Supõe-se, então, que talvez haja falta de interesse de muitos empresários em oficializar suas empresas como prestadoras de serviços turísticos, pela inexistência de empresas cadastradas nos setores de serviços ligados à alimentação, e de ser encontrada uma única empresa cadastrada no setor de locação de veículos, quando há algumas na cidade. No setor de guias turísticos, dos 15 cadastrados, apenas Bárbara Lago fala outra língua, o inglês.

Paiva (1995) relata que existem carências básicas prioritárias na atividade turística, e que a baixa qualidade dos serviços oferecidos, em virtude de pouca qualificação de pessoal, é um dos aspectos que comprometem o desenvolvimento desta atividade. A precariedade dos níveis de instrução formal e de condições de vida da maior parcela dos trabalhadores dos segmentos turísticos se refletem nos serviços prestados. Empresários, por causa de sua visão empresarial não profissional, não conseguem atingir os padrões de serviços compatíveis com o que a atividade exige. A infraestrutura física de nada adiantará se não contar com serviços de qualidade que façam jus ao que o empreendimento se propõe.

Além dos serviços acima listados e com uma infraestrutura de cidade de médio porte, Ilhéus conta com um aeroporto, uma estação rodoviária, um porto marítimo, estradas asfaltadas de acesso à cidade, hotéis, restaurantes, cabanas de praia, hospitais e clínicas, estabelecimentos de ensino fundamental e médio, faculdades e universidade, grandes empresas, Distrito Industrial e um Polo de Informática.

No Quarteirão Jorge Amado, os principais serviços encontrados são: bancos, telefones públicos, restaurantes, locadoras de veículos, agências de turismo, guarda-malas, lojas de jornais e revistas, lanchonetes, café expresso, sorveterias, lojas de artesanato, lojas de chocolate caseiro, estacionamentos de veículos, entre outros.

De acordo com as Secretarias de Turismo e de Indústria e Comércio, até 2014 ainda não havia um levantamento atualizado que pudesse quantificar os serviços voltados para o turismo Ilheense. Ciente dos empecilhos que prejudicam e atrasam o desenvolvimento do turismo em Ilhéus, Fontes (2001) afirma que toda a potencialidade turística existente na cidade não é suficiente para aumentar significativamente sua demanda, nem satisfazer o empresariado local. Isso ocorre, segundo a autora, porque os recursos humanos disponíveis na cidade são pouco qualificados no que tange à produtividade, ao nível educacional, à especialização e à qualidade dos serviços prestados, segundo sua pesquisa.

No que diz respeito à qualidade dos serviços, alguns autores a dividem em interna e externa, sendo a primeira considerada a partir da ótica do produtor, e está ligada ao atendimento dos padrões internos definidos pela organização. Já o conceito externo de qualidade está relacionado ao ponto de vista do consumidor, é determinado pela percepção do cliente, relacionando-se com a sua satisfação.

Metodologia

Localizado ao sul do estado da Bahia, a 530 km da capital, Salvador, o município de Ilhéus possui uma área de 1.760,111 km² e população estimada de 184.616 pessoas para o ano de 2013 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍTICA, 2012). Ilhéus limita-se, ao norte, com as cidades de Aurelino Leal, Uruçuca e Itacaré, ao sul, com Una, ao oeste, com Itajuípe, Coaraci, Buerarema, Itabuna e Itapitanga, e, ao leste, com o Oceano Atlântico.

Para avaliar a satisfação dos turistas quanto aos serviços prestados no Quarteirão Jorge Amado, foi desenvolvida uma pesquisa através de entrevista direta, no período de agosto a outubro de 2013, tendo sido entrevistados, efetivamente, um total de cem (100) turistas receptivos. Foram também considerados, no presente artigo, os dados oriundos da Secretaria de Turismo de Ilhéus, do SEBRAE, do IBGE, bem como de setores de serviços privados presentes no Quarteirão. Além disso, de modo a explicar e relacionar os resultados obtidos, buscou-se informações coletadas em livros, dissertações, monografias, anuários estatísticos, revistas, pesquisas na internet, publicações e documentos de órgãos ligados ao turismo, como é o caso da Bahiatursa, do Ministério do Turismo e da Secretaria de Turismo do Estado da Bahia.

Determinou-se, como pontos para a abordagem, a Praça D. Eduardo, o Bar Vesúvio, a Catedral de São Sebastião, o Bataclan, o Mercado de Artesanato (no Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC) e o Restaurante Maria Machadão. No levantamento de campo, constavam especificamente perguntas relacionadas à qualidade dos serviços prestados no Quarteirão, busca por serviços não encontrados, nível de satisfação e sugestões de melhoria. Optou-se pelo método de coleta de informações sugerido por Munhoz (1989, p. 86) que diz:

> [...] a coleta de informações através da aplicação de questionários constitui uma das formas preferidas, já que, dentre outras vantagens, permite o levantamento de uma ampla gama de dados, garante maior grau de precisão das respostas, cria condições para que o entrevistador desenvolva o contato de forma adequada ao comportamento do entrevistado e sua disponibilidade de tempo.

Em conformidade com a temática apresentada, foram considerados vinte e três (23) indicadores: os atrativos (atrativos naturais; patrimônio histórico; literatura de Jorge Amado; indicação de amigos/parentes; manifestações populares); os equipamentos e serviços (equipamentos de lazer; passeios oferecidos; informações turísticas; guias de turismo; meios de hospedagem; serviços dos bares e restaurantes; comércio de artesanatos e sua localização; horário de funcionamento comercial e turístico; diversões noturnas; empresas de receptivo; sinalização turística; serviço de táxis); hospitalidade do povo; e a infraestrutura (meios de comunicação; sinalização urbana; segurança pública; limpeza pública; ônibus urbanos).

Resultados e discussão

A qualidade dos serviços segundo a ótica dos turistas

Antes de analisarmos a qualidade dos serviços segundo a ótica dos turistas que visitam Ilhéus, é importante que saibamos os principais motivos que os atraem à cidade, já que, segundo Mattos:

> A análise das motivações dos turistas é essencial para a adequação da oferta turística da Cidade, e, além disso, possibilita o levantamento de dados sobre o mercado turístico, objetivando a concorrência e os serviços que devem ser disponibilizados (2003, p. 123).

A pesquisa apontou que os turistas visitam Ilhéus, em primeiro lugar, por causa de seus atrativos naturais, em segundo lugar por seus atrativos culturais, em seguida por causa da indicação de amigos/parentes e, em último lugar, pela influência de propaganda.

Tal fato, a princípio, parece destoar da ideia de que Ilhéus se diferencia mais pela sua cultura do que pelos seus recursos naturais. Afinal, praias, areias, coqueirais são elementos também encontrados na maioria dos destinos turísticos litorâneos brasileiros, principalmente na Região Nordeste. Porém, se levarmos em consideração que a grande afluência de turistas para Ilhéus é de São Paulo (23%), Minas Gerais (14%), Distrito Federal (13%) e Goiás (5%), o interesse pela natureza talvez se explique pela ausência de praias nessas regiões emissivas, o que faz sua população optar por visitar as cidades praianas do Estado da Bahia. Um outro aspecto a ser considerado pode ser o de que, além de Ilhéus estar apenas a duas horas de vôo de São Paulo, as rodovias BR 101 e BR 116 facilitam o acesso do Sudeste e Centro-Oeste para Ilhéus.

Em uma pesquisa sobre o perfil do turista e os segmentos de oferta, realizada pela SEBRAE em parceria com a Confederação Nacional de Turismo (CNTur) no ano de 2007, muitos turistas definiram a Região Nordeste como sendo um "destino de sol e praia com um povo muito hospitaleiro", salientando que esses elementos se constituíram como motivo para a percepção positiva e a motivação para as viagens.

Partindo agora para a análise dos serviços no Quarteirão Jorge Amado, a pesquisa registra uma satisfação por parte de 72% dos turistas quanto aos "Serviços oferecidos pelos setores comerciais da cidade." Embora fragilizados por uma economia atualmente em crise, segundo o Ministério do Trabalho, que relatou o fechamento de 217 postos de trabalho em junho de 2013, concluindo o 1º semestre com um saldo negativo de 296 empregos formais, os setores comerciais conseguiram satisfazer grande maioria dos turistas, o que pode ser explicado pelo fato de que os principais estabelecimentos cujos serviços são úteis para os turistas já têm considerável experiência no contato com eles e se concentram no Quarteirão e em suas imediações. Talvez esse grande percentual também esteja relacionado ao fato de que grande parte dos turistas entrevistados é oriunda de países que não dispõem do clima e litoral típicos da Bahia, o que já os deixam satisfeitos, fazendo-os pouco se importarem com questões ligadas aos serviços.

Ainda assim, 28% é um número considerável de pessoas insatisfeitas. Sabe-se que ainda há muito para ser melhorado no setor comercial da cidade como um todo, mas um motivo em especial foi comum aos turistas que desaprovaram tais serviços: os altos preços praticados pelos comerciantes. Segundo Mattos (2003),

> A manutenção e o aumento da demanda de visitantes encontram-se associados ao comportamento dos preços dos bens e serviços ofertados aos turistas. O impacto da elevação na estrutura local de preços, sobre a demanda turística, pode representar a retração da mesma, tendo em vista outras alternativas de destinos turísticos concorrentes (MATTOS, 2003, p. 147).

Ainda sobre a insatisfação dos turistas, parte deles se queixou da falta de opções de lazer e entretenimento da cidade. O que se observou foi que o turista de Ilhéus clama por mais diversão noturna. Após curtir o sol e praia, à noite ele não encontra o que fazer. Embora não promovam a motivação que leva ao deslocamento do turista, os equipamentos e serviços ligados ao lazer têm o papel de potencializar sua estadia, tornando-a muito mais divertida e interessante.

No quesito "Satisfação com alimentos e bebidas", 94% dos turistas mostraram-se satisfeitos, contra apenas 6% que se disseram insatisfeitos. Conforme Santana (2003, p. 19), "o turismo, tal como hoje o entendemos, tem sua origem na curiosidade, na transitoriedade e na busca de locais diferentes".

Porque não dizer, então, que a própria gastronomia simboliza algo novo e diferente, capaz de atrair a curiosidade pela descoberta dos sabores e levar o paladar a lugares nunca dantes visitados?! A imensa satisfação dos turistas que vêm à cidade e provam da culinária baiana, com ingredientes afro-brasileiros e elementos da culinária indígena e portuguesa, é incontestável, e isso pode explicar os 94% dos turistas que vêm em busca dos temperos fortes, como o azeite de dendê ou a pimenta. Eles procuram não só a caipirinha, a água de coco, o tradicional acarajé, típico produto baiano, como também o tão famoso quibe do Nacib, vendido em diversos pontos da cidade e, principalmente no seu "lugar de origem", o Vesúvio.

O Quarteirão e seus circuitos abrigam também uma gama de opções de restaurantes, barzinhos e cafés com variados sabores culinários, como por exemplo, o italiano, o árabe e o oriental. A partir disso, compreende-se a importância gastronômica de uma região, capaz de promover um destino e captar correntes turísticas. Já com relação aos 6% dos turistas insatisfeitos, esses afirmaram que embora reconhecessem a diversidade da culinária ilheense, sentiram falta de estabelecimentos localizados próximos ao Centro

Histórico que tivessem comida vegetariana ou que apresentassem uma variedade da mesma. Realmente não há muitos restaurantes na cidade voltados para esse tipo de público, o que não deveria acontecer em uma cidade turística. Há de se ter em mente que construir novos produtos dentro da oferta do turismo que sejam capazes de satisfazer os mais variados desejos dos consumidores é também uma das metas dos gestores da atividade turística.

No quesito "Satisfação quanto ao atendimento prestado pelos setores comercial e turístico da cidade", 76% dos turistas disseram estar satisfeitos, principalmente, com a hospitalidade dos ilheenses. Alguns dos turistas entrevistados chegaram a afirmar que nem sempre o/a atendente tinha a informação requerida (o que é um problema), mas a simpatia com que eram tratados muitas vezes superava isso.

O que poderia, então, ser a causa dos 26% de turistas insatisfeitos? Considerando que representam, em sua maioria, os turistas estrangeiros, chega-se à conclusão de que o grande problema está não só na falta de informação, como também na incapacidade de transmiti-la em um outro idioma. A falta de fluência na língua inglesa representa risco de perda de oportunidades para profissionais e para as empresas, principalmente do ramo turístico, mas ainda assim a maioria delas ainda não atentou para a importância de se ter funcionários que falem bem o idioma, uma vez que possuem profissionais extremamente mal preparados para atender os turistas estrangeiros.

A fim de exemplificar tal situação, dos vinte guias turísticos cadastrados pela Cadastur em Ilhéus, apenas um sabia falar inglês. É possível que a chamada simpatia dos baianos, o que inclui o sorriso, a descontração, a informalidade, compense a falta de qualidade técnica dos serviços, a exemplo da exatidão das informações ou algo assim.

No que tange à "Satisfação quanto às informações turísticas ofertadas na cidade", observou-se uma maior insatisfação

por parte dos turistas entrevistados, que pode ser explicada, dentre outros motivos, pelo fato de que o único Posto de Informações Turísticas da cidade, o Centro de Atendimento aos Turistas (CAT), encontrava-se fechado, e seu espaço externo foi tomado pelos lavadores de carro que lá se encontram ao lado da Catedral. Sabe-se que os centros de informação ao turista são verdadeiros locais de encontro, e que nem mesmo a informação apenas é suficiente para os cada vez mais exigentes turistas.

O que colabora para que esse índice não seja ainda maior podem ser as facilidades de acesso às informações a partir da Internet, o que faz com que muitos dos turistas que vêm para a cidade já disponham de tais informações, além das informações prestadas pelas agências de turismo aos que solicitam seus serviços.

Com relação aos "meios de transporte mais utilizados dentro da cidade", os táxis obtiveram a maior preferência dos turistas, seguidos dos ônibus, dos veículos próprios e, por último, dos veículos alugados. Embora esse seja um serviço considerado por eles bastante caro, optaram, em sua maioria, pelos serviços de táxi, que dispõem, inclusive, de um ponto localizado em local estratégico, em frente à Catedral. Pressupõe-se então que esse grande percentual esteja diretamente relacionado às poucas informações de que os mesmos dispõem, uma vez que os taxistas, por conhecerem a cidade, conseguem atender às necessidades, levando-os aos lugares desejados com muito mais rapidez e segurança.

Muitos turistas se queixaram dos pontos de ônibus, alegando que esses não informavam quais ônibus passavam, tampouco seus horários. Essas como tantas outras, é uma questão que envolve não só a atenção do poder público e privado, como também dos próprios moradores da cidade em valorizar e manter o que já foi feito.

Aqueles que optaram pelo veículo próprio são em sua maioria, turistas da própria região que vêm à cidade,

acompanhados de sua família, e os que optaram pelo veículo alugado, são aqueles que pretendiam conhecer além do Quarteirão e do Centro Histórico da cidade, as praias, fazendas, fábricas de chocolate etc.

Diretamente relacionada com o tópico anterior, uma vez que a maioria dos entrevistados se utilizou dos serviços de táxi e, portanto, não precisou, efetivamente, desse serviço, a "Avaliação quanto à sinalização turística" não apresentou problema para 64% dos turistas. Em 2010, a Secretaria de Turismo do Estado da Bahia, em parceria com outras entidades, teve aprovado o "serviço de implantação de sinalização turística de guias e de serviços na cidade" pelo Programa de Desenvolvimento Turístico (Prodetur), que se estendeu também à identificação de monumentos, prédios históricos, casas de cultura e igrejas presentes no Quarteirão, o que facilitou a vida dos turistas que circulam por lá a pé, ou mesmo dos que circulam pela cidade com carros próprios ou alugados.

No entanto, acredita-se que o número de 36% de turistas insatisfeitos justifica-se pelo fato de a Prefeitura já ter identificado algumas placas instaladas erroneamente e com informações contraditórias que, até então, não haviam sido corrigidas. Além disso, de acordo com Margarita Barreto (2000, p. 15), "para que patrimônio e turismo possam ter uma convivência saudável, é necessário que haja planejamento, o que inclui controle permanente e replanejamento".

Seguindo a mesma linha do percentual de satisfeitos quanto aos serviços comerciais prestados no Quarteirão, o que se vê é um número ainda maior de turistas contentes com a "localização das lojas e casas de artesanato", ambas concentradas no Quarteirão Jorge Amado e em todo o centro da cidade, em seu Centro Histórico. 98% dos turistas disseram que as lojas e casas de artesanato encontram-se bem localizadas, o que pode ser explicado pelo Mercado de Artesanato, que reúne cerca de 80 lojas que dispõem de produtos

produzidos por artistas populares e fortemente inspirados na cultura local, variando desde o licor do cacau ou do jenipapo às esculturas de barro e argila com o rosto da Gabriela, de Jorge Amado.

Levando em conta que o questionário foi aplicado em um momento ainda considerado de baixa estação, apesar de já se ter um número significativo de navios atracando na cidade, os 2% dos turistas que alegaram uma má localização poderiam ter tido outro ponto de vista caso tivessem visitado a cidade no período de alta estação, que é quando muitas das próprias lojas localizadas no Mercado de Artesanato e outras espalhadas pela cidade concentram-se em uma feira construída por eles mesmos ao lado da Catedral, em frente ao Centro de Atendimento ao Turista.

Quanto aos "Horários de funcionamento comercial e turístico", neste caso, principalmente o turístico, é necessário que se faça uma reflexão a fim de compreender o que levou a grande maioria, 58% dos turistas, a ficar insatisfeita. Mesmo que pareça contraditório, a explicação consiste no fato de que os pontos turísticos da cidade, como o Bataclan, a Casa de Jorge Amado, entre outros, e os pontos comerciais, de uma maneira geral, incluindo o Mercado de Artesanato, se fecham nos dias de domingo e feriados. Quem pensou, por exemplo, em aproveitar algum feriado prolongado, como foi o caso do dia 15 de novembro de 2013, dia da Proclamação da República, para conhecer os aspectos culturais da cidade, não teve essa oportunidade, visto que, em Ilhéus, os feriados não beneficiam seus turistas. Mesmo em 2012, ano em que a cidade foi amplamente divulgada pela TV Globo Nacional e Internacional com a minissérie Gabriela, Ilhéus manteve seus horários de funcionamento turísticos e comerciais. Por esse motivo, "Patrimônio em funcionamento" foi uma das respostas dadas pelos turistas quando se perguntou se houve a procura por algo que não foi encontrado no Quarteirão e em seus circuitos. Essa grande

falha resulta não só na insatisfação dos turistas, como dos próprios guias de turismo que dizem se sentir lesados, como é o caso da guia turística Dominique Sabine Azevedo, que chegou a fazer um desabafo em um dos maiores *blogs* da região, o "Correia Neles", se queixando dos pontos turísticos fechados em plena alta estação.

Concluindo, o que se observa é que o destino turístico Ilhéus apresenta tanto avanços quanto entraves ao progresso da atividade turística quando avaliadas as condições dos diferentes elementos que compõem a oferta turística do município. Porém, ainda persiste a improvisação em muitos setores da atividade turística e a existência de muitos profissionais despreparados prestando serviços de má qualidade nos diversos estabelecimentos turísticos da cidade.

Considerações Finais

O que analisamos aqui consiste numa tentativa de diagnosticar os entraves à qualidade dos serviços turísticos na cidade de Ilhéus, com o objetivo de propor medidas de longo prazo capazes de solucionar tais problemas, pois apesar de ser considerada uma das principais atividades de diversificação da economia da região, a inexistência de um planejamento adequado para a expansão do turismo em Ilhéus fez com que esta atividade se desenvolvesse com várias deficiências. O turismo necessita de ações iniciativas concretas por parte do poder público, como um planejamento capaz de harmonizar setores privados, públicos e a comunidade de maneira geral. Faz-se necessário muito esforço e trabalho das partes envolvidas e, principalmente, uma mudança de perspectiva das mesmas, pois o que se observa ainda é uma mentalidade pautada na agricultura, e não na prestação de serviços.

É possível concluir, também, que existe a extrema necessidade de uma melhor política de captação de recursos, mediante divulgação e *marketing* bem realizados, uma vez que se registrou a falta de investimentos nessa área. É necessária a promoção dos produtos considerados turísticos, o que requer atitudes, reflexão e consenso, até mesmo acerca dos horários e dias de funcionamento dos estabelecimentos comerciais e turísticos. No que tange a restaurantes, lanchonetes ou qualquer outro agente diretamente ligado à alimentação, é necessário que se faça a adequação à tendência atual no tocante ao estilo de vida vegetariano, mesmo que a cidade apresente uma incontestável variedade em sua culinária.

Para que maiores benefícios apareçam, é preciso que a cidade se mostre e faça isso além das palavras de um autor. No que tange ao Quarteirão Jorge Amado, pode-se dizer que o mesmo não tem se mostrado uma alternativa concreta de desenvolvimento, já que não há um enriquecimento de seu patrimônio turístico capaz de apresentar impactos relevantes no ponto de vista cultural aos olhos dos visitantes. Isso se deve, primeiramente, a uma falha encontrada também na estratégia de divulgação deste roteiro, visto que a própria população local não conhece bem o Quarteirão, gerando um fraco envolvimento e interesse na relação comunidade/Quarteirão, assim como em relação a aspectos relevantes da cultura local e, por consequência, do turismo. Outra falha na estratégia de divulgação facilmente constatada é que os turistas que chegam a Ilhéus, como dito anteriormente, têm como objetivo principal de suas viagens os recursos naturais proporcionados pela cidade, sendo assim, o roteiro passa a fazer parte da viagem de uma maneira secundária, fato que justifica a exorbitante diminuição no fluxo de turistas na baixa estação, indicando um turismo sazonal, embora o turismo cultural possa ser desenvolvido durante o ano inteiro.

Deve ser incluída no planejamento de desenvolvimento turístico uma sinalização turística que atenda às especificações técnicas da Sinaltur. As placas de identificação devem ser colocadas em suporte com braço projetado e devem preferencialmente ser duplas (o que não acontece na cidade), independentemente do sentido de circulação do trânsito, para atender também aos turistas pedestres. Além disso, sugere-se apresentar tanto o nome do atrativo turístico, quanto sua respectiva tradução em inglês e espanhol.

Há também que se ter, em Ilhéus, o oferecimento de mais cursos de qualificação profissional, como já houve na cidade, por exemplo, cursos gratuitos para guias de turismo, uma vez que é notório o despreparo de certos profissionais; a contínua manutenção do CAT (Centro de Atendimento ao Turista), e a qualificação de seus atendentes; a ampliação do número de clubes, ginásios, parques, balneários, mirantes, museus, como forma de aprimoramento da oferta de lazer tanto para os turistas, quanto para a comunidade local.

Neste contexto, uma política pública de qualidade e um comprometimento do setor privado e de toda a sociedade em prol do município são essenciais, bem como a criação e manutenção de projetos e eventos enriquecedores culturalmente e que chamem a atenção dos turistas, como o evento "Amar Amado", que homenageou o centenário do escritor Jorge Amado através da promoção de peças, filmes, cursos, saraus e shows. Da mesma forma, na medida em que o Quarteirão Jorge Amado tem entre seus objetivos valorizar a cultura e a identidade local, é de suma importância que se sensibilize e informe a comunidade a respeito do valor cultural, social e histórico da cidade de Ilhéus, tão bem retratados nas obras de Jorge Amado, o que tornou o município mundialmente conhecido. É segundo este entendimento que Lage (2000, p. 91) diz:

> O turismo faz com que os recursos mereçam ser preservados e protegidos porque representam o futuro e as condições de vida para as novas gerações. No entanto, para que se tenha sucesso e para que se pratique um turismo com base na cultura é preciso que haja planejamento, conhecimento e apoio por parte da população local.

No que se refere à transmissão de informações em outro idioma, são necessárias ações que possam disponibilizar o ensino do inglês àqueles que trabalham diretamente no setor. Cabe destacar o papel de donos de casas comerciais quanto a incentivar os seus funcionários a aprenderem o idioma, procurando firmar parcerias com cursos de Inglês, por exemplo, uma vez que tal ação só trará benefícios para os próprios proprietários, que agregarão valor às suas empresas, tornando-as competitivas, para os funcionários que, sabendo se comunicar, potencializarão suas vendas, e para os próprios turistas que poderão contar, desta forma, com serviços de maior qualidade. É preciso ter em mente que as oportunidades e a inovação estarão presentes quando a qualificação e o profissionalismo estiverem na lista de prioridades das políticas públicas e empresariais.

Por fim, foi constatada que a cidade apresenta grande potencialidade turística, mas é preciso que o Governo Municipal e os empresários do setor turístico invistam em qualidade, criação de novos atrativos, e em uma maior interação entre as partes para que possam, desta forma, proporcionar aos seus turistas uma "inesquecível viagem" como descreve José Saramago em Viagem a Portugal (1997):

> A viagem não acaba nunca. Só os viajantes acabam. E mesmo estes podem prolongar-se em memória, em lembrança, em narrativa. Quando o viajante se sentou na areia

> da praia e disse: 'Não há mais que ver', sabia que não era assim. O fim duma viagem é apenas o começo doutra. É preciso ver o que não foi visto, ver outra vez o que se viu já, ver na Primavera o que se vira no Verão, ver de dia o que se viu de noite, com sol onde primeiramente a chuva caía, ver a seara verde, o fruto maduro, a pedra que mudou de lugar, a sombra que aqui não estava. É preciso voltar aos passos que foram dados, para os repetir, e para traçar caminhos novos ao lado deles. É preciso recomeçar a viagem. Sempre.

E é com esse mesmo pensamento que Ilhéus deve seguir em frente, dedicando-se a uma viagem voltada para o turismo, e o que se espera é que esse setor seja de tal forma valorizado, a ponto de imortalizar as experiências vividas por seus visitantes e, principalmente, que seja sempre capaz de se reinventar. Sempre.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS: BAHIA (ABIH): **Estatísticas.** Disponível em: http://abihbahia.org.br/estatisticas. Acesso em: 25 jun. 2014.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDRADE, J. V. de. **Turismo**: fundamentos e dimensões. 3. ed. São Paulo: Ática, 1998.

FONTES, M.ª J. V. **Turismo de Ilhéus**: vantagem comparativa versus vantagem competitiva. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração)– Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=291360&search=bahia|ilheus|infograficos:--informacoes-completas>. Acesso em: 3 out. 2014.

INSTITUTO CABRUCA. **História do Cacau.** Disponível em: http://www.cabruca.org.br/historiaDoCacau.php. Acesso em 1 out. 2014.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do Turismo**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C.. **Economia do Turismo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. **Turismo**: teoria e prática**.** São Paulo: Atlas, 2000.

MATTOS, S. L. O. de. **Análise da adequação da oferta turística de Ilhéus em relação ao perfil de sua demanda**: ênfase em hospedagem. 2003. Dissertação (Mestrado em Cultura e Turismo)– Universidade Estadual de Santa Cruz; Universidade Federal da Bahia, Ilhéus, Salvador, 2003.

MUNHOZ, D. G. **Economia aplicada**. Técnicas de pesquisa e análise econômica. Brasília, DF: Ed. da Universidade de Brasília, 1989.

PAIVA, M. G. V.; CAVALCANTE, K. B.; SOUZA, T. Hotelaria do Nordeste: no espelho da globalização. **Revista Econômica do Nordeste**. Fortaleza, v. 28, n. especial, p. 13-26, 1995.

ROCHA, L. B. **A Região Cacaueira da Bahia** – dos coronéis à vassoura-de-bruxa: saga, percepção, representação. Ilhéus: Editus, 2008.

SANTANA TALAVERA, Agustín. Turismo cultural, culturas turísticas. **Horizontes Antropológicos**. Porto Alegre, ano 9, n. 20, 2003. p. 31-57.

SARAMAGO, J. **Viagem a Portugal**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

O papel da paradiplomacia nas relações internacionais: a ascensão das unidades subnacionais em um contexto mundial globalizado

João Lucas Ijino Santana

Introdução

O aprofundamento do processo de globalização ocorrido com a quebra do paradigma bipolar da Guerra Fria, que norteou as relações internacionais por quase meio século, e a consequente configuração de um mundo multipolar, abriram novas perspectivas para a atuação dos Estados nacionais no concerto das nações, sobretudo entre os ditos países emergentes ou em desenvolvimento. Se por um lado, esse novo cenário multipolar e participativo favorece a atuação dos Estados nacionais, por outro, constitui-se em espaço aberto para a atuação de novos atores.

A mundialização da economia capitalista, a interdependência dos mercados financeiros, a expansão exponencial do mercado mundial, a criação de zonas de livre comércio e blocos econômicos e a proliferação de ONGs e organismos internacionais, entre outros, demonstram claramente o grau de complexidade e polifonia por que passam as relações internacionais contemporâneas, estas, já não mais restritas à atuação exclusiva dos Estados nacionais. No bojo desse conjunto de mudanças, surge a paradiplomacia, fenômeno político-social relativamente recente e ainda pouco estudado em âmbito acadêmico que, diante do contexto atual de interdependência das relações internacionais, tende a observar um notável crescimento durante as próximas décadas.

Ao analisar o papel exercido pela paradiplomacia nas relações internacionais, verificamos que as unidades subnacionais (estados federados, municípios, cantões, departamentos, províncias, *landers* etc.) vêm se tornando mais participativas na condução da política externa dos Estados, fato que tem provocado uma revolução paradigmática na política internacional.

O objetivo deste estudo é discutir o fenômeno da paradiplomacia, buscando compreender a dinâmica inerente às relações paradiplomáticas na atualidade. Os objetivos específicos são: definir a paradiplomacia à luz da literatura especializada; avaliar os aspectos cooperativos e conflituosos da paradiplomacia; e traçar o panorama atual da paradiplomacia no Brasil.

As principais referências teóricas utilizadas para a realização deste trabalho foram os estudos pioneiros de SOLDATOS (1990) e DUCHACEK (1990). Nos anos 80, os referidos autores deram o pontapé inicial nos estudos acadêmicos sobre o assunto, tomando como base a experiência paradiplomática canadense no Quebéc. Logo, os pressupostos teóricos elaborados em seus escritos constituem ponto de partida da maioria dos trabalhos sobre paradiplomacia realizados no Brasil e em outros países. Também foram utilizados trabalhos de autores nacionais, a exemplo de SALOMÓN & NUNES (2007), SILVA (2006) e GAMBINI (2007), entre outros. Ademais, procedemos à coleta de dados primários e secundários em sítios institucionais na internet. Para a estruturação do trabalho, utilizamos o método dialético, com enfoque no aspecto teórico-conceitual.

A paradiplomacia, por tratar-se de fenômeno em pleno desenvolvimento, constitui assunto de grande relevância para a compreensão das novas dinâmicas presentes das relações internacionais. Logo, este trabalho pode contribuir para a discussão acadêmica sobre a paradiplomacia e avaliar seus reflexos e implicações para as relações internacionais na atualidade.

Paradiplomacia: definições e elementos conceituais

O primeiro passo para a compreensão do fenômeno paradiplomático e suas implicações está na correta apreensão conceitual do termo. Para tanto, tomaremos suas definições por parte de alguns autores.

Consoante Zabala (2000 apud RIBEIRO, 2008, p. 73):

> [...] o neologismo *paradiplomacia* surgiu nos anos 1980 de forma "inocente e empírica" no campo da política comparada de estados federados e da teoria renovada do federalismo, especificamente na literatura norte-americana, onde o prefixo *para* designaria além de algo paralelo, algo associado a uma capacidade acessória ou subsidiária, referindo-se à atuação "diplomática" dos governos subnacionais.

Para Gambini (2007), paradiplomacia consiste na possibilidade de unidades subnacionais (estados-membros, províncias, regiões, cidades e demais unidades político-administrativas) formularem e executarem uma política externa própria, independentemente do auxílio da União. Conforme (MOREIRA, SENHORAS & VITTE, s/d, p. 2):

> A paradiplomacia é um tema de crescente importância na área das relações internacionais que se refere aos processos da extroversão de atores subnacionais como governos locais e regionais, empresas, organizações não governamentais que procuram praticar atos e acordos internacionais a fim de se obterem recursos e resolverem problemas específicos de cada área com maior rapidez e facilidade sem a intervenção dos governos centrais.

Segundo Silva (2006), a paradiplomacia consiste em qualquer participação supranacional de sujeitos desprovidos de personalidade jurídica internacional, ou seja, unidades subnacionais (estados, municípios, etc.). Para ela, o fenômeno paradiplomático encerra uma relativização do conceito hobbesiano de soberania dos Estados[1], refletindo a tendência do mundo pós-moderno de reinventar novas formas de lidar com as relações de poder. É nesse contexto que as unidades subnacionais passam a reivindicar maior autonomia na condução de políticas de alcance internacional, bem como participação ativa na formulação da política externa estatal. É o chamado movimento paradiplomático centrífugo (KUGELMAS; BRANCO, 2004). Para Rodrigues (1998), a paradiplomacia seria:

> o envolvimento de governos não centrais nas relações internacionais, mediante o estabelecimento de contatos permanentes e *'ad hoc'*, com entidades públicas ou privadas estrangeiras, com o objetivo de promoção socioeconômico (sic) e cultural, bem como de qualquer outra dimensão exterior nos limites de sua competência constitucional. (p. 443)

Podem-se ainda encontrar termos genéricos referidos a paradiplomacia, tais como: a) *Diplomacia Federativa* – expressão oficialmente utilizada pelo Ministério das Relações Exteriores – MRE –; b) *Política Externa Federativa*. Rodrigues (1998) faz distinção entre esses dois termos. Segundo

1 Thomas Hobbes tinha uma visão bipolar da sociedade. Concentrava num pólo a figura do indivíduo (ou da infinidade generalizada dos mesmos) e no outro, a do Leviatã (Estado). Nem a família nem gerações e gerações marcadas por uma potência hereditária, enfim nada, era considerado relevante na estrutura de uma organização social que não as duas partes do contrato social (SILVA, 2006).

ele, a *Diplomacia Federativa* refletiria a perspectiva do governo federal, ao passo que a *Política Externa Federativa*, ilustraria a visão descentralizada dos governos subnacionais; c) *Micro-diplomacia*, termo encontrado na literatura anglo-saxã; d) *Política Externa de Cidades* – terminologia exclusiva para cidades –; e) *Protodiplomacia* – caso particular do Quebec[2] – e f) *Diplomacia Empresarial,* que não se aplica à esfera de atuação do poder público, muito embora possa exercer influência sobre ela.

Além dos conceitos de paradiplomacia supracitados, há outros conceitos que nos auxiliam na compreensão do termo paradiplomacia, tais como: i) relações transgovernamentais, que seriam aquelas que "vinculam os atores de diferentes estruturas de governo que estabelecem relações diretamente com representantes de estruturas similares em outros países, com organismos internacionais e com atores não governamentais" (SALOMÓN; NUNES, 2007, p. 102); ii) novos atores *new voices*, compostos pelas unidades subnacionais ou subestatais (estados, municípios), sociedade civil organizada e corporações multinacionais; iii) unidades subnacionais ou subestatais – entes federados, agentes de segmentação e unidades constituintes – dizem respeito às prefeituras, estados-federados, províncias, departamentos, cantões, regiões, etc; iv) s*overeignty-bound*, que são os "atores condicionados pela soberania" e; v) *sovereignty-free*, ou seja, os "atores livres de soberania": unidades subnacionais (ROSENAU apud SALOMÓN; NUNES, 2007).

A respeito dos atores livres de soberania *Sovereignty-free* e dos atores condicionados pela soberania *Sovereignty--bound,* Salomón e Nunes (2007, p. 103) afirmam que:

2 O Quebec é uma região autônoma, localizada no sudeste do Canadá, que possui língua, costumes e legislação diversa do restante do país, constituindo exemplo *suis generis* de ação paradiplomática.

> Os atores condicionados pela soberania (basicamente os governos centrais) estão obrigados por suas responsabilidades soberanas a prestar atenção às múltiplas questões incluídas na agenda global e a distribuir seus recursos entre elas, enquanto os atores livres de soberania, com responsabilidades menos dispersas, têm liberdade para buscar objetivos mais limitados e concretos.

O surgimento de novas vozes ou novos atores globais compreende o conceito de 'segmentação'. Consoante Soldatos (1990), há dois tipos de segmentação: A "segmentação territorial ou vertical", que ocorre quando os diversos níveis da administração (federal, estadual, municipal) exercem atividades internacionais e participam do processo de elaboração da política externa do Estado. E a "segmentação funcional ou horizontal", quando dentro de um mesmo nível administrativo, diversas agências, secretarias, departamentos ou ministérios participam da elaboração e condução da política externa. Os dois tipos de segmentação não são competitivos ou excludentes. Pelo contrário, o que se observa é uma grande interação entre ambos, compondo uma terceira forma de segmentação – híbrida e dinâmica – com benefícios mútuos para os dois níveis da burocracia.

Por sua vez, Salomón e Nunes (2007) propõem uma divisão segundo as dimensões de atuação dos entes paradiplomáticos. A primeira é a "dimensão institucional", que compreende a estrutura paradiplomática *per se*. A segunda, "dimensão substancial", abrange a agenda e os instrumentos utilizados. Logo, qualquer administração, seja ela local ou regional, que se proponha a desenvolver ações no plano internacional, deve levar em consideração essas duas dimensões no planejamento de suas ações.

Tratando sobre os diversos níveis de relações paradiplomáticas, Lessa (apud BRANCO, 2007, p. 57/58) propõe

uma classificação a partir dos conceitos de microdiplomacia regional, microdiplomacia fronteiriça, microdiplomacia transregional e paradiplomacia global, quais sejam:

> contatos entre unidades não centrais fronteiriças em diferentes Estados, contatos entre unidades não centrais sem fronteiras comuns, mas cujos Estados nacionais são limítrofes, e contatos políticos entre unidades pertencentes a Estados distantes, que estabelecem ligações não apenas entre centros comerciais, industriais e culturais em outros continentes, mas também com os vários ramos ou agências de governos nacionais estrangeiros.

Os exemplos supracitados certamente não exaurem toda a taxonomia relacionada ao fenômeno paradiplomático, servindo apenas para demonstrar a riqueza terminológica e conceitual produzida pela literatura especializada. O esforço de apreensão e a diversidade de terminologias adotadas pelos estudiosos demonstram que, por não ser um fenômeno estanque, a paradiplomacia apresenta várias nuances, segundo o contexto de cada região ou localidade. O ponto de convergência entre todas essas formas de atuação paradiplomática é a tendência de descentralização e compartilhamento de responsabilidades na condução da política externa dos Estados. Seja qual for a designação dada a essas atividades (relações transgovernamentais, microdiplomacia, paradiplomacia, etc.), todas têm como objetivo fundamental a articulação de políticas externas mais participativas que levem em conta as peculiaridades e necessidades regionais e locais.

Paradiplomacia: uma visão dialética

O caráter dialético da paradiplomacia é, antes de tudo, reflexo da dinâmica do mundo contemporâneo, causada pelo aprofundamento do processo de globalização. A quebra da barreira espaço-tempo e a flexibilização das fronteiras propiciada pela expansão dos mercados remodelou a forma de interação dos agentes sociais em todas as partes do mundo. Nesse cenário, a dicotomia local-global torna-se cada vez mais fluida, uma vez que os elementos de um e de outro se confundem, formando um todo complexo e heterogêneo.

A onda pacifista do mundo pós II Guerra Mundial e o ideário de cooperação entre as nações para o progresso da humanidade, expressa na criação da ONU e diversos organismos internacionais, formaram o cimento sobre o qual a cooperação internacional se desenvolveu em escala global e regional. Coube ao continente europeu, devastado pela guerra, o papel de vanguarda, com a criação do Conselho de Municipalidades e Regiões Europeias em 1951. Para Gambini (2007, p. 9),

> A ideia da criação das redes de cidades está vinculada com a de "irmanamento de cidades", a qual teve sua origem na Segunda Guerra Mundial, quando as cidades européias resolveram promover a integração entre si para evitar o renascimento do revanchismo que poderia causar novos conflitos.

A existência de um sistema democrático é condição *sine qua non* para o desenvolvimento da paradiplomacia, haja vista o caráter centralizador e não participativo dos regimes autocráticos, independentemente de sua orientação ideológica. Com efeito, as ditaduras inviabilizam o fortalecimento do poder local, suprimindo a diversidade de 'vozes' e 'pensamentos' em nome de um suposto interesse nacional,

que é estabelecido verticalmente. "Acreditamos que sistemas federativos flexíveis são positivamente predispostos a lidar com problemas de interdependência global e regional de maneira mais efetiva que sistemas autoritários ou unitários" (DUCHACEK, 1990, p. 4, tradução nossa)[3]. Em seu trabalho, Duchaceck (1990) observa que as experiências paradiplomáticas mais avançadas e exitosas no mundo se encontram em países democráticos altamente industrializados, a exemplo da Suíça, da Alemanha e do Canadá.

Elementos de cooperação

As redes de cidades[4] – tendência crescente no mundo contemporâneo – são dispositivos eficazes na promoção da cooperação internacional e do desenvolvimento regional/local, pois constituem foros privilegiados para a discussão de alternativas e troca de experiências em áreas afins como urbanismo, infraestrutura, habitação e políticas públicas voltadas para o combate à pobreza e à violência. Outro elemento positivo é a proximidade entre o poder público local e a população na formulação de políticas de interesse comum, o que torna os entes subnacionais interlocutores privilegiados das populações locais no debate internacional na medida em que captam mais facilmente as demandas da população, transformando-as em políticas concretas e compartilhadas. Dito de outro modo, os entes subnacionais,

3 "We may tentatively suggest the flexible federal systems are positively predisposed to handle the problems of global and regional interdependence more effectively than unitary or authoritarian systems".

4 Exemplos de redes de cidades: Sister Cities, European Sustainable Cities, Eurocities, International Network for Urban Development, World Association of Major Metropolises, World Federations of United Cities, International Union of Local Authorities, Organization of Islamic Capitals and Cities, Mercocidades, etc.

com seus tentáculos e ramificações, vão aonde os governos centrais não conseguem ir, reduzindo o distanciamento entre a política externa e os reais anseios da população.

Outro aspecto não menos relevante da cooperação internacional descentralizada é a construção de uma imagem internacional dos estados e municípios. Exemplo concreto é a cidade de Porto Alegre, que após o Fórum Social Mundial, realizado em 2001, passou a ser referência mundial. Nesse sentido, a participação de estados e municípios em organismos internacionais, como a rede Mercocidades, pode contribuir para a divulgação e promoção das respectivas localidades, como verificado em cidades turísticas como Salvador e Rio de Janeiro.

