

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JARAGUÁ DO SUL - UNERJ

MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO UFRGS/PPGA - UNERJ

**A CULTURA NACIONAL E AS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS: UM  
COMPARATIVO ENