

A influência dos traços da cultura mineira no relacionamento de empresas de agronegócio do Triângulo Mineiro com seus clientes e fornecedores

The influence of the traits of the culture of Minas Gerais state in the relationships between agribusiness companies of The Triângulo Mineiro with their clients and suppliers

Janaína Maria Bueno¹ – Universidade Federal de Uberlândia – Faculdade de Gestão e Negócios – Departamento de Administração

Pedro Paulo Melo Arantes² – Universidade Federal de Uberlândia – Faculdade de Gestão e Negócios – Departamento de Administração

RESUMO O objetivo desta pesquisa foi analisar as políticas de relacionamento de empresas envolvidas com o ramo do agronegócio no Triângulo Mineiro com seus clientes e fornecedores e se os traços da cultura mineira estão presentes e qual a sua importância neste processo. A pesquisa teve abordagem qualitativa, exploratória, com método de estudo de casos e por meio de análise documental e formulário eletrônico observou-se que as quatro empresas pesquisadas definem e suas políticas de relacionamento voltadas para as suas estratégias de negócio, atendendo as especificidades de seu posicionamento no sistema agroindustrial, e a cultura mineira não influencia estas definições. Apesar disso, nas interações cotidianas são identificados traços da cultura mineira que estão presentes nas relações comerciais e são usados para melhor ajustar as atividades e as relações. Sugere-se que os traços da cultura mineira sejam melhor observados na construção das relações externas destas empresas dentro de uma visão sistêmica que privilegie o diálogo e a adaptação.

Palavras-chave Cultura Regional. Empresas de Agronegócio. Políticas de Relacionamento. Clientes. Fornecedores.

ABSTRACT *The aim of this research was to analyze the relationship policies of companies involved in the agribusiness sector in the Triângulo Mineiro Region with their customers and suppliers and if the traits of the culture of Minas Gerais State are present, and if so, their importance in this process. The research had a qualitative, exploratory, approach, the method used was case study method with analysis of documents and electronic form answers. Four companies were surveyed and the results show their relationship policies are based on business strategies, observing specific issues of their position in the agribusiness system, and the culture of Minas Gerais does not affect these definitions. Nevertheless, in daily interactions cultural traits in commercial relationships were identified and they are used to adjust activities and relationships. It is suggested that the traits of the culture of the Minas Gerais State should be observed in the construction of external relations of these companies within a systemic vision which gives priority to dialogue and adaptation.*

Keywords Regional Culture. Agribusiness Companies. Relationship Policies. Customers. Suppliers.

1. Av. João Naves de Ávila, 2121, Campus Santa Mônica, CEP 38408-100, Uberlândia-MG/Brasil, janainabueno@fagen.ufu.br
2. pedropauloadm@yahoo.com.br

BUENO, J. M.; ARANTES, P. P. M. A influência dos traços da cultura mineira no relacionamento de empresas de agronegócio do Triângulo Mineiro com seus clientes e fornecedores. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 10, nº 2, abr-jun/2015, p. 141-156.

DOI: 10.15675/gepros.v10i2.1225

1. INTRODUÇÃO

Na literatura sobre gestão proliferam modelos e instrumentos genéricos para a condução dos negócios e várias fórmulas de como se pode alcançar os resultados esperados. O que muito se criticou e ainda se critica sobre este tipo de abordagem diz respeito à sua incapacidade de ler e responder às particularidades de cada organização ou grupo de organizações, bem como com aqueles com que eles se relacionam. Não é o caso de relativizar ao extremo e dizer que nenhum modelo ou ferramenta não seja útil, mas há a necessidade de contextualizá-los e adequá-los no que diz respeito às realidades econômicas e sociais, como também observar as diferenças culturais, pois estas implicam em diversas formas de interpretar e de agir diante de um determinado conceito e ou determinada situação. A questão da cultura nacional ganhou relevância nos estudos sobre estratégia e gestão, principalmente em tempos de economia interconectada onde a ideia de comprar e vender globalmente torna-se uma realidade para muitas empresas e clientes.

A desfronteirização de mercados pode passar a impressão de homogeneização de hábitos e costumes em uma cultura global. Porém, autores como Bauman (1999) e Adler e Gundersen (2008), além da própria realidade de mercado têm mostrado que as regionalidades e especificidades locais continuam e devem permanecer presentes. Sempre haverá espaço para o local, para o particular, para o jeito específico como um determinado grupo de pessoas compreende e age. Por isso, não só estudos sobre a influência da cultura nacional, mas também pesquisas sobre os elementos regionais da cultura têm obtido espaço nas discussões sobre gestão das organizações.

Ao se tratar de um país de dimensões continentais, com fatores econômicos, políticos e sociais concorrendo para a formação de diferentes culturas regionais, é preciso cuidado ao se falar de cultura nacional brasileira, inclusive no ambiente organizacional, pois conforme Alcadipani e Crubellate (2003), muitos estudos sobre cultura brasileira desenvolvidos na área de gestão tratam a cultura nacional como sendo homogênea, sem dar a devida importância para a pluralidade e a heterogeneidade do país. Assim, acreditar que todos os brasileiros, das mais variadas regiões e realidades, pensam e agem de acordo com um conjunto de traços culturais único seria ignorar as múltiplas formas com que os indivíduos interpretam a realidade e seria um reducionismo, complementam Muzzio e Castro (2008). De acordo com Lourenço (2012), as pessoas não vivem em um vácuo, mas sim entrelaçadas em vários contextos sociais que as cercam. A compreensão das relações, nestes contextos regionais e locais, precisa estar amparada pelo entendimento da cultura dos indivíduos envolvidos nestas relações em seu cotidiano, com seus pressupostos, crenças, valores e costumes.

A região do Triângulo Mineiro foi escolhida para esta pesquisa por conter diversas empresas relacionadas ao agronegócio em variadas cadeias produtivas, além de ser uma região de interseção entre cinco estados brasileiros, em uma convergência de grandes centros econômicos. Em um raio de 600 quilômetros se concentra, aproximadamente, 58% do produto interno bruto (PIB) nacional, segundo dados do IBGE (2007). Quando se trata do ambiente do agronegócio, não só o entendimento da cultura regional pode auxiliar na compreensão de comportamentos e atitudes como também de como são formados e enraizados os relacionamentos comerciais entre as empresas com seus clientes e fornecedores que podem formar importantes grupos estratégicos.

Diante disso, analisar os traços da cultura mineira torna-se relevante para as empresas vinculadas ao agronegócio da região do Triângulo Mineiro ao trazer à tona o quanto os traços regionais podem estar presentes e afetar as suas relações com interlocutores externos em um ambiente formado pelo encadeamento de empresas que são interdependentes e precisam colaborar entre si. Assim, com esta pesquisa pretende-se analisar a presença e importância dada ao papel dos traços da cultura mineira na definição e execução das relações entre as empresas de agronegócios do Triângulo Mineiro com seus clientes e fornecedores.

Por meio de abordagem qualitativa de cunho exploratório, com a realização de estudos de casos em quatro empresas, foram obtidos os resultados que apontam para um distanciamento entre a definição de como devem ser as políticas de relacionamento e os traços da cultura mineira. Entretanto, nas interações cotidianas, há a identificação e consideração de alguns traços da cultura mineira por parte dos profissionais das empresas.

O artigo está dividido em cinco seções, sendo esta primeira a introdução com a apresentação do objetivo da pesquisa e sua justificativa, seguida do referencial teórico, dos procedimentos metodológicos, da apresentação e análise dos resultados e, finalmente, da conclusão da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO CULTURA NACIONAL E CULTURA REGIONAL

A cultura, compreendida como um todo que inclui conhecimentos, crenças, costumes, arte, leis e toda e qualquer capacidade ou hábito adquirido pelo indivíduo como membro de uma sociedade (LARAIA, 2001), pode variar em um contexto nacional de modo significativo e distinto na forma de pensar os costumes, as tradições, os comportamentos adotados, as interações e os valores compartilhados (ADLER; GUNDERSEN, 2008). A maneira de pensar de um povo, de sentir e comportar-se não é nem randômica nem casual, mas sim profundamente influenciada por sua herança cultural. A cultura compartilhada, até que deixe sua comunidade, frequentemente, permanece esquecida para os indivíduos. À medida que se entra em contato com pessoas de outras culturas é que se torna clara a individualidade e o quanto se carrega da cultura de origem.

Adler e Gundersen (2008) afirmam que durante anos as pessoas escolheram acreditar que as organizações não eram influenciadas pela cultura e que elas eram determinadas somente pela tecnologia e pela natureza das atividades. Em cada nível, a cultura influencia profundamente o comportamento das pessoas dentro das organizações. Por outro lado, quanto maior a proximidade com o mercado interconectado e com a interdependência global, mais a nação está sujeita aos impactos na sua cultura nacional e consequente fragmentação de códigos culturais, com multiplicidade de estilos, que dão ênfase ao efêmero, ao flutuante, ao não permanente, à diferença e ao pluralismo cultural (HALL, 2005; BAUMAN, 1999; 2005).

O próprio conceito de cultura demonstra a necessidade de analisar cada sociedade como sendo única e com características bem específicas, por isso, é importante abordar alguns pontos da cultura brasileira, sem deixar de compreender que em um país de dimensões continentais, com formas de colonização e características regionais históricas diversas, compreende-se que a cultura brasileira é diversa e multifacetada (MOTTA; CALDAS, 1997). A definição de traços culturais precisa ser cuidadosa no sentido de não querer mostrar uma face única dos brasileiros, mas sim, perceber que alguns elementos ajudam a formar uma identidade nacional e explicam determinados comportamentos nas organizações, além da criação de regras formais e informais que influenciam as ações e as relações organizacionais. No quadro 1, estão sumarizados os traços da cultura brasileira conforme apresentados pelos autores estudados:

Quadro 1 – Traços da Cultura Brasileira.

Traços	Característica	Autores
Natureza Hierárquica	Tendência à centralização do poder em grupos sociais com alto grau de distanciamento entre os níveis e passividade e aceitação dos grupos inferiores.	Borges Freitas (1997), Motta; Caldas (1997), Caldas; Wood Jr (2009), Chu; Wood Jr (2008).
Personalismo	A ideia de que, no Brasil, ninguém quer ser como os outros e que as relações sociais e organizacionais são reguladas não só pelo poder, mas também por relações pessoais profundas que transcendem elos organizacionais, busca-se aproximação e afeto nas relações. Paternalismo.	Barbosa (2009), Caldas; Wood Jr (2009), Borges Freitas (1997), Motta; Caldas (1997), Chu; Wood Jr (2008).
Ambiguidade / Malandragem (Jeitinho Brasileiro)	Uma vez que os brasileiros não veem muito sentido em certas regras, diferenciam-nas em dois grupos, as que devem ser seguidas e as que se podem contornar, utilizando principalmente das relações pessoais e de status.	Borges Freitas (1997), Caldas; Wood Jr (1999), Caldas (2009), Chu; Wood Jr (2008).
Mistura Étnica / Sensualismo	A miscigenação ajudou a construir uma cultura que associa sensualidade a um mito de democracia e igualdade social, decorrente não da democracia étnica, mas do gosto pelo exótico e do apetite sexual do colono português e aplicação de uma sociedade hierárquica aos demais grupos étnicos.	Borges Freitas (1997), Motta; Caldas(1997), Caldas; Wood Jr (2009).
Aventureiro	Mais sonhador do que disciplinado, tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.	Borges Freitas(1997), Caldas (2009).
TRAÇOS CULTURAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO		
Orientação a valores femininos; flexibilidade; gestão ineficiente do tempo; orientação para o curto prazo; distância de poder com excesso de submissão à figura de poder; desconforto diante de conflitos abertos; postura de expectador.		Alcadipani; Crubellate (2003), Tanure (2005), Chu; Wood Jr (2008).