Finalmente, a cooperação técnica internacional, a captação de recursos e a promoção comercial direta constituem potencialidades a serem desenvolvidas por estados e municípios que estejam engajados em ações internacionais. Isso pode ocorrer sob várias formas, como por exemplo, a apresentação de projetos de desenvolvimento local para apreciação de organismos internacionais, visando à obtenção de financiamento externo, e a organização de comitivas compostas por gestores públicos e empresários a outros países, com a finalidade de promover destinos turísticos e fomentar a realização de negócios.

Elementos de conflito

O surgimento das unidades subnacionais como atores de alcance internacional tem implicações de ordem jurídica. Nesse particular, o Direito comparado nos fornece valiosas ferramentas de análise. A Argentina, por exemplo, tem avançado de modo expressivo na constitucionalização da paradiplomacia, tendo assegurado, por meio do artigo 124 de sua Constituição, que:

> As províncias poderão criar regiões para o desenvolvimento econômico-social e estabelecer órgãos com competências para o cumprimento de seus fins, com o conhecimento do Congresso Nacional. Poderão também celebrar convênios internacionais, desde que estes não sejam incompatíveis com a política exterior da Nação e não afetem as competências delegadas ao Governo Federal e ao crédito público (tradução nossa).[5]

Contrariamente à Constituição argentina, a Constituição brasileira, em seu artigo 21, outorga a União à competência para "manter relações com Estados estrangeiros e participar de organizações internacionais", omitindo-se quanto à possível participação de entes subnacionais na esfera internacional. Visando preencher esse vácuo jurídico, o diplomata de carreira e ex-deputado federal André Costa encaminhou ao Parlamento a PEC 475/2005, também chamada "PEC da Paradiplomacia", que visa positivar a atuação internacional dos estados e municípios brasileiros. De acordo com essa proposta, municípios, estados e o Distrito Federal poderão celebrar tratados e convênios com unidades subnacionais de outros países[6]. Esta tentativa de constitucionalização da ação dos entes paradiplomáticos, por

5 Las provincias podrán crear regiones para el desarrollo económico - social y establecer órganos con facultades para el cumplimiento de sus fines y podrán también celebrar convenios internacionales en tanto no sean incompatibles con la política exterior de la Nación y no afecten las facultades delegadas al Gobierno Federal o el crédito público de la Nación; con conocimiento del Congreso Nacional."

6 Como consta no documento: "Os Estados, Distrito Federal e municípios, no âmbito de suas competências, poderão promover atos e celebrar acordos ou convênios com entes subnacionais estrangeiros, mediante prévia autorização da União, observado o art. 49, I, e na forma da lei" (PEC 475/2005).

ser uma iniciativa sem precedente, contribui para o debate sobre os rumos da paradiplomacia no Brasil.

O temor dos governos centrais de perder poder relativo frente às unidades subnacionais é um dos grandes entraves ao estabelecimento de políticas e práticas paradiplomáticas no Brasil e no mundo. Segundo essa visão, paradiplomacia seria uma grande ameaça ao pacto federativo. Ribeiro (2008) apresenta uma visão bastante realista e equilibrada a respeito do tema, ao afirmar que:

> De um lado, nota-se que a entrada em cena das entidades subnacionais provoca uma atomização da ordem internacional complicando ainda mais o funcionamento do sistema internacional, porquanto os Estados centrais não vêm com bons olhos a perda progressiva de soberania exclusiva em matéria de política externa e a ação internacional das regiões pode ser vista como um atentado à soberania nacional e à integridade territorial. Por outro lado, o Estado central é consciente de que sua política estrangeira lhe escapa cada vez mais com os diversos fenômenos da mundialização, da internacionalização e da segmentação crescente das suas atividades, das burocracias e das redes profissionais (p. 77).

Outro aspecto conflituoso de grande relevância é a possibilidade de recrudescimento de rivalidades regionais e o surgimento de disputas comerciais e industriais como, por exemplo, a guerra fiscal travada entre os estados do Rio Grande do Sul e da Bahia para o recebimento de uma planta da multinacional automobilística Ford, que constitui caso emblemático. Essa disputa, vencida pelo estado nordestino, ocorreu por meio de um longo processo de negociação que envolveu propostas e contrapropostas dos respectivos estados à empresa, a fim de cooptá-la para o seu espaço geográfico.

O terceiro e recorrente argumento usado para refutar iniciativas paradiplomáticas é a possibilidade de instrumentalização de ambições separatistas por parte de grupos políticos regionais. Isso, desde logo, não se aplica ao Brasil; imune a nacionalismos e movimentos independentistas internos, ao contrário de países como o Canadá – caso do Québec –, e Espanha – questão Basca –, entre outros.

Em suma, a falta de dispositivos legais que consubstanciem a ação dos entes subnacionais no nível internacional, aliada à resistência de setores governamentais em ceder espaço para que esses atores tenham maior espaço na formulação e na condução da política externa, compõem elementos de conflito e limitação para a consolidação da paradiplomacia em nível nacional e internacional.

Apesar dos inúmeros obstáculos, ora citados, pode-se vislumbrar um cenário de intenso desenvolvimento para a paradiplomacia. Tal afirmação encontra respaldo na multiplicação de experiências paradiplomáticas observadas em todo o mundo, sobretudo em países federalistas. Além disso, a expansão da ideologia democrática e o anseio popular por maior participação nas questões de caráter internacional impulsionam iniciativas locais de alcance global, tanto no âmbito social quanto no político.

As externalidades propiciadas pelos intercâmbios de cidades e regiões, tais como o estabelecimento de parcerias, a promoção comercial e turística e a construção da imagem internacional das localidades constituem elemento de motivação para a atuação das localidades no nível internacional e global. Ademais, as facilidades da telemática e a disseminação de movimentos sociais em escala mundial tendem a promover ações que favoreçam a inserção das localidades no cenário internacional como forma de suprir as demandas que têm sido negligenciadas pelos poderes centrais. Estes, incapazes de solucionar a contento questões de caráter eminentemente local, deixam um vasto campo de ação às

unidades subnacionais (instâncias representativas das localidades), no campo da cooperação internacional. O Brasil, apesar de inserido tardiamente nesse movimento, deve-se constituir em importante palco para o desenvolvimento da paradiplomacia, seguindo a tendência mundial.

A paradiplomacia no Brasil

Nos anos iniciais da República Oligárquica, verificou-se uma intensa atuação internacional dos estados da Federação e, em especial de São Paulo, em temas relacionados à importação de mão-de-obra estrangeira para a lavoura do café e à obtenção de empréstimos internacionais, no que se poderia qualificar como iniciativas paradiplomáticas embrionárias.

Contudo, é a partir da década de 80 do século XX que começam a se disseminar experiências paradiplomáticas em diversas partes do Brasil. Este fenômeno coincide com o início do processo de redemocratização. A instauração de um regime democrático representativo com forte participação popular ensejou o renascimento das unidades subnacionais (estados e municípios) como atores relevantes na discussão de questões diretamente relacionadas ao dia-a-dia do cidadão comum. Merecem destaque as iniciativas pioneiras do estado do Rio Grande do Sul e da prefeitura de Porto Alegre que, segundo Salomón e Nunes (2007), foram, respectivamente, o primeiro estado e o primeiro município do país a estabelecer estratégias de ação externa de forma estruturada e institucionalizada.

Ribeiro (2008) identificou 72 municípios brasileiros com maior ou menor grau de inserção internacional, mediante o desenvolvimento de atividades paradiplomáticas,

segundo critérios estabelecidos em sua pesquisa[7]. No universo de cidades estudadas, 20 encontram-se na região norte-nordeste e 52 na região sul-sudeste. Vale ressaltar que o nível de desenvolvimento e institucionalização das atividades paradiplomáticas varia de cidade para cidade. Assim, as 72 cidades apontadas no estudo não formam um todo homogêneo, já que apresentam graus distintos de desenvolvimento institucional. Consoante a autora, apenas 19 das 72 cidades pesquisadas possui órgão específico encarregado de gerir e planejar atividades paradiplomáticas, seja através de gabinetes e assessorias ou demais órgãos específicos. Não obstante, percebe-se a atuação internacional de municípios que ainda não possuem órgãos específicos de relações internacionais (R.I.).

Assim, "as regiões Norte/Nordeste juntas mostraram ser detentoras de apenas 24% dos órgãos municipais de R.I. implantados no Brasil" (RIBEIRO, 2008, p. 131). Dentre as causas apontadas pela autora para explicar o baixo índice de participação internacional dos municípios do norte e nordeste estão as disparidades socioeconômicas que caracterizam o regionalismo brasileiro.

No caso específico da América do Sul, percebe-se que a experiência de integração regional, corporificada no MERCOSUL, serve de elemento motivador da ação internacional dos municípios do subcontinente. A aproximação dos povos e dos países que integram o eixo sul-americano ocorre em dois

7 Os municípios pesquisados por Ribeiro (2008) em tese de mestrado intitulada *'Globalização e Novos Atores: as cidades brasileiras e o desenvolvimento da paradiplomacia'*, atenderam a pelo menos um dos critérios a seguir: a) ser capital de estado brasileiro; b) apresentar volume populacional não inferior a 500 mil habitantes; c) ser sede ou importante cidade de região metropolitana; d) possuir centro universitário de relevância nacional; e) ser cidade histórica/com vocação turística de visibilidade internacional; f) ser município fronteiriço de importância regional e estratégica; g) apresentar decisores com presença em eventos específicos voltados para as relações internacionais.

níveis. Entre Estados, primeiramente, e entre unidades subnacionais (cidades, estados, províncias, departamentos, etc.). A rede MERCOCIDADES, da qual fazem parte atualmente 83 subunidades brasileiras (municípios), insere-se no ordenamento institucional do MERCOSUL, fato que comprova a relevância da paradiplomacia para os membros do bloco e o importante papel que ela pode exercer no aprofundamento do processo de integração regional.

A Argentina é o país com o maior número de membros[8] na rede MERCOCIDADES (107), seguido pelo Brasil (83); Paraguai (24); Uruguai (19); Chile (18); Venezuela (12); Peru (13); Bolívia (9); e Colômbia (1)[9]. Essa correação de forças confere à Argentina 37,41% de representação na Assembleia Geral de Sócios, deixando o Brasil com 29,02%, o Paraguai com 8,39% o Uruguai com 6,64%, o Chile com 6,29%, a Bolívia com 3,15%, a Colômbia com 0,35%, a Venezuela com 4,20% e o Peru com 4,55%. Diante da preponderância política, econômica, demográfica e geográfica do Brasil, em comparação com os demais países-membro do bloco, torna-se evidente o baixo nível relativo de engajamento das unidades subnacionais brasileiras em ações paradiplomáticas, ao menos em nível regional.

A criação da Assessoria Especial de Assuntos Federativos e Parlamentares (AFEPA), criada pelo Ministério das Relações Exteriores (MRE), abre novas perspectivas para a atuação dos entes (unidades) subnacionais, ao criar um canal de comunicação entre o poder central e as representações locais nas esferas estadual e municipal. Através desse mecanismo de diálogo, os entes federados podem contar com o *knowhow* e a experiência do Ministério das Relações Exteriores no trato de questões internacionais. Como consta no

8 Os membros da rede MERCOCIDADES são considerados unidades subnacionais, segundo a Paradiplomacia.

9 Dados disponíveis em: www.ciudades.org/node/2352. Acesso em 30 Jun 2014

sítio do MRE, compete a AFEPA "promover a articulação entre o Ministério e os Governos estaduais e municipais, e as Assembléias estaduais e municipais, com o objetivo de assessorá-los em suas iniciativas externas, providenciando o atendimento às consultas formuladas"[10]. Esse trabalho de coordenação ocorre basicamente por intermédio dos escritórios de representação do Itamaraty, localizados em diversos estados[11]. Igualmente, merecem destaque, como foros de representação dos entes subnacionais: a Confederação Nacional de Municípios (CNM), a Associação Brasileira de Municípios (ABM), a Frente Nacional de Prefeitos (FNP) e a União Nacional dos Legislativos Estaduais (UNALE).

O surgimento de instâncias representativas dos entes subnacionais e a criação de uma assessoria específica destinada a lidar com o tema dentro da estrutura burocrática do Itamaraty demonstram o avanço da paradiplomacia no Brasil ao longo dos últimos anos. Entretanto, percebe-se a necessidade de um maior aprofundamento dessas experiências, a fim de que as unidades subnacionais tenham maior respaldo para se inserirem no contexto paradiplomático, tanto em nível regional quanto global.

---

10 Disponível em: www.mre.gov.br. Acesso em: 12 jan. 2009.

11 Escritório de Representação do MRE no Rio de Janeiro (ERERIO); Escritório de Representação do MRE no Rio Grande do Sul (ERESUL); Escritório de Representação do MRE na Região Nordeste (ERENE), em Recife-PE; · Escritório de Representação do MRE em São Paulo (ERESP); · Escritório de Representação do MRE no Paraná (EREPAR); · Escritório de Representação do MRE em Santa Catarina (ERESC); · Escritório de Representação do MRE na Região Norte (EREMA), em Manaus-AM; · Escritório de Representação do MRE em Minas Gerais (EREMINAS).

Considerações finais

Conforme vimos ao longo deste trabalho, com o avanço da globalização, o processo de formulação e de condução da política externa dos Estados tem passado por profundas transformações. Tal predisposição tende a se tornar um imperativo na medida em que os países consolidam os mecanismos de participação política e avançam em seus respectivos processos democráticos.

Após uma aproximação teórica com o conceito de paradiplomacia, estudamos seu surgimento e sua evolução no Brasil. Através das leituras e discussões e dos estudos aqui apresentados, verificamos que a paradiplomacia brasileira encontra-se em estágio inicial de desenvolvimento, ficando restrita a ações pontuais de municípios e, em alguns casos, de estados da Federação, os quais buscam inserção no cenário internacional a partir de elementos conjunturais e pragmáticos, a exemplo do estado do Rio Grande do Sul e da cidade de Porto Alegre.

Não obstante, observamos esforços empreendidos pelas unidades subnacionais no intuito de dar maior visibilidade e legitimidade a suas ações, vide a criação de inúmeros organismos representativos, bem como a criação, por parte do Ministério das Relações Exteriores, da Assessoria Especial de Assuntos Federativos e Parlamentares (AFEPA). Essas ações refletem uma tendência de ampliação e consolidação das atividades paradiplomáticas no Brasil. *Pari passu*, é mister fomentar o surgimento de uma cultura paradiplomática no país, possibilitando maior participação dos poderes públicos locais e da sociedade civil organizada na formulação e condução da política externa nacional, de modo a torná-la mais democrática e participativa.

Referências

BARRETO, M. I. **Gestão estratégica do poder executivo do Estado de São Paulo frente ao processo de integração regional do MERCOSUL**. Tese de doutorado. Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.

BÓGEA, A. **A diplomacia federativa**. Do papel internacional e das atividades externas federativas nos Estados nacionais. Tese. XLII Curso de Altos Estudos, Instituto Rio Branco, Brasília, 2001.

BRANCO, A. C. C. **A paradiplomacia como forma de inserção internacional de unidades subnacionais**. Prismas: Direito, Políticas Públicas e Mundialização, v. 4, p. 51-65, 2007. Disponível em: http://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/index.php/prisma/article/view/216/214. Acesso em: 02 de mar. 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: Promulgada em 5 de outubro de 1988. Salvador: Empresa Gráfica da Bahia, 1988.

CERVO, Amado Luiz. **Conceitos em Relações Internacionais**. Rev. bras. polít. int. v.51 n. 2 Brasília July/Dec. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-73292008000200002&lang=pt. Acesso em: 19 abri 2009.

CESÁRIO, G; ANDRADE, M. **A Cooperação Descentralizada no Brasil.** Disponível em: http://www.observ-ocd.org/temp/libreria-198.pdf. Acesso em: 16 abr. 2009.

DUCHACEK, I. Perforated Sovereignties: towards a typology of new actors in international relations. In: MICHELMANN, H.; SOLDATOS, P. (Ed.). **Federalism and International Relations**: the role of subnational units. Oxford: Claredon Prees, 1990.

GAMBINI, P. T. H. Rede Mercocidades: a legitimidade da ação internacional de governos locais brasileiros para o fortalecimento da integração regional no MERCOSUL. In: **Direito, Sociobiodiversidade e Soberania na Amazônia**, Manaus, 2007. Anais do XV Congresso Nacional do Conpedi. Florianópolis: Jose Arthur Boiteux, 2007.

GAMBINI, P. T. H.. **Redes Globais & Redes de Cidades**. Revista Eletrônica de Direito Internacional, v.1, 2007. p. 01/36. Disponível em: http://www.cedin.com.br/revistaeletronica/artigos/REDES%20GLOBAIS%20Priscila%20Gambini.pdf. Acesso em: 07 Jan. 2009.

KEOHANE, R. O.; NYE, J., **Transnational Relations and World Politics**. Cambridge: Harvard University Press, 1972.

KUGELMAS, E.; BRANCO, M. Os governos subnacionais e a nova realidade do federalismo. In: VIGEVANI, T.; WANDERLEY, L. E. (Org.). **Governos Subnacionais**: inserção internacional e integração regional. São Paulo: PUC; UNESP; CEDEC; FAPESP, 2004.

LESSA, J. V. da S. **A Paradiplomacia e os Aspectos Legais dos Compromissos Internacionais Celebrados por Governos Não Centrais.** Tese. Instituto Rio Branco, XLIV Curso de Altos Estudos, Brasília, 2002.

MICHAELMAN, H.; SOLDATOS, P. (Org.), **Federalism and International Relations. The Role of Subnational Units**. Clarendon Press: Oxford, 1990.

MOREIRA, F. de A; SENHORAS, E. M.; VITTE, C. de C. S. **Geopolítica da Paradiplomacia Subnacional**: um estudo sobre a extroversão internacional dos municípios da rede de Mercocidades. Works. bepress. Disponível em: http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1121&context=eloi. Acesso em: 20 maio 2009.

MÜLLER, Marcos Lutz. **Estado e Soberania**: o 'idealismo da soberania'. Disponível em: http://br.geocities.com/matrizeshegelianas/estadoesoberania.html>. Acesso em: 19 abr. 2009.

NUNES, C., **Paradiplomacia e Relações Internacionais:** o caso do Rio Grande do Sul. Tese de Mestrado, UFRGS, Porto Alegre, 2005. Disponível em: http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/6142 - 11k. Acesso em: 15 jan. 2009.

OROZCO, Renato. **Paradiplomacia**: as Relações Internacionais dos Governos Locais. O Debatedouro, 46 ed., 2004.

RIBEIRO, M. C. **Globalização e Novos Atores**: as cidades brasileiras e o desenvolvimento da paradiplomacia. 2008. 295 f. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) – Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

RODRIGUES, G. M. A. **Política Externa Federativa**: análise de ações internacionais de Estados e Municípios Brasileiros. Rio de Janeiro: Network, v. 7, n. 3, p. 6-6, 1998. Disponível em: Política Externa Federativa: análise de ações internacionais de Estados e Municípios Brasileiros. Acesso em: 22 fev. 2009.

RODRIGUES, G. M. A. **Relações internacionais federativas no Brasil**. Rio de Janeiro: Revista de Ciências Sociais. v. 51, n. 4, 2008. p. 1015-1034. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/dados/v51n4/07.pdf. Acesso em: 07 jan. 2009.

SALOMÓN, M.; NUNES, C., **A ação externa dos governos subnacionais no Brasil**: os casos do Rio Grande do Sul e de Porto Alegre. Um estudo comparativo de dois tipos de atores mistos. Rev. Contexto Internacional, v. 29, n. 1, 2007.

SANTOS, F. R. M. **Compatibilidade entre Soberania e a Integração dos Estados**. 2008. Monografia. Faculdade de Direito, Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, 2008.

SILVA, M. de B. **Paradiplomacia no Brasil**. Dissertação. Mestrado em Relações Internacionais. PUC-São Paulo, 2006. Disponível em: http://lanic.utexas.edu/project/etext/llilas/ilassa/2007/barros.pdf. Acesso em: 14 nov. 2008.

STIGLITZ, Joseph E. **A Globalização e seus malefícios**: a promessa não-cumprida de benefícios globais. 4 ed. São Paulo: Futura, 2003.

SOLDATOS, P. An Explanatory Framework for the Study of Federated States as Foreign-policy Actors. In: MICHELMANN, J.; SOLDATOS, P. **Federalism and International Relations**: The Role of Subnational Units. Oxford: Clarendon Press, 1990. p. 34-53.

SOUTO, C.; FALCÃO, J. (Org.). **Sociologia & Direito**: textos básicos para a Disciplina de Sociologia Jurídica. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

VIGEVANI, Tullo. **Problemas para a atividade internacional das unidades Subnacionais Estados e municípios brasileiros**. Revista Brasileira da Ciências Sociais, v. 21, n. 62, 2006.

Parte II

Passo a passo, construindo história: *Relatos de egressos sobre suas experiências com e a partir do LEA*

Monique Silva Costa
Graduada pelo curso LEA-NI – UESC em 2008

Aos 16 anos me vi sob a pressão da escolha do curso para o qual iria prestar o vestibular. Minha prioridade era passar em uma universidade pública, e dentre as opções das quais dispunha, havia um curso novo, primeiro e único no Brasil até então: o LEA. (Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais), na Uesc. Fui buscar informações sobre ele na página da Instituição na Internet, e me encantei pela proposta. Apesar de muito nova, já enxergava além do meu contexto local. Era apaixonada por línguas estrangeiras e cultivava, por muitas vezes até de maneira inconsciente, o desejo de exercer com maior veemência meu papel como cidadã do mundo.

Consegui ser aprovada dentre os 30 guerreiros escolhidos para cursar o LEA-NI, compondo a segunda turma do curso, na Uesc. Juntos, enfrentamos inúmeros desafios. Dentre os primeiros, destaco o fato de alguns professores demonstrarem certo desconhecimento referente ao curso, bem como o propósito de uma formação tão complexa e, ao mesmo tempo, tão rica. Muitas vezes tínhamos que explicar detalhadamente o significado da sigla LEA (o "NI" ainda não era utilizado) e tentar buscar respostas para questionamentos como "O que faz uma pessoa graduada em LEA?".

Foi um processo de construção intenso, marcado pela busca da identidade do curso e pelo esforço conjunto de grande parte dos alunos e de alguns excelentes professores em prol do reconhecimento da importância do caráter multidisciplinar do LEA-NI. Imersa nesse contexto, decidi encarar minha trajetória no curso da forma mais positiva possível, e agarrar as oportunidades únicas que ele me proporcionou, com destaque para minha experiência de vivência linguística por aproximadamente um ano como

estudante bolsista na Université de La Rochelle, e minha participação na constituição da Empresa Júnior do curso: LEA Jr. Consultoria.

Após quase cinco anos de aprendizado, peguei meu "canudo" e "me joguei" no mercado! Foquei na vertente do curso que mais me interessava: o comércio internacional. Após uma breve passagem pelo Canadá para aprimorar meu inglês para negócios (na época ainda não havia esta disciplina na grade curricular), retornei ao Brasil disposta a enfrentar esse mercado com a cara e a coragem de quem não possuía experiência na área à qual tanto pretendi me dedicar. Por meio desse empenho e de muita determinação, consegui trabalhar por três anos com logística do comércio exterior em Salvador (Bahia), dois deles em uma das maiores multinacionais do setor em atuação no Brasil. Em paralelo, concluí o MBA em Gestão do Comércio Internacional pela Universidade Salvador (Unifacs) e, atualmente, curso o segundo ano do Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Lembro que alguns professores do LEA-NI frequentemente enfatizavam nosso diferencial em relação aos alunos de outros cursos. Eles diziam que nós tínhamos uma visão muito ampla sobre os mais diversos temas e enxergávamos muito além daquilo que nos era exposto. Modéstia à parte, acredito tanto nisso que as palavras desses professores me acompanham até hoje. A cada experiência que vivo, a cada decisão que tomo, a cada novo passo que dou e a cada trajetória de colegas egressos da qual tomo conhecimento, confirmo que os alunos do LEA-NI possuem um perfil realmente diferenciado e especial, característico de gente que faz acontecer.

Fico muito feliz pelas conquistas alcançadas para o curso, interna e externamente, no decorrer de todos esses anos, desde a sua implantação. Torço para que os alunos continuem fazendo jus a tudo o que foi conquistado, principalmente no que concerne a aproveitar as oportunidades

que lhes forem concedidas, pois o mundo após a universidade tem muito mais a cobrar do que a oferecer.

É importante também ressaltar que apesar de termos começado sozinhos, há algum tempo contamos com outras instituições que também implantaram o LEA-NI, reforçando nossa luta pelo devido reconhecimento quanto à relevância desse curso nos contextos nacional e internacional. Tenho muito orgulho da minha formação e pretendo continuar contribuindo para que a história do nosso curso na Uesc siga repleta de aprendizados e vitórias.

Eduardo Shigueo Fujikawa
Graduado pelo curso LEA-NI – UESC em 2009

Acredito piamente que os esforços individuais transformam-se em resultados palpáveis e reais. Por isso, penso que o estudante deve buscar, a partir de suas motivações, os objetivos delimitados para o que ele considera sucesso pleno. Para além dos conhecimentos técnicos e científicos, a vida acadêmica, por si só, permite o autodescobrimento, o amadurecimento e o senso de responsabilidade. O LEA me proporcionou tudo isso de forma potencializada.

O curso propiciou grandes experiências na minha vida acadêmica que impactaram extraordinariamente a minha vida profissional. O uso do 'extraordinariamente' é proposital. Não consigo mensurar o impacto das contribuições do curso para minha formação. Posso afirmar, com veemência, que passei por um verdadeiro processo de transformação que incluiu o aprendizado teórico e as experiências práticas que modelaram o profissional que sou hoje.

Foi durante este percurso que perdi a inibição, passei a falar em público, desenvolvi as relações interpessoais, aprendi sobre negociações internacionais, economia e política, e também me tornei poliglota. Não consigo imaginar onde mais eu conseguiria tais conhecimentos com abrangência e especificidade, permitindo-me inúmeras possibilidades no mercado de trabalho no Brasil e no mundo.

Meu percurso no LEA foi bastante próspero, mas não posso negar que foi marcado por incertezas. Escolhi o curso por sua abrangência, por acreditar que, naturalmente, ele se encarregaria de me mostrar as diretrizes do melhor caminho profissional que ainda não eram tão evidentes. E assim aconteceu. Peço licença para partilhar do meu percurso acadêmico e profissional e melhor ilustrar como este caminho foi ficando cada vez mais marcante e incontestável.

Um jovem imaturo. Assim entrei na universidade. As primeiras aulas do curso eram como uma sessão de reflexão e análise. Pontuava as matérias entre "gosto" e "não gosto" a fim de buscar direcionamento. Ao mesmo tempo, as exigências acadêmicas também passaram a influenciar a minha reflexão sobre o curso. As apresentações, os trabalhos em grupo e as provas serviam de avaliação para os professores e para mim mesmo. Sem me delongar muito neste período reflexivo, concluí que o que me fascinava de verdade eram as inúmeras possibilidades, as matérias relacionadas à sociedade, ao estudo de línguas estrangeiras e também a possibilidade de trabalhar para o mundo e pelo mundo.

Em busca deste conjunto de interesses intensifiquei meus esforços na vida acadêmica. Fiz minha primeira viagem ao exterior para realizar o estágio de vivência linguística em Córdoba, na Argentina. Posso afirmar que foi uma experiência enriquecedora que me ofereceu amadurecimento e motivação na busca de meus objetivos. Retornei ao Brasil com o Espanhol afinado e com alguma experiência na bagagem.

Ao retornar, fui convidado a participar do projeto de extensão do Centro de Traduções de Línguas Estrangeiras e fui selecionado para realizar estágio no Hotel Transamérica na Ilha de Comandatuba, um dos maiores empreendimentos hoteleiros do estado. Esta etapa foi bastante enriquecedora e só foi possível graças ao conhecimento em três línguas estrangeiras propiciado pelo LEA.