Fonte: Os autores (2014).

Estes traços combinam-se de forma a explicar o comportamento, atitudes e valores de brasileiros em situações cotidianas tanto no âmbito pessoal quanto profissional. O compartilhamento de traços comuns também explica a aceitação de comportamentos tidos como repreensíveis em outras culturas, como o caso do jeitinho brasileiro. Alguns estudos analisam o comportamento do brasileiro no ambiente organizacional, diferenciando-o de outras culturas, como é o caso de Tanure (2005) e Volkema (2012a), que tratam diversas situações organizacionais como a tomada de decisão e o processo de negociação apontando alguns comportamentos derivados de traços culturais.

Como este trabalho foca em empresas localizadas na região do Triângulo Mineiro, especificamente, ao tratar da cultura mineira, foram encontradas algumas pesquisas em administração que retratam alguns traços e comportamentos característicos (CAVEDON *et al.*, 2008; MUZZIO; CASTRO, 2008; LOURENÇO, 2012). Destes trabalhos, apreendem-se alguns elementos da cultura mineira que podem auxiliar na compreensão de comportamentos e atitudes distintas no ambiente organizacional que caracterizam um modo particular de pressupostos, valores e atitudes. O quadro 2 traz os principais traços e os autores que os retratam:

Quadro 2 – Traços da Cultura Mineira.

TRAÇOS CULTURAIS	AUTORES
Introspectivo, desconfiado, melancólico, prudente, apegado às tradições, conciliador, moderado, discreto, paciente, simples, tranquilo, reservado, pessimista, modesto, indolente, sedentário, sovino, conservador.	Lima (2000)
Destemido, impetuoso, temperamento forte, comedido, tímido, sereno, simples, apegado à tradição, retraído, prudente, desconfiado, conciliador, sutil, introspectivo, discreto, cultua o lar, espírito patriarcal, hospitaleiro, cordial, sovino.	Arruda (1999)
Apegado à tradição, valoriza a ordem e a estabilidade, prudente, avesso a posições extremistas, conciliador, moderado, adaptável, perspicaz, habilidoso, paciente.	Dulci (1999)
Desconfiado, reservado, dissimulado, prudente, possuidor de grande plasticidade, hospitaleiro.	Azevedo (1996)
Reservado, de formação clássica e erudita.	Diégues Jr. (1960)
Sóbrio, calmo, astuto, cético, pessimista, sedentário, apegado à tradição e à rotina, culto excessivo à família, dissimulado, desconfiado, sonso.	Bojunga (2001)
Hospitaleiro, cordial.	Abdala (2007)
Desconfiado, afável, hospitaleiro, dissimulado.	Latif (1960)
Calado, desconfiado, introvertido, hospitaleiro, inteligente, bom.	Dias (1985)
Reservado, austero, prudente, modesto, introvertido, cauteloso, desconfiado e tolerante.	Volkema (2012b)
TRAÇOS CULTURAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO	
Tranquilidade com a impaciência dos clientes; Apego a Tradição; Bom senso e Resolução de Problemas (Timidez, não gosta de se expor); Dissimulação e Reclamações; Hospitalidade e atendimento; Desconfiança e Segurança; Folga (Não gostam de cobrança)	Lourenço (2012)

Fonte: Adaptado de Lourenço (2012, p. 4).

Recentemente, a discussão sobre a mundialização da cultura trouxe à tona a importância das culturas regionais e locais com suas semelhanças e diferenças, substituindo a discussão global X nacional, para o global X local. Para Muzzio e Castro (2008) a cultura regional é um espaço territorial onde alguns traços culturais são reconhecidos como homogêneos entre si e diferentes de traços de outras regiões. De acordo com Craide *et al.* (2011), em busca de oportunidades, muitos brasileiros migram de região e nem sempre estão preparados para as diferenças que poderão encontrar.

Obviamente que é preciso também tomar cuidado ao destacar traços culturais, sejam eles locais ou regionais, para não cair na armadilha do estereótipo ou do reducionismo. Mas, eles podem auxiliar na compreensão de um determinado contexto e a explicar o porquê de certas atitudes, comportamentos e valores compartilhados por um grupo de indivíduos pertencentes a um determinado espaço geográfico.

No caso da cultura mineira, percebem-se alguns traços comuns apontados pelos autores e que ajudam a visualizar, em parte, comportamentos e valores presentes e a entender o jeito de ser e de agir de pessoas que compartilham desta cultura como: a hospitalidade, a reserva, a desconfiança, a prudência, o apego à tradição, a introspecção e o conservadorismo. Alguns trabalhos evidenciam estas características e seus desdobramentos nos comportamentos e relacionamentos no ambiente organizacional como Lourenço (2012) e Volkema (2012b), o primeiro confirmando a tranquilidade, o apego à tradição, o bom senso, a discrição, a dissimulação, a hospitalidade e a desconfiança como comportamentos presentes no cotidiano organizacional e o segundo mostrando a baixa iniciativa para começar uma negociação comparado com culturas paulista, carioca e gaúcha.

2.1. Aspectos de Gestão Organizacional e o Ambiente do Agronegócio

Diante da diversidade cultural e das particularidades regionais, o Brasil torna-se um local fértil para a criação ou assimilação de vários modelos de gestão organizacional, segundo Rodrigues e Garcia (2008), com a adaptação destes modelos para as várias realidades locais. Para os autores, muitas empresas importam modelos de gestão de outros países e tentam inseri-los na rotina brasileira, ainda hoje marcada pela cultura do senhor do engenho ou unicista. Percebe-se que este procedimento não fica restrito à importação de outros países, mas estende-se ao âmbito de trazer de outros estados. A empresa funciona como um sistema, intercalando e inter-relacionando tipos de mediação de forma coerente e “orientado para a subordinação”, para o enquadramento dos empregados na ordem “econômica-político-ideológica-psicológica”. Portanto, os fatores culturais devem ser observados, junto com outros fatores, pois influenciam a forma como este sistema é criado e gerenciado.

Especificamente, no que se refere ao ambiente externo à organização, as decisões sobre como estabelecer e manter relacionamentos com clientes e fornecedores precisam ser planejadas porque é essencial a garantia de ajustes de expectativas e conformidade de objetivos que podem auxiliar no alcance de melhores resultados. As decisões sobre fornecedores e clientes envolvem relações transacionais ou estratégicas, conforme Mentzer, Min e Zacharia (2000), onde as relações transacionais são mais competitivas e voltadas para a aquisição de produtos e serviços menos críticos, enquanto que as estratégicas são de natureza cooperativa e voltadas para fornecedores e clientes-chaves.

Para Barratt e Barratt (2011), as relações entre as empresas permitem que as informações fluam e isto pode afetar o desempenho organizacional dos envolvidos. A gestão do relacionamento com clientes e fornecedores pode permitir identificar os papéis específicos e as ramificações das diversas ligações e o grau de compartilhamento de informações na busca pela redução de incertezas. É possível observar que a construção do relacionamento com clientes e fornecedores depende, dentre outros fatores, da confiança estabelecida e do reconhecimento da dependência mútua e possibilidade de colaboração.

Para Callado e Callado (2011, p. 1), o contexto econômico e social no qual está inserido o agronegócio tem se tornado complexo e diversificado: o que antes era visto como a “exploração econômica de propriedades rurais isoladas é parte de um amplo espectro de inter-relações e interdependências produtivas, tecnológicas e mercadológicas”. De acordo com estes autores, a perspectiva sistêmica tem sido usada desde que se buscou entender quais as vantagens e as restrições advindas das interações entre setores de uma organização ou nas relações entre organizações.

Oigman, Cosenza e Casotti (2003) afirmam que a cadeia produtiva evoca a imagem da empresa verticalmente integrada, pois corresponde a um conjunto de etapas sequenciais – elos ou níveis -, por onde os insumos percorrem um caminho de transformação, incorporação e montagem, sendo cada uma dessas etapas - representadas por uma ou mais empresas independentes, ou não -, permeadas pela existência de centros de armazenagem e distribuição e de circulação de informações. Callado e Callado (2011) a definem como um arranjo produtivo que possui um produto como referência que identifica os diversos encadeamentos existentes entre os agentes econômicos que executam operações técnicas, logísticas e comerciais.

Segundo Batalha e Silva (2013), o conceito de cadeia produtiva ainda é vago na literatura até por haver um grande número de definições, mas três séries de elementos estão diretamente ligadas ao seu conceito: a sucessão de operações e transformações que podem ser separadas e ligadas entre si; o conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem um fluxo de troca entre fornecedores e clientes; e o conjunto de ações econômicas que determinam a valoração dos meios de produção e a articulação entre as operações. Dessa forma, a segmentação da cadeia produtiva pode ser feita em três macrosssegmentos: comercialização; industrialização; e produção de matérias-primas.

Segundo Callado e Callado (2011) e Batalha e Silva (2013), o sistema agroindustrial é tudo o que compõe o processo de produção de insumos até a geração do produto final, independente do grau de sofisticação presente, sua base tecnológica ou processo de transformação. Batalha e Silva (2013) dividem o sistema agroindustrial em seis conjuntos de atores: 1) agricultura, pecuária e pesca; 2) indústrias agroalimentares; 3) distribuição agrícola e alimentar; 4) comércio internacional; 5) consumidor; 6) indústrias e serviços de apoio.

O sistema agroindustrial é composto por estes conjuntos em interação dentro de determinadas condições: ele pertence a um contexto específico; executa uma função ou atividade; possui uma estrutura que evolui ao longo do tempo e possui objetivos definidos (BATALHA; SILVA, 2013). Esta perspectiva sistêmica contribui para o agronegócio com a organização de arranjos cada vez mais complexos, por um lado, o que dificulta a sua gestão, mas por outro lado, estes arranjos têm se tornado cada vez mais eficientes e cooperativos (CALLADO; CALLADO, 2011).

Araújo (2005) cita algumas ações para obtenção de informações relevantes geradas pela sistematização das relações e inter-relações entre os vários agentes participantes de uma cadeia produtiva e que auxiliam na identificação e análise da sua estrutura: descrever toda a cadeia; identificar o papel da tecnologia na estruturação da cadeia; estudar a integração entre os elos da cadeia; analisar as políticas direcionadas ao agronegócio; entender a matriz insumo x produto para cada produto; e analisar as estratégias organizacionais. Neste sentido, tornam-se relevantes também as estratégias de relacionamento entre estes agentes, identificando-os como clientes e fornecedores uns dos outros. O estreitamento das relações entre os elos da cadeia produtiva pode ser alcançado por meio da repetição das negociações, dizem Inácio e Senna (2014) o que permitirá o aprofundamento do conhecimento mútuo e troca sinérgica de informações, produtos e serviços mais adequados.