Em 2007, participei da seleção e fui contemplado com uma bolsa de estudos para cursar um semestre acadêmico na Universidade de La Rochelle, na França, instituição conveniada à Uesc. Estudar negociações internacionais e viver uma imersão linguística e cultural na França foram benefícios imensuráveis. Foi uma das melhores experiências da minha vida e, com certeza, hoje é um grande diferencial no meu currículo.

Resultado das experiências precedentes, fui contratado para trabalhar em uma grande companhia internacional de navios de cruzeiro. Ter experiência no ramo hoteleiro, falar quatro idiomas e ter vivido no exterior me propiciaram um perfil diferenciado. Foi durante esta experiência profissional que realmente comecei a colher os frutos plantados na universidade. Ganhei independência financeira, vivenciei momentos de dificuldades que me fortaleceram, aprendi a falar mais uma língua, o italiano, e visitei muitos países da Europa e da África.

Também é relevante pontuar a importância da participação ativa na vida acadêmica enquanto cursei o LEA. Fui fundador e membro consultivo da Lea Jr. Consultoria, membro diretor do Centro Acadêmico, participei de uma série de eventos, cursos de extensão e formação oferecidos pela universidade, e busquei o envolvimento constante nas ações desenvolvidas no âmbito do curso. Acredito que o amadurecimento profissional também deve passar por essas experiências.

Após finalizar o LEA, percebi que havia atingido grandes objetivos e me sentia motivado a buscar novas conquistas. Fui contemplado com uma bolsa de estudos integral da Universidade Católica do Coração Sagrado de Milão, na Itália onde realizei meu Mestrado em Cooperação e Desenvolvimento Internacional e onde encontrei minha verdadeira paixão: a cooperação e o humanitarismo. Tive a oportunidade de realizar estágio na Unicef e também na ONG italiana Amici dei Bambini, onde, eventualmente, trabalharia como Coordenador de Projetos Regionais no Brasil. Também fui finalista do Prêmio Nacional Jovem Amigo da Criança, organizado pela Fundação Abrinq/*Save the Children*, com um projeto de minha autoria, e atualmente faço parte do programa de embaixadores da organização. Hoje sou consultor do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), atuando na Secretaria de Direitos

Humanos da Presidência da República com a responsabilidade de acompanhar e avaliar a execução das políticas públicas dos centros de referência em Direitos Humanos.

Saí da universidade levando muitos de seus legados. O curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais me proporcionou importantes diretrizes para minha vida profissional. Graças às oportunidades que o curso me ofereceu, tenho condições de competir em um mercado de trabalho exigente e restrito a profissionais altamente capacitados.

Para os alunos que vivem os conflitos e as incertezas, recomendo confiança. Aproveitem a abrangência de conhecimentos e experiências propiciadas pelo curso que, sem dúvida, se fortalecerão a cada dia. Almejem os sonhos mais difíceis acreditando nas suas possibilidades, e aproveitem ao máximo o período na academia para o aperfeiçoamento contínuo. O LEA proporciona tudo isso. Depende somente de você.

Rubens José da Silva Junior
Graduado pelo curso LEA-NI – UESC em 2010

Final do Ensino Médio e as dúvidas sobre qual carreira seguir se multiplicavam em minha mente. O que fazer quando se está em meio a dezenas de opções e é necessário realizar a escolha que pode representar para si um verdadeiro divisor de águas? Embora pouco provável, espreitar a conversa de um moleque poderia ser a solução.

Num turbilhão de contradições e ciente de que queria dar um passo adiante na minha formação, por mais atraente que um curso parecesse ser à primeira vista, logo eu me desapontava por algum fato, e o tal turbilhão só crescia quando um colega já apresentava trivialidades sobre a cidade na qual iria morar para cursar Farmácia, ou quando outro dizia ter escolhido Engenharia e suas possibilidades "espetaculares" de estágio. Estavam tão à frente de mim. Foi quando involuntariamente ouvi meu irmão de doze anos – que mais tarde seria geógrafo – comentar com nossa mãe que já havia decidido qual seria sua faculdade, falando algo como "curso internacional", "outros países", "na Uesc" dentre outros dizeres. Possivelmente estavam conversando sobre escola e a importância de se preparar para a faculdade e não repetir a minha situação. Não recordo, mas sei que naquele momento a lâmpada se acendeu. Então, associei os fragmentos ouvidos e me dei conta de que estavam falando sobre o LEA – Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, um curso novo do qual eu já tinha lido algo a respeito, mas que até então não havia me atraído.

Era 2004 e na época não existia muito material sobre o curso. Ainda assim, juntando *post* de blog com notícias no sítio da Uesc, apaixonei-me pelo que, a meu ver, é o traço mais notável deste curso: a obstinação em ofertar uma ampla gama de disciplinas pertencentes a áreas distintas

como da Administração, do Direito, da Economia, sendo então, integradas com o ensino de três línguas estrangeiras, de forma a engendrar um cidadão especial pela sua flexibilidade e domínio de ferramentas essenciais para as interações no mundo.

Abreviado dessa forma, pode-se até deixar de citar os elementos existentes desde a fase de calouro até se chegar aos desafios do mercado de trabalho, como da primeira vez em que eu estava numa reunião entre minha antiga empresa e um cliente que viajou mais de 8.000 km, trazendo consigo além de suas várias malas, bagagem cultural, línguas diferentes, e ainda os interesses econômicos, que, no fervor de uma negociação de contrato, podem acabar revelando não visar o tão comentado "ganha-ganha"– propósito doutrinado em diversas cadeiras ao longo dos 5 anos de graduação de LEA.

Como é de se esperar, o insucesso na negociação poderia acabar com o relacionamento entre duas empresas, pondo a perder todo trabalho e tempo, destinados à conquista daquele cliente. A confiança em mim desapareceria, afinal de contas eu era um recém-contratado para atuar na comunicação em língua estrangeira e dirimir dificuldades entre os lados. Ao não atingir esse objetivo, qual minha utilidade? Sem dizer o déficit moral comigo mesmo.

A reunião estava entravada com o cliente exigindo dados e garantias que iam além dos do contrato em questão, o diálogo pouco fluía, então foi feito um intervalo. Nessas horas o temor de "fazer feio" e não agir na facilitação do caso deu lugar a recordações, como a do dia em que tive que apresentar um trabalho em inglês no primeiro semestre, cheio de gente de outras turmas e apesar de conjugações equivocadas, e dos gestos exaustivamente repetidos, consegui uma nota digna. Ou ainda a de quando eu era estagiário no exterior, e já no primeiro dia o então chefe me obrigou a atender ao telefone do escritório na frente dele. Também

acabou resultando tudo bem – apesar de meus pedidos para repetir o que havia sido dito na linha algumas vezes, dado o sotaque carregado do lado de lá e o nervosismo do lado de cá. Então, percebi que muito além do ensino de línguas e disciplinas tão diferentes entre si, o LEA possibilitou uma verdadeira evolução pessoal por meio das diversas provações desde a fase inicial do curso. Dessa forma, fui me preparando lentamente para os grandes desafios que estavam por vir, quando não mais houvesse a chance de fazer uma prova final para recuperar o semestre, ou ter uma falha relevada por ser apenas um estagiário.

De volta àquele momento da negociação, reconhecer os feitos realizados ao longo da trajetória acadêmica no LEA resgatou minha confiança, fornecendo a parcimônia necessária para entender melhor os motivos que levaram nosso cliente a exigir informações que iam além das necessárias, compreendi que ele não estava movido pela desconfiança em nós ou querendo nos manipular, como estávamos propensos a crer, mas muito mais por ser uma prática corriqueira daquela outra cultura, lá na fronteira da França com a Itália e Suíça. Outro sistema.

Então, conversei com meu chefe e expus a ele que compreendera, e aliado à sua sabedoria, de quem já tinha muitos anos de estrada, apresentamos uma contraproposta que foi aceita, suprindo as demandas da outra empresa juntamente com garantias de estender tal parceria para além da questão comercial. Dessa forma, conseguimos acordos na pesquisa e no desenvolvimento conjunto de novos produtos. Chegou-se, então, a um resultado com o qual a empresa, bem como o cliente, atingiram um resultado profícuo, já vislumbrando novas possibilidades de parceria.

Talvez esse tenha sido um bom exemplo de "ganha-ganha", tal qual os transmitidos pelos mestres durante minha graduação.

Contrariando parte do ditado "cada vez que você faz

uma opção está transformando sua essência em alguma coisa um pouco diferente do que era antes", minha escolha em dedicar cinco anos de vida ao curso de LEA (Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais) modificou-me a essência intensamente ao aguçar minha percepção do mundo, ensinando que por mais díspares que possam parecer a Logística e a Estatística, o Direito e o Entretenimento, as línguas inglesa e espanhola, na realidade tudo está interligado e deve ser aplicado na permanente busca pelo desenvolvimento das interações humanas, não através do conflito ou da opressão econômica, mas por meio das negociações.

Aroldo José Dias Junior
Graduado pelo curso LEA-NI – UESC em 2011

Escolhi o bacharelado em Negócios Internacionais pela abordagem multidisciplinar do curso, que propicia ao aluno oportunidade de desenvolver competências em várias áreas do conhecimento, tornando o egresso um profissional preparado para atuar em empresas que operam em diversas áreas, como em Comércio, Consultoria de Negócios, Turismo, Terceiro Setor, dentre outras.

Em relação às experiências vivenciadas no decorrer do curso, tive a oportunidade de desenvolver e aprimorar conhecimentos, pois me empenhei muito neste processo, e tive como facilitadores uma boa estrutura, ensino de qualidade e alguns professores diferenciados.

Dificuldades existiram, sobretudo no que diz respeito a conseguir estágios na área, muito em função da economia local. E, em alguns casos isolados, a falta de exemplares de alguns livros, pois, muitas vezes, um mesmo autor era indicado por professores de cursos diferentes, e a oferta de livros não supria a demanda. Entretanto, acredito que a falta de exemplares já deve ter sido minimizada, pois durante minha graduação o curso ainda estava em fase de implementação.

Sinto falta, sobretudo, do convívio diário com colegas e professores, que são os responsáveis diretos pelo êxito quanto ao desenvolvimento do curso, e o consequente sucesso no mercado de trabalho obtido pelos seus egressos.

Uma das maiores contribuições do curso na minha carreira foi a excelente oportunidade de desenvolver e adquirir conhecimento com alguns professores excepcionais, a exemplo de Frédéric Garcia, Patrícia Argolo, Ticiana Zanon, e Pablo (ADM), que, para mim, particularmente, além de

possuírem grande competência e domínio de conhecimento em suas respectivas áreas, sempre se doaram mais para o desenvolvimento do curso, além do refinado trato com todos os alunos.

Sugestões para novos alunos

1) Busquem aprender um pouco mais a cada dia, pois cada nova informação fará diferença no futuro. Por ser um curso multidisciplinar, este exige bastante empenho do aluno, que estuda e adquire simultaneamente informações de diversos ramos do conhecimento abordados em cursos como: Direito, Administração, Ciências Contábeis, Relações Internacionais, Letras e Comércio Exterior.
2) A grade de idiomas requer atenção especial principalmente para os iniciantes, para dominá-los. A base deve ser sólida, por isso um bom começo é fundamental.
3) Conversem com seus professores, peçam orientações sobre o direcionamento para a área em que vocês desejam atuar no futuro, dediquem parte de seu tempo livre para se aprimorar o seu aprendizado, porque o sucesso profissional depende apenas de vocês.
4) Busquem cursos complementares durante a graduação na área em que desejam atuar.
5) Empenhem-se em conseguir um bom estágio, pois, assim, vocês aumentam, e muito, a possibilidade de sair da graduação já com um bom emprego.

Rodrigo Seixas Pereira Barbosa
Graduado pelo curso LEA-NI – UESC em 2011

A escolha

Lembro como hoje o dia em que minha irmã chegou em casa dizendo que conheceu um curso que "era a minha cara". Ela havia acabado de chegar de férias das aulas da Universidade Estadual de Santa Cruz (Uesc), onde cursava Comunicação Social. Evidentemente, ela se referia ao curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas ás Negociações Internacionais (LEA), um curso diferente, e que dava "a habilitação em três idiomas para atuar na diplomacia". Assim me foi descrito o curso, aos olhos dela, e logo me interessou. Eu mantinha uma paixão profunda por línguas e culturas estrangeiras. Foi difícil o dia em que tive que escolher qual o curso que faria, tendo em vista que existia em minha casa uma cobrança em fazer um curso de mais tradição. Entretanto, soube administrar, a priori, tal imbróglio, pois diversifiquei as minhas escolhas, e, assim, dentre elas, o LEA na Uesc, e o curso de Direito. O que eu não esperava era passar nas seleções para os dois. Passei em Direito na Uesb e em LEA na Uesc. Fui cursar o LEA. Não sei se por teimosia ou por intuição, mas eu tinha alguma certeza de que meu lugar era ali.

As (in)compatibilidades

O curso LEA é bastante variado em suas áreas de concentração, o que é, com toda certeza, um dos seus grandes trunfos. Contudo, não podemos negar que nos vemos, em certos momentos, com um quê de confusão em relação a determinadas escolhas. Eu, particularmente, comecei o curso

querendo seguir carreira em Línguas Estrangeiras. Depois dos primeiros semestres, resolvi que Relações Internacionais era o caminho a seguir. Pouco tempo depois, apaixonei-me pelas Finanças Internacionais e tinha a certeza de que seguiria algo nessa área. Para a minha surpresa, voltei-me para a Linguística, Filosofia da Linguagem e Filosofia Política, áreas que pesquiso hoje como acadêmico e que devo ao LEA a facilidade de poder compreender isso tudo de maneira bastante clara e coesa. Toda essa abrangência do curso forma profissionais generalistas, capazes de discernir conhecimentos em várias áreas distintas, e de decidir e deliberar sobre questões de ordens variadas. O LEA, nesse sentido, não é um curso que dá ao egresso toda a capacidade para atuar em determinada área, mas que dá a ele as ferramentas necessárias para que saiba tomar as decisões adequadas, isso nos mais diversos campos.