As estratégias de relacionamento podem constituir-se em importantes passos para a criação e ou manutenção de grupos estratégicos que concentrem forças e interesses comuns na atuação em regiões e cadeias produtivas específicas (ARAUJO, 2005). Para Batalha e Silva (2013), a eficiência de todo o sistema agroindustrial depende de uma coordenação adequada dos seus agentes, pois a competição tende a migrar da concorrência entre empresas para a concorrência entre sistemas produtivos, onde o maior desafio está em sustentar o funcionamento harmonioso do próprio sistema e também pela capacidade das empresas coordenarem-se entre si. Nesse contexto, a cultura nacional e a cultura regional podem desempenhar papel relevante na identificação de valores comuns, comportamentos aceitos e identificação de necessidades entre as empresas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Objeto de Estudo

Para fins de alcance do objetivo proposto, foi escolhida a abordagem qualitativa para a pesquisa, uma vez que pressupõe a verificação de diversos aspectos de uma realidade específica, com seus significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores que se expressam no cotidiano (GIL, 1999; MINAYO; SANCHES, 1993). Com relação ao tipo de pesquisa, ela é exploratória, onde se pretende fazer uma primeira aproximação com o tema e prospectar materiais e informações (SANTOS, 2002) porque se entende que os traços culturais regionais são ainda pouco citados na literatura sobre gestão, além da falta de estudos que tratem da influência dessas culturas na gestão de empresas vinculadas ao agronegócio.

Quanto ao método, foi utilizado o estudo de casos por ser um dos métodos indicados para explorar novos conhecimentos ou em uma situação onde há poucos dados ou pesquisas anteriores (JOIA, 2009). A escolha dos casos partiu de alguns critérios estabelecidos:

- Pertencer a elos de cadeias produtivas com contato com produtores e empresas da região;
- Atuar no ramo de agronegócio, ser de grande porte e possuir políticas formais de relacionamento com seus clientes e fornecedores;
- Atuar por mais de cinco anos na região do Triângulo Mineiro. Uma empresa instalada muito recentemente na região poderia ter menos conhecimento acumulado sobre a cultura mineira.

Assim, as quatro empresas escolhidas apresentam mais de uma década de atuação na região e, segundo a classificação proposta por Batalha e Silva (2013), duas delas pertencem ao conjunto de indústrias agroalimentares com a produção de vários itens de consumo. E as outras duas pertencem ao conjunto de indústrias e empresas de apoio ao agronegócio, com atuação no desenvolvimento de sementes e suplementos agrícolas. Neste sentido, buscou-se ilustrar características de dois subgrupos diferentes dentro do sistema de agronegócio para facilitar comparações entre empresas de cada subgrupo e entre eles com o propósito de captar variações com mais perspectivas de análise (PATTON, 2002).

As quatro empresas participam de várias cadeias produtivas com produtos diversos como os derivados de milho, tabaco e soja. Foram contatados profissionais destas empresas que atuam em áreas que interagem com fornecedores e ou clientes. As empresas são grandes corporações e, apesar de possuírem unidades em várias regiões do Brasil e em outros países, o foco desta pesquisa foi a atuação na região do Triângulo Mineiro.

3.2. Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Primeiramente, foram consultados os sites oficiais das quatro empresas para se buscar conhecer como e quando foram instaladas as unidades, quais as políticas declaradas de relacionamento com clientes e fornecedores e quais os seus perfis.

Como não foi dada autorização para fazer entrevistas nas empresas, para fins de coleta de dados, foi elaborado um formulário eletrônico com quatro seções: i) dados dos respondentes e da empresa; ii) características da cultura brasileira, mineira e do triângulo mineiro; iii) presença de traços culturais nas políticas de relacionamento com clientes; iv) presença de traços culturais nas políticas de relacionamento com fornecedores. Os traços culturais elencados no formulário foram identificados na literatura, de acordo com o referencial teórico utilizado, especificamente nos quadros 1 e 2. O *link* do formulário foi disponibilizado via correio eletrônico para os profissionais.

Foi utilizada a análise documental e análise de distribuição de frequência para identificar e analisar quais as estratégias e políticas de relacionamento são desenvolvidas e quais as percepções acerca de traços da cultura mineira que emergem destas relações.

O quadro 3 demonstra as características das empresas pesquisadas e da sua atuação na região:

Quadro 3 – Alguns Dados das Empresas Estudadas.

EMPRESA	ORIGEM	FOCO DE ATUAÇÃO NO AGRONEGÓCIO
(A)	América do Norte	Processamento de soja, milho e acidulantes
(B)	América do Norte	Produção, industrialização e comercialização de tabaco
(C)	Europa	Fornecimento de insumos
(D)	América do Norte	Produção de sementes e herbicidas

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os nomes das empresas não serão divulgados e os profissionais que participaram da pesquisa estão assim distribuídos: três da empresa A, dois da empresa B, um da empresa C e um da empresa D. Com sede fora do Triângulo Mineiro, muitas iniciaram sua atuação no Brasil nos meados do século XX.

4. RESULTADOS

A empresa A trabalha, de forma geral, na comercialização, processamento e distribuição de produtos e serviços dos setores agrícola, alimentício, industrial, financeiro e de gerenciamento de risco. O seu foco principal na região é o processamento de grãos, principalmente soja e milho. Sobre suas diretrizes de relacionamento com clientes, a empresa A procura manter-se próxima de seus clientes e consumidores para atender suas necessidades, para isso, ela investe na ampliação contínua de sua rede própria de vendedores, realiza pesquisas para avaliar o desempenho dos seus produtos e com isso procura identificar novas oportunidades. Como resultado, tem feito adequações relacionadas à busca por ingredientes mais saudáveis, participa de ações promovidas por seus clientes (varejistas) e de eventos específicos. Mantém, ainda, canais de comunicação variados como portal na internet, revista própria e campanhas de *marketing*.

Com seus fornecedores, a empresa A busca manter um relacionamento de parceria, de forma a contribuir com a solidez financeira deles e estimular a adoção de práticas socioambientais adequadas e alinhadas ao seu desafio de se tornar a principal provedora de soluções para os clientes dos setores agrícola e de alimentos. Os contratos firmados incluem cláusulas de responsabilidade socioambiental e de obrigatoriedade de respeito às leis trabalhistas e previdenciária. Recentemente, a empresa deu início ao processo de Gerenciamento de Relacionamento com os Fornecedores, que resulta em maior aproximação e benefícios para as duas partes. O site e a revista são os principais canais adotados para manter os parceiros atualizados sobre as ações e os compromissos internos.