Variedade curricular: uma nova *Paideia*

A variedade curricular do curso LEA lembra-me, guardadas as devidas proporções, a *Paideia* grega clássica, formação educacional das culturas grega e helenistas, que consistia na união de disciplinas como Lógica, Matemática, Gramática, Geografia, História, Literatura, Ginástica, Retórica e Filosofia. Tal ensino visava à formação completa do cidadão, tendo em vista que para a Grécia Antiga, o sábio era aquele que detinha conhecimento em todos os domínios. Não é à toa que os grandes pensadores gregos, Sócrates, Platão, Aristóteles, dentre outros, tinham conhecimento e produção nesses diversos domínios. O LEA, em uma analogia cautelosa, possui as condições de formar o graduado capaz de deliberar sobre questões pertinentes a Economia, Política, Antropologia, Línguas Estrangeiras,

Administração e Comércio Exterior, Diplomacia e Relações Internacionais, Direito, dentre outras. É uma formação holística que me deu a possibilidade de alçar voos em direção a outros domínios.

Algo curioso: eu comecei o curso bastante tímido, era um aluno de poucas palavras, e no decorrer dele aprendi igualmente a me comunicar, a construir uma cadeia de pensamento bastante grande e abrangente que me permitiu, em diversos momentos, saber me sair bem em diversas situações adversas. O LEA ensina a vencer desafios.

Entre o fácil e o difícil: sempre o contributo

O LEA tem uma média de nove disciplinas por semestre. Isso é muito, talvez uma dificuldade. Muitas vezes faltava tempo para nos dedicar a todas com o mesmo afinco. Destarte, as preferências começam a pesar, e isso é positivo, pois começamos a entender as nossas preferências, o que nos dá maior prazer de dedicação, o que nos traz maiores dificuldades e por isso precisamos estudar mais, e as que são mais fáceis para nós, às quais dedicamos menos tempo.

Surgem, assim, três tipos de alunos do LEA: 1) os que escolhem os domínios mais difíceis, por conseguinte, os que são, para eles, maiores desafios, e se dedicam a isso, resolvendo seguir tal caminho – os mais ousados; 2) os que enxergam que possuem maior competência em determinada área e a seguem, entendendo que poderão ser bons teóricos ou profissionais dentro daquele domínio – os mais cautelosos; e 3) os que ficam no meio termo, gostam de determinado domínio, que lhes traz dificuldades, mas sabem que podem ser por ali diferenciados – os mais equilibrados.

Em quaisquer dos três tipos, residem a coragem e a vontade de fazer a diferença. Convivi com muitos colegas de

tipos diferentes e posso dizer uma coisa: todos são imensamente competentes naquilo que escolheram. O LEA possui essa característica marcante: forma gente competente.

Saudades

Sinto saudades de todos os colegas, dos inúmeros seminários e da maneira como nos divertíamos com tudo isso. Sinto falta do clima de amizade com os professores, das risadas e do bom-humor do "LEAdor". Sinto que sou ligado a esse curso, e pretendo poder contribuir sempre. É um curso que amadurece a cada ano que passa, e que tem tudo para ser um dos maiores cursos do país.

Dica/sugestão

Alunos, colegas, companheiros, não façam desse momento (a graduação) tempo de brincar. O bom humor deve estar sempre presente, é claro, mas a sociedade e o mercado precisam de pessoas competentes e bem formadas. Pessoas completas. Façam desse curso o pontapé para uma vida de estudo incessante. Procurem sempre melhorar a si mesmos. Leiam tudo o que puderem, escrevam, dediquem-se, estudem, pois, quando saírem do curso, verão que o que os espera é uma sociedade sedenta de bons profissionais, bons intelectuais, bons seres humanos, que possam contribuir, de verdade, com o desenvolvimento do nosso convívio.

Juliana Ramos Ferreira
Graduada pelo curso LEA-NI – UESC 2012

A escolha

Quando criança, a maioria de nós já foi confrontada com a pergunta: "O que você vai ser quando crescer?" De bailarina à astronauta, tão rápido quanto o pensamento, e tão longe quanto a imaginação possa ir, exploramos as infinitas possibilidades que vemos diante de nós. Com os anos, desenvolvemos a noção do tempo, do futuro, das responsabilidades. E nos damos conta de que decidir o que vamos ser quando crescer não é brincadeira de criança.

Em 2008 foi chegada a hora da decisão, uma das mais importantes que já tomei. A questão já não era somente saber o que me tornaria, mas como faria para conseguir, onde e para quê. Apesar de não ter em mente um projeto de carreira, bem definido, preferi me orientar pelos temas que mais me interessavam, como relações internacionais, assuntos que gostaria de conhecer, como marketing, e experiências que gostaria de vivenciar, como morar no exterior.

Ouvi falar de um curso novo, chamado Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, oferecido pela Uesc. Nas poucas linhas da ficha descritiva do curso, toda a minha hesitação se dissipou e a escolha estava feita. O curso oferecia muitas disciplinas que me interessavam e a possibilidade de fazer um intercâmbio internacional. Sabia que teria um "percurso atípico" e que a escolha da carreira seria difícil diante de tantas opções, mas talvez isso também tenha influenciado a minha decisão.

Dificuldades e oportunidades

Há seis anos, o acrônimo "LEA" ainda não trazia em si todo o seu significado. Não era raro ter que explicar o curso, mesmo dentro da própria comunidade acadêmica. A questão da identidade do curso foi, sem dúvida, a primeira grande dificuldade que encontrei juntamente com meus colegas. O fato de ser recente, adaptado do modelo francês e oferecido pela Uesc com exclusividade em todo o país, foram fatores que contribuíram para esse quase anonimato. Acrescenta-se o caráter multidisciplinar do curso, com o qual nós não éramos familiarizados e que gerava muitas dúvidas acerca da finalidade do diploma.

Outra dificuldade do LEA encontrava-se além dos muros da universidade. A nossa região carecia, como hoje em dia, de desenvolvimento internacional, logo, de oportunidades de estágio e de trabalho. Sofremos com a falta de estrutura onde poderíamos aplicar os conhecimentos em comércio, negociações e línguas estrangeiras. Além disso, o número de convênios com universidades internacionais ainda era bastante limitado, sendo os mais estáveis os convênios com a Universidade de La Rochelle, na França, e com a Universidade de Saint-Ambroise, nos Estados Unidos.

No entanto, em meio às dificuldades, o LEA sempre contou com um corpo discente motivado e com muitos professores e colaboradores dedicados, que acreditavam no potencial do curso. Penso que a força principal do LEA é o espírito comunitário que se formou ao longo de sua existência. Os avanços mais importantes, como a reestruturação da grade curricular, a aproximação com os novos cursos LEA do Brasil e aqueles do exterior, a conclusão de novos convênios, são frutos de um trabalho coletivo. No LEA, aprendemos a conjugar o verbo conquistar no plural.

Dentre as melhores experiências que vivenciei enquanto aluna, poderia destacar a participação ativa em to-

dos os eventos e manifestações culturais, por meio do Centro Acadêmico Barão do Rio Branco, ou como voluntária. Graças a esses momentos aproveitei não somente a riqueza das trocas de conhecimento, mas também pude exercitar as competências de comunicação, mediação de conflitos e de relações entre diferentes interlocutores, tão importantes na vida profissional do negociador.

O LEA me proporcionou igualmente a oportunidade de participar do programa de intercâmbio de La Rochelle, no segundo ano. A imersão cultural e linguística vivida nesse intercâmbio foi definitiva para a escolha do meu futuro profissional. A partir de então, comecei a responder às perguntas que me coloquei há um tempo e pude elaborar meu plano de carreira na área de comércio internacional.

Considerações finais

Nesses dez anos de existência, a graduação em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais da Uesc consagrou sua essência e honrou seu propósito: internacional por natureza atravessou continentes, cruzou culturas e línguas diferentes, adaptou-se, evoluiu, promoveu diálogos, contestou, reformou, empreendeu.

O estudante do LEA faz parte dessa história. Como protagonista, ele deve ser o elemento catalisador quando a mudança for necessária. Ele deve ser o embaixador do curso quando tiver a oportunidade de divulgá-lo. Ele deve ter boa vontade e valorizar o trabalho coletivo. E, sobretudo, ele deve ter iniciativa e "fazer acontecer". Afinal, nesses dez anos, o LEA tem nos mostrado que as dificuldades existem e que as oportunidades, por sua vez, devem ser criadas.

Lara Elias Gesteira
Graduada pelo curso LEA-NI – UESC 2012

Eu nunca soube exatamente o que responder quando as pessoas me perguntavam: "O que você quer ser quando crescer?" Achava essa pergunta limitadora, o mundo é tão grande e eu preciso realmente escolher uma coisa só?

O LEA é para pessoas assim, que sentem que o mundo é muito grande, e as oportunidades são demais para que estejamos presos em um só lugar, fazendo sempre a mesma coisa. Assim, eu fiz a minha escolha, e acreditei que era o curso certo para mim, pois tinha todas as características de que eu gostava: um curso moderno, globalizado, dinâmico, inovador e, principalmente, arriscado.

Arriscado, como tudo o que é novo e diferente. Como toda inovação, tinha uma grande chance de não dar certo. E durante grande parte do curso, convivi com esse risco, e a cada ano que passava, aprendia a transformar o risco do novo em oportunidade.

Nos primeiros anos de curso nos deparamos com uma forte carga de línguas estrangeiras, e demorou um tempo para que eu, assim como muitos dos meus colegas, entendesse o porquê daquilo. Como a maioria dos estudantes do LEA, demorei a entender que o idioma estrangeiro seria o meu instrumento de trabalho, o meu diferencial, e seria a partir dele que eu trilharia o caminho que queria.

Independentemente da carreira que cada um fosse seguir daquele ponto em diante, o aprendizado da língua estrangeira era o nosso principal embasamento, caso contrário, não teríamos "Línguas Estrangeiras" no nosso nome principal, e seríamos apenas um curso de "Negociações Internacionais". Mas não, ao invés disso, escolhemos ser "Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais". Esse é o primeiro desafio do aluno do LEA, compreender que somos

um pouco de tudo, mas precisamos ser especialmente bons em línguas estrangeiras. Não seremos um profissional, se não formos completos no que o nosso curso proporciona, e se não nos dedicarmos.

No decorrer do curso, vários desafios foram surgindo: a grade curricular estava sendo reestruturada; faltavam alguns professores; e passamos por uma greve no meio do caminho. Por muito tempo tive medo de ter errado em minha escolha. Mas todas as vezes que alguém me perguntava o que era "LEA" e eu tinha a chance de explicar um pouco do curso, e o perfil do profissional no qual estávamos nos transformando, conseguia enxergar a quantidade de oportunidades que tínhamos, exatamente por ser um curso novo.

O LEA nos proporciona uma oportunidade que poucos profissionais têm: estamos montando a nossa própria imagem, somos poucos os profissionais formados, e temos a oportunidade de mostrar ao mercado o que sabemos fazer. Ainda não estamos moldados, e cabe a nós a oportunidade de mostrar o melhor profissional que podemos ser.

Durante os anos de faculdade, alguns professores com maior sensibilidade perceberam todos esses desafios que os alunos passavam, e se fizeram, além de mestres, tutores, deram dicas, e se esforçaram, a cada dia, para criar esse curso, direcionar esses alunos para serem profissionais diferenciados, e finalmente descobrir o que "queriam ser quando crescessem", e de cada um desses professores, eu sinto saudades, e deixo a dica aos novos estudantes, que aproveitem ao máximo o que eles têm a oferecer

O profissional, que somos, precisa estar conectado com o mundo, não pode ter preconceito, não pode ter medo do novo, e está terminantemente proibido de ter medo de arriscar. Precisamos aprender rápido e estar preparados para as mudanças e desafios. O curso nos proporciona um leque de possibilidades, e é muito importante que o aluno

do LEA seja capaz de enxergar, nesse leque, o caminho que quer traçar, e se dedicar para alcançar seu objetivo.

Nenhum curso de faculdade, sozinho, é capaz de formar um bom profissional. Para isso, é preciso dedicação, é preciso estudar sozinho, correr atrás das oportunidades, dos cursos, do aperfeiçoamento. O LEA nos direciona, nos ajuda a escolher qual caminho seguir, nos proporciona a oportunidade de conhecer um pouco de tudo, de conversar com pessoas que pensam como nós, de fazer uma viagem para fora do país, nos dá todos os instrumentos teóricos para seguir em frente, e nos proporciona o domínio de três línguas estrangeiras. Cabe somente a nós, decidir o que vamos fazer com tudo isso.

Rodrigo dos Santos Mota
Graduado pelo curso LEA-NI – UESC em 2012

Meus anos no LEA-NI... ou sobre a celebração de uma escolha

*"Viver é **escolher**.*
Mas, para escolher bem, você deve saber quem você é
e o que você representa, onde você quer ir e
por que você quer chegar lá."

Kofi Annan
Secretário Geral das Nações Unidas (1997-2006)

Na intenção, talvez precipitada, de tornar compreensível um processo interno, complexo e intenso que envolveu minha escolha de, em 2008, começar, pela segunda vez, os estudos de graduação em uma universidade pública, não me lembro com clareza do dia em que pisei, pela primeira vez, no *campus* da Universidade Estadual de Santa Cruz. Talvez isso importe pouco ante o fato de eu me lembrar de momentos tão significativos que marcaram minha vida durante os quatro anos e meio no curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA-NI), ao estudar três idiomas estrangeiros, ao assistir às aulas de áreas diversas do conhecimento, buscando, todo o tempo, caminhar por uma trilha com segurança.

Lembro ainda que, desde o primeiro dia de aula, eu pressentia que a minha passagem por aquele curso mudaria os rumos de minha vida (e também dos meus pares!). Com segurança, ouso dizer que o desafio de conhecer e aprender sobre culturas estrangeiras em quatro anos e meio não era o maior dos problemas que se avizinhavam; conseguir relacionar todas as áreas do saber, distribuídas em mais de oitenta disciplinas, e tornar todo o conhecimento aprendido

útil ao processo de formação profissional, esse sim, era o grande desafio!

Foram vários os dias em que me peguei buscando a satisfação no caminho em que trilhava; e não foram raras as vezes em que desvios quase que obrigatórios foram necessários. Cito como exemplo a escolha do lugar onde eu realizaria meu estágio de vivência linguística. Sabia que aquela escolha, marcaria a minha inserção profissional em um ambiente cultural e linguístico em detrimento de mil outras possiblidades. Não foram poucos os desvios, as disciplinas canceladas, os cursos de extensão dos quais participei, os seminários e conferências a que tive oportunidade de assistir.