Sobre a importância da cultura mineira, ela é percebida, mas isso não significa que seja sempre levada em conta quando da formulação e implementação de políticas de relacionamento com os seus clientes e fornecedores.

A empresa B controla toda a cadeia produtiva do tabaco, desde a produção das sementes até a sua exportação com o produto finalizado que é comercializado em diversos mercados como Europa, Ásia, América do Norte, América Latina e África.

De acordo com suas informações oficiais, suas diretrizes de atuação estão orientadas para o consumidor, com foco na competitividade do mercado interno. Ela também está globalmente alinhada, com líderes que acreditam na diversidade das equipes em um ambiente receptivo, de forma consciente e responsável. Estes são transformados em práticas cotidianas que envolvem desde o processo de comunicação e relacionamento até a tomada de decisão.

Com relação ao foco regional, as informações apontam para o reconhecimento da importância da cultura, porém não foram obtidos dados que demonstrem que traços da cultura mineira sejam levados em conta nas políticas de relações com clientes e fornecedores.

A empresa C manifesta em suas diretrizes e políticas de atuação no Brasil, a intenção de fazer parte da sociedade, contribuindo para a criação de ambiente seguro e saudável para seus empregados, para minimizar o impacto ambiental e aperfeiçoar a utilização de recursos naturais, indo além do cumprimento de exigências legais e acordos internacionais. Isto tudo de forma aberta e dialogada com as partes interessadas.

Sobre as relações com clientes, a empresa C apresenta diretrizes voltadas para três focos: pequenos e médios agricultores e cooperativas; empresas agrícolas; e grandes produtores. Para cada um destes segmentos há portfólio de produtos e soluções específicos, programas de assistência técnica e repasse de tecnologia, além de formação profissional e treinamento específico para segurança e protocolos agrônômicos. Como formas de contato e estreitamento de relações, são promovidos eventos como “dias de campo”, feiras, shows rurais que ajudam a levar o conhecimento e repasse de novas tecnologias. É declarado pela empresa C que sua estratégia é colocar-se no lugar de seus clientes, principalmente os produtores rurais, para pensar como eles e assim compreender melhor a sua realidade e desafios enfrentados. Com relação aos seus fornecedores e mercado de trabalho não foram encontradas informações relevantes sobre as suas políticas de relacionamento voltadas para a realidade brasileira ou para a cultura mineira.

De maneira geral, as informações apontam para entendimento de que a cultura nacional e a regional são importantes para as relações externas, no entanto, percebem-se maiores preocupações e ações voltadas para interação e treinamento internos do que mais detalhes sobre políticas e ações direcionadas para as relações externas.

A empresa D trabalha no Brasil com sementes (soja, milho, algodão, sorgo, hortaliças e cana de açúcar), com biotecnologia e com herbicidas. Suas informações oficiais apontam para o foco no aumento da produção de alimentos, com ênfase na sustentabilidade e preocupação com a preservação de recursos naturais. Os valores apontados para maior produção com mais conservação e melhoria de vida estão voltadas para a sua relação com os agricultores. O papel da empresa D estaria nas soluções para auxiliar no desenvolvimento de sementes, biotecnologia e produtos para a proteção de cultivos. O aumento de produção está relacionado à combinação de melhoramento genético com biotecnologia e práticas agrônômicas avançadas.

Os dados encontrados apontam para a relação com clientes (agricultores) baseada na atuação significativa nas comunidades onde estão presentes, com apoio aos agricultores e suas famílias no sentido de acesso aos programas educacionais, bolsas de estudo e parceria com órgãos governamentais e órgãos sem fins lucrativos para possibilitar o desenvolvimento da agricultura de forma mais sustentável. Não foram encontradas informações relevantes sobre as políticas de relação com fornecedores.

Com relação à importância da cultura mineira para a empresa D, foi apontado como importante e que é levada em conta nas políticas de relacionamento, porém não foram encontradas mais informações que demonstrem que a cultura mineira é relevante para a formulação e implementação de políticas de relacionamento com clientes e fornecedores.

5. DISCUSSÕES

Ao comparar as empresas A e B que estão no mesmo segmento do sistema agroindustrial, o das indústrias agroalimentares, ficou evidente que há a preocupação em estabelecer relacionamentos estratégicos tanto com seus clientes quanto com seus fornecedores. Isto se justifica, pois elas encontram-se no meio do sistema e dependem de fornecedores e clientes eficientes para ajudar a garantir a qualidade de seus produtos e serviços até o consumidor final (BATALHA; SILVA, 2013).

No caso de clientes que são grandes varejistas, estes são vistos como clientes-chaves e além das relações comerciais rotineiras, há presença das empresas em eventos e atividades destes clientes com o interesse em fortalece-los como modo de garantir a percepção de qualidade nos seus produtos e serviços. Com os fornecedores, que são cooperativas e produtores rurais, além da relação comercial busca-se a consolidação de parcerias para o desenvolvimento e utilização de tecnologias e produção com foco na qualidade e cuidados com o meio ambiente. Estas políticas corroboram o que dizem Mentzer, Min e Zacharia (2000) sobre a relação estratégica de empresas com clientes e fornecedores-chaves ser uma relação de parceria e cooperação.

Por terem foco nos consumidores finais, elas observam questões relativas à cultura nacional no que tange às preferências e comportamento do consumidor e não se detêm em especificidades da cultura mineira para isso.

As empresas C e D estão enquadradas como indústrias e empresas de apoio ao agronegócio de acordo com Batalha e Silva (2013) e encontram-se no início das cadeias produtivas nas quais fazem parte. Por isso faz sentido que suas políticas de relacionamento estejam mais voltadas aos clientes (cooperativas, produtores rurais e empresas agrícolas) do que com fornecedores.

O foco das suas políticas parece estar na aceitação e adoção, por parte de seus clientes, de novas tecnologias e novos produtos, por isso a preocupação em incentivar e investir na formação e no conhecimento de seus clientes acerca de novos processos, tecnologias e produtos, além do enfoque na sustentabilidade e preservação do meio ambiente e recursos naturais.

Apesar de ambas declararem que tentam fazer parte da vida de seus clientes (produtores, em especial), esta participação parece estar mais relacionada com o ambiente produtivo do que social e cultural. O interesse está em conhecer o que os produtores precisam para poder desenvolver produtos e serviços mais adequados às condições climáticas, de solo e vegetação, por exemplo.

Em uma comparação das quatro empresas, observa-se que as políticas de relacionamento estão mais voltadas para as suas estratégias de negócios de acordo com o seu posicionamento na cadeia produtiva, mas todas dão ênfase em questões de sustentabilidade e uso adequado de recursos naturais. Nesse sentido, a cultura nacional e a cultura mineira tangenciam as suas operações, a primeira sendo observada para fins de compreensão de comportamentos de consumo atuais e futuros. E a segunda aparecendo como pano de fundo das interações cotidianas entre profissionais das áreas de suprimentos e de vendas com seus respectivos fornecedores e clientes.

Esta realidade pode ser justificada pela inserção de todas elas em cadeias produtivas do agronegócio onde a atenção para a preservação, o uso responsável de recursos e a busca pela diminuição do impacto humano na natureza têm sido observados como importantes por seu público consumidor, talvez até mais do que a necessidade de adequação aos seus diversos contextos culturais locais. Assim como sugerido por Callado e Callado (2011, p. 1), o ambiente complexo pode ter exaurido a capacidade das grandes empresas em reunir esforços significativos para responder à cultura local ou então o cenário apresentado não é propício para a valorização de uma cultura específica para se obter êxito em suas negociações, de forma geral.

Uma consideração importante diz respeito à contradição entre: a) o que é percebido e apontado pelos respondentes das empresas que confirmam as contribuições da literatura recente sobre a percepção de diferenças culturais regionais e que estas afetam o cotidiano de trabalho e as relações externas com b) as políticas e programas de relacionamento informados pelas empresas que são trabalhadas sem diferenciação ou ênfase em especificidades culturais de seus clientes e fornecedores. O que pôde ser observado com as respostas ao formulário eletrônico foi que nas interações rotineiras, que têm como pano de fundo a cultura mineira, emergem alguns traços culturais, alguns mais presentes do que outros nas interações cotidianas. No quadro 4 são apresentados os traços mais apontados e os menos apontados pelos respondentes, separando-os em relação a clientes e fornecedores:

Quadro 4 – Traços Culturais Reconhecidos X Não reconhecidos.

Relação com	Traços mais reconhecidos e levados em conta	Traços não reconhecidos ou menos levados em conta
Clientes	Aceitação da hierarquia; adaptação; avesso a posições extremistas; centralização do poder; comedido; conciliador; cordial; conservador; dissimulado; estar acima das regras; habilidoso; passivo; patriarcal; personalista; perspicaz; prudente; sabe o que quer.	Aventureiro; indolente; introspectivo; modesto; sonso; sovino.
Fornecedores	Aceitação da hierarquia; adaptação; conciliador; conservador; cordial; desconfiado; dissimulado; estar acima das regras; hospitaleiro; impetuoso; indolente; passivo; personalista; perspicaz; prudente; sonso; sabe o que quer.	Averso a posições extremistas; centralização do poder; comedido; destemido; habilidoso; introspectivo; melancólico; modesto; simples

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Apesar de ser necessário aprofundar mais a análise sobre a identificação de traços da cultura mineira, o que não foi possível nesta pesquisa, o quadro acima sugere que alguns traços aparecem em ambas as relações (com fornecedores e com clientes) como a aceitação da hierarquia, conservador, passivo, prudente e sabe o que quer, por exemplo. Traços estes que podem influenciar as relações e tomadas de decisão nas interações comerciais e seus desdobramentos estratégicos. Conhecer melhor a cultura regional, neste caso a cultura mineira, poderia auxiliar no entendimento e estreitamento de tais relações para construção e consolidação não só de relacionamentos bidirecionais, mas em direção ao estreitamento das relações entre os elos das cadeias produtivas envolvidas.

Os traços mais citados correspondem-se, pelo menos em parte, com os mais citados pela literatura utilizada (LOURENÇO, 2012) o que demonstra que os indivíduos que compartilham os costumes e valores da cultura mineira podem apresentar algumas características comuns que se destacam com relação às outras regiões do Brasil e também com relação aos traços reconhecidos como típicos dos brasileiros, comprovando a ideia da existência de subculturas no país (MUZZIO; CASTRO, 2008; CRAIDE *et al.*, 2011).

6. CONCLUSÕES

Como resposta ao objetivo de pesquisa que foi analisar a presença e a importância dos traços da cultura mineira na definição e execução das relações entre as empresas de agronegócios do Triângulo Mineiro com seus clientes e fornecedores, é possível afirmar que a cultura mineira não está presente e não influencia na definição de políticas de relacionamento das empresas com seus clientes e fornecedores. Alguns traços da cultura mineira estão presentes na relação cotidiana entre os profissionais das áreas de suprimentos e de vendas com os clientes e fornecedores e vistos como importantes para estas interações.

Percebe-se que as quatro empresas pesquisadas têm um modelo de gestão e de diretrizes que tem uma amplitude global, com programas e projetos comuns aos seus diversos locais de atuação. As especificidades são inseridas na busca de conformidade com questões político-legais, econômicas e geográficas, mais do que com traços culturais nacionais e ou regionais. Apesar de discursos mais abrangentes, de fato parece que a cultura nacional é importante somente no que diz respeito aos hábitos de compra e de consumo dos seus consumidores finais. E a cultura mineira perpassa as relações cotidianas, entre profissionais das empresas e seus clientes e fornecedores.