Como representante acadêmico nos Conselhos Superiores da Universidade, como Presidente do Centro Acadêmico Barão do Rio Branco (2010 e 2011), como estudante selecionado para realizar intercâmbio acadêmico na Université de La Rochelle (2011), como estudante selecionado para representar o Brasil em evento internacional em Israel (2011), como pesquisador autônomo durante os anos de formação ou como estudante que entendia o valor de sentar-se em uma cadeira em uma sala de aula ou de justificar suas escolhas perante um grupo de professores, a cada caminho percorrido, sabia que aqueles deveriam (e poderiam!) ser os quatro anos e meio mais maravilhosos de minha vida.

E foram.

Foram não porque as condições eram favoráveis para que assim o fossem: mas porque, em todo o tempo, havia a preocupação de um jovem, em processo incessante de formação, de aprender e buscar os meios de que dispunha – e também correr atrás daquilo que aparecia como promessa.

Hoje a saudade aperta quando penso que caminhei pouco por aqueles corredores, que deveria ter ido mais à biblioteca, que poderia ter lido mais sobre a literatura de cada país que pude visitar e estudar, que me arriscaria

mais em viagens internacionais (e também nas visitas técnicas a lugares recônditos do nosso Brasil!).

Para conseguir avançar, depois do LEA-NI, busquei converter a saudade em satisfação por ter feito parte da história recente da educação superior brasileira, sendo egresso de um curso que, ainda em sua origem, sempre prezou pelo pluralismo e pelo contato com as diferenças; egresso de um curso que não se limita a pequenas correções, mas que se orgulha em poder se reinventar; por ser representante de uma leva de estudantes que não temem desviar-se de escolhas erradas, quando necessário.

Mas arrisco dizer, ainda, que, a despeito de sua importância, a satisfação não jaz nos desvios; ela está no senso de correção que se constrói ao longo do tempo. E por isso, e apenas por isso, me lembrarei com carinho dos quatro anos e meio em que assinava como estudante do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais: da vontade que tive de, a todo tempo, buscar o senso de correção e marcar minha geração não pelas escolhas que fiz, mas pelo que pude fazer com elas.

Débora Almeida Nascimento dos Santos
Graduada pelo curso LEA-NI – UESC 2013

O porquê da escolha do curso

A proposta do curso se mostrou bastante atraente para mim desde o começo. O estudo das três línguas estrangeiras (inglês, espanhol e francês), além da multidisciplinaridade e dos amplos campos de conhecimento abordados na pauta do LEA foram os pontos principais que me fizeram escolher o curso. E a cada dia tenho a certeza de que tomei a decisão certa.

Sobre a minha experiência no decorrer do curso: facilidades e dificuldades

Creio que a maior dificuldade que surgiu foi a incerteza sobre qual carreira eleger, sobre o que fazer após a conclusão do curso. As muitas opções e caminhos a seguir e a falta de uma identidade mais explícita do curso me preocuparam em um primeiro momento. Contudo, depois de pouco tempo, tais dúvidas foram substituídas pela percepção de que essas características são verdadeiramente uma vantagem do LEA. O fato de o curso ser, em certo grau, mal interpretado por alguns serve de oportunidade para que o apresentemos e expliquemos suas características e, quando fazemos isso, as pessoas se surpreendem por existir um curso tão diverso e interessante quanto o LEA. Com efeito, a versatilidade promovida por ele torna-se então seu maior trunfo, ao formar profissionais que se adequam ao mundo contemporâneo com suas demandas e sua agilidade.

Do que sinto saudades

Sinto falta da interação com colegas e professores, das aulas interessantes e instigadoras, do ambiente da Uesc.

As maiores contribuições que o curso me proporcionou

Além do conhecimento em três idiomas extremamente relevantes, a possibilidade de contato com variados campos, disciplinas e pessoas foram algumas das principais contribuições do LEA na minha vida. Ademais, tive o prazer de fazer parte da Empresa Júnior do curso, a LEA Jr. Consultoria, como Diretora de Marketing, bem como de ter participado do Centro Acadêmico Barão do Rio Branco. Todas essas experiências me proporcionaram um maior conhecimento e discernimento acerca dos cenários mundial, empresarial e acadêmico e contribuíram também para a minha inserção no mercado laboral.

Sugestão/dica para o estudante que cursa o LEA

Minha dica é: aproveite! Aproveite as oportunidades que irão surgir nessa trajetória, aproveite todo o tempo a ser vivido no curso! Participe de eventos e cursos, questione, leia muito, enfim, faça os anos no curso LEA valerem a pena e, com certeza, toda essa experiência será proveitosa para o que você vier a fazer depois. Seja como empreendedor ou como profissional de alguma outra área, o importante é fazer aquilo que o inspire e impulsione, pois perfil diferenciado e construtivo para tal o estudante de LEA já possui.

Fabiana Carneiro Silva de Holanda
Graduada pelo curso LEA-NI – UESC 2013

É consenso afirmar que a era atual vivida pela sociedade é a era da informação e do conhecimento, e que a demanda por profissionais com formação multidisciplinar é uma crescente necessidade num mercado cada vez mais global e competitivo.

Cursos como o de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA), que possuem perfil de integração entre diferentes áreas do conhecimento, apesar de ainda minoria, serão tendência num futuro próximo e a oportunidade de adquirir conhecimento de idiomas, história, gestão, economia, direito e ciência política em uma mesma formação foi a principal razão da minha escolha.

A minha experiência durante o curso foi bastante dinâmica e também multidisciplinar. Desde o primeiro semestre, optei por seguir os caminhos da pesquisa acadêmica por entender que essa escolha fortaleceria minha formação, além de ser uma excelente maneira de fomentar a construção de um conhecimento específico da área profissional escolhida: Agente de Inovação.

Durante os quatro anos de formação, as oportunidades surgiram dentro e fora da Universidade. Nos dois primeiros anos, fui bolsista de pesquisa vinculada ao Núcleo de Inovação Tecnológica e ao Escritório de Economia da UESC. Ainda neste período, trabalhei em projeto de extensão com apoio internacional da Fundação CRUI (Conferência dos Reitores das Universidades Italianas) para fortalecimento da cadeia produtiva da Reserva Extrativista de Canavieiras (Resex), uma oportunidade única de integração entre os saberes da Universidade e a prática e vivência da sociedade.

Já nos dois últimos anos do curso, fui contratada pela Agroindústria da UESC com o objetivo de transferir as

tecnologias desenvolvidas no Laboratório de Microbiologia para o setor produtivo. Neste momento, tive a oportunidade de colocar em prática todo o conhecimento adquirido tanto na sala de aula quanto através das pesquisas elaboradas nos anos anteriores.

É inevitável a citação dos projetos em que me envolvi durante o período de graduação, pois foi graças ao curso LEA que vislumbrei todas essas oportunidades. Além disso, a multidisciplinaridade do curso permitiu o meu engajamento nos projetos com as mais variadas linhas de atuação, desde economia, comércio exterior, integração internacional e gestão de tecnologias.

Ainda que recente na realidade brasileira, o curso LEA desperta curiosidade e admiração naqueles que o conhecem, sobretudo pelas diversas possibilidades de atuação do profissional formado. Os excelentes professores que compõem o quadro de docentes do curso estão, a todo o momento, disponíveis para os alunos e são grandes incentivadores de novas conquistas do LEA.

O curso ainda enfrenta algumas dificuldades, sobretudo no que diz respeito ao reconhecimento no mercado de trabalho. Todavia, acredito que será fortalecido, bem como mais conhecido, em virtude da implantação do LEA em outras universidades, não apenas brasileiras, como também sul-americanas, e da grande procura do LEA pelos recém-aprovados nos processos seletivos de ingresso à Universidade.

O curso LEA, além de ter contribuído para minha excelente formação acadêmica, também me proporcionou o intercâmbio de seis meses na Universidade de La Rochelle. Uma experiência enriquecedora e que não poderia ter ocorrido se não pelo convênio de parceria firmado entre as universidades de La Rochelle e a Uesc. Lá, tive a oportunidade de me associar a pesquisadores franceses para desenvolvimento de pesquisas, além de ter vivenciado e experimentado o convívio com diferentes culturas.

Tenho certeza de que sentirei saudades de tudo, principalmente dos meus colegas de sala, pessoas a quem desejo o melhor possível. A experiência na universidade só vale a pena se vivida intensamente por isso sugiro aos alunos que ainda cursam ou cursarão o LEA (ou qualquer outro curso superior) que estejam abertos às oportunidades, que procurem se engajar nos projetos de pesquisa ou extensão, que reconheçam em todos os professores seus mestres e parceiros e que façam dos seus colegas de curso verdadeiros colaboradores e não competidores.

Sobre os autores

Beatriz Oliveira Mendes
Pós-graduanda em Economia de Empresas pela Universidade Estadual de Santa CRUZ (UESC) e em Logística Empresarial pela União Metropolitana de Educação e Cultura (UNIME); Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC).

Jane Kátia Mendonça Badaró Voisin
Doutoranda em História e Civilização do Mundo Contemporâneo; Mestre (*Master 2)* em Relações Internacionais e História do Mundo Atlântico (Université de La Rochelle-França); Mestre em História (UFBA); *Master 1* em Literatura Comparada (Université de Paris III - N. Sorbonne); *Licence* em Línguas Estrangeiras Modernas - Português/Francês (Université de Paris IV - Sorbonne); Licenciada em Letras Vernáculas - Inglês (FESPI/ Universidade Estadual de Santa Cruz – Ilhéus – Bahia –Brasil). Professora Assistente efetiva do Departamento de Letras e Artes e coordenadora do núcleo de pesquisa Identidade Cultural e Expressões Regionais (ICER - CNPq/UESC). Idealizadora e coordenadora do projeto de criação do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais na UESC (1999-2002).

Ítalo Cabral de Melo
Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC); Professor de Língua Inglesa da unidade Wizard Itabuna; Tradutor *freelancer*. Como graduando, atuou como monitor nos projetos de Iniciação à Docência "Ensino e Aprendizagem de Língua Inglesa: Teoria em Ação" e "Ensino e Aprendizagem de Língua Inglesa: Construindo

competências, desenvolvendo habilidades", colaborou ainda com o desenvolvimento do material de áudio contido no projeto "Guia de Conversação. Taxista: inglês para profissionais de turismo".

João Lucas Ijino Santana
Diplomata de carreira, graduou-se em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Foi bolsista do Programa de Ação Afirmativa do Instituto Rio Branco: "Bolsa-prêmio de Vocação para a Diplomacia". Durante a graduação, foi aluno de intercâmbio na Universidad de Alcalá de Henares (Espanha) e na Université de La Rochelle (França). Como pesquisador, dedica-se especialmente ao estudo dos seguintes temas: relações internacionais, política externa brasileira e paradiplomacia. Além da experiência acadêmica, atuou nas áreas de comércio exterior e de logística em empresas multinacionais.

Larissa Mello do Nascimento
Graduada em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC); experiência na área de Consultoria Empresarial com foco em Projetos Empresariais de expansão internacional pela empresa americana *Global Awareness Consulting*; analista de Negócios na área de Consultoria Empresarial da empresa Deloitte Touche Tohmatsu; participando de Projetos Empresariais nas áreas de Riscos, Capital Humano, Estratégias e Operações, Tecnologias e Gestão de Processos.

Mariana Santos Silveira
Graduada em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC); cursando MBA em Logística Empresarial

pela Universidade Salvador. Realizou estágio voluntário com a prefeitura municipal de Bogotá na Colômbia e atua como fiscal tributária no município de Itabuna, Bahia.

Tatiany Pertel Sabaini Dalben
Doutoranda em Língua e Cultura pela Universidade Federal da Bahia (UFBA); Mestre em Estudos Linguísticos pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES); Especialista em Ensino de Língua Inglesa pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES); Licenciada em Letras Português/Inglês. Tradutora; Professora Assistente Efetiva de Língua Inglesa e Tradução da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Como professora, leciona especialmente nos cursos de Letras/Inglês e de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, atuando principalmente nos temas: Ensino/Aprendizagem de língua inglesa, Formação de Professores, Tradução, Interculturalidade, Inglês para Fins Específicos (ESP). Como pesquisadora, participa de grupos como: Tradução, Linguagem e Ensino (CNPq), Inglês como Língua Franca (ILF): Crítica, Atitude e Identidade (CNPq). Editora da Revista Cadernos de Aulas do LEA (C@LEA - ISSN 2317 3025).

Ticiana Grecco Zanon Moura
Doutoranda em Economia: Instrumentos de Análise Econômica (Universidade de Oviedo, Espanha), Mestre em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Bacharel em Relações Internacionais com ênfase em Comércio Exterior pela Universidade Estácio de Sá; Coordenadora e Professora Assistente Efetiva do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), atuando principalmente nos seguintes temas: comércio internacional, internacionalização de empresas, negociações internacionais. Coordenadora dos projetos de extensão Internacionalização produtiva

para empresas no sul da Bahia e Fórum de discussões do LEA. Participa de grupo de pesquisa Comunidades Sustentáveis. Editora da Revista Cadernos de Aulas do LEA (C@ LEA - ISSN 2317 3025).

Vitor Luiz Silva de Oliveira
Especialização em andamento na área de Gestão Pública pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC); Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC);

Vitor Pinto Figueiredo
Graduado em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC); Consultor da LEA Jr Consultoria de dezembro de 2010 até agosto de 2014; Gerente Financeiro da LEA Jr Consultoria entre março de 2010 até dezembro de 2010; Coordenador Financeiro do Centro Acadêmico Barão do Rio Branco na gestão do ano de 2011 e Assessor de Planejamento na gestão de 2013; Team Member do ICX na AIESEC Ilhéus em 2013 e Marketing Manager GCDPi de março de 2014 até agosto de 2014; Estagiário no setor Comercial e de Marketing da Unimed Ilhéus de Março de 2014 até Julho de 2014. Intérprete voluntário Inglês X Português no programa Palmer Clinic Abroad de Quiropraxia nos anos de 2013 e 2014 e no Summer Clinics in Brazil da St. Ambrose University de Terapia Ocupacional nos anos de 2012 e 2014; Instrutor de Português para estrangeiros no programa realizado em 2012 entre o Rotary Itabuna e o Colegiado de Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais da Universidade Estadual de Santa Cruz.