Sugere-se que os traços da cultura mineira sejam melhor observados na construção das relações externas destas empresas dentro de uma visão sistêmica que privilegie o diálogo e a adaptação. Uma contribuição deste trabalho pode estar em tornar mais conhecidos os traços da cultura mineira e a importância de se observar a cultura regional de forma que profissionais e outras empresas possam explorar novas formas de relacionamento ou entender possíveis pontos de falha de comunicação ou dificuldade de interação com seus interlocutores externos.

Para aperfeiçoamento do estudo, indica-se pesquisa e análise do ponto de vista de empresas de outros segmentos do sistema agroindustrial na região do Triângulo Mineiro para avançar no entendimento do papel da cultura regional e dos traços da cultura mineira que se destacam nas relações entre empresas do ramo do agronegócio. Também como indicação de estudos futuros está a possibilidade de aprofundar as pesquisas sobre os traços culturais regionais, particularmente, os traços da cultura mineira que possam ser identificados tanto por indivíduos que compartilham esta cultura como indivíduos de outras regiões e países a fim de confirmar os traços já levantados e novas características regionais e sua influência no ambiente organizacional. O uso de outras abordagens metodológicas poderia trazer mais informações sobre a maneira como as relações se dão e as regras informais que são estabelecidas de acordo com a cultura regional.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, M. C. **Receita de mineiridade: a cozinha e a construção da imagem do mineiro**. 2. ed. Uberlândia: Edufu, 2007.
- ADLER, N.; GUNDERSEN, A. **International dimensions of organizational behavior**. 5 ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2008.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n, 2, p. 64-77, 2003.
- ARAÚJO, M. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ARRUDA, M. A. N. **Mitologia da mineiridade: o imaginário mineiro na vida política e cultural do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1999.
- AZEVEDO, F. **A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil**. 6. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.
- BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- BATALHA, M. O.; SLVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais. *In*: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BAUMAN. Z. **Globalização**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- _____. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- BOJUNGA, C. JK: o artista do impossível. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- CALDAS, M.; WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: ed. Atlas, 1999.
- _____. Culturas Brasileiras: entendendo perfis culturais no plural e em mutação. *In*: BARBOSA, L. **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 53-86.
- BARRATT, M.; BARRATT, R. Exploring internal and external supply chain linkages: Evidence from the field. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 5, p. 514-528, 2011.
- BORGES FREITAS, A. Traços brasileiros para uma análise organizacional. *In*: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

- CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. Sistemas agroindustriais. *In: CALLADO, A. A. C. (Org.). Agronegócio*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 1-19.
- _____; MORAES FILHO, R. A. Gestão empresarial no agronegócio. *In: CALLADO, A. A. C. (Org.). Agronegócio*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 20-29.
- CAVEDON, N. R.; FANTINEL, L. D.; AVILA, L. R.; VALADÃO JR, V. M. O mate amargo e o doce de leite: entrecruzando as culturas regionais, locais e organizacionais nos Mercados Públicos de Porto Alegre e de Uberlândia. *In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais da ANPAD*, 5, 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ENEO, 2008.
- CHU, R. A.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.
- CRAIDE, A.; ABDALA, V. D.; FISCHER, T. M. D.; BRITO, A. C. “I came from there (but no one warned me!)”: reflections on people management policies that target intranational interculturality. *Revista de Administração*, v. 46, n. 4, p. 358-372, 2011.
- DIAS, F. C. Mineiridade: construção e significado atual. *Ciência e Trópico*, v. 13, n. 01, p. 73-89, 1985.
- DIÉGUES JR, M. *Regiões culturais do Brasil*. Rio de Janeiro: Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais, 1960.
- DULCI, O. S. *Política e recuperação econômica em Minas Gerais*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.
- HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 2005.
- IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*, 2007.
- INÁCIO, R. P.; SENNA, A. J. T. Caracterização da cadeia produtiva da madeira no município de Rosário do Sul-RS. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 16, n. 3, p. 291-305, 2014.
- JOIA, L. A. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. *In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em administração*. 2. ed. Rio de Janeiro, 2009.
- LATIF, M. B. *As minas gerais*. Rio de Janeiro: Agir, 213 p, 1960.
- LIMA, A. A. *Voz de minas: ensaio de sociologia regional brasileira*. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- LOURENÇO, C. D. S. Cultura Regional Mineira e Relações Comerciais: um Estudo Etnográfico no Varejo. *In: Encontro de Marketing da ANPAD*, 5, 2012, Curitiba. *Anais...* Curitiba: EMA, 2012.

MENTZER, J. T.; MIN, S.; ZACHARIA, Z. G. The nature of interfirm partnering in supply chain management. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 4, p. 549-568, 2000.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.

MOTTA, F. P.; CALDAS, M. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MUZZIO, H.; CASTRO, D. J. Quantos somos nós? uma reflexão sobre os brasis culturais. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS da ANPAD*, 5, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD - EnEO, 2008.

OIGMAN, A.; COSENZA, C. A. N.; CASOTTI, L. M. Vantagens Competitivas a partir do Gerenciamento da Cadeia Produtiva: Um Estudo de Caso de Distribuidor de Aço Inoxidável. *In: Encontro da ANPAD*, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

PATTON, M. Q. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage, 2002.

RODRIGUES, V. B.; GARCIA, F. C. O Setor de Serviços de Lavras Novas – MG: um Estudo sobre a Influência da Cultura Local na Cultura Organizacional sob a ótica de Geert Hofstede e Charles Handy. *In: ENANPAD – Encontro Nacional da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração*, 22, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: DP&A, 2002.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: Uma Comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VOLKEMA, R. J. Why people don't ask: understanding initiation behavior in international negotiations. **Thunderbird International Business Review**, v. 54, n. 5, p. 625-637, 2012a.

_____. Entendendo o comportamento inicial em negociações brasileiras: uma análise de quatro subculturas regionais. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 93-114, 2012b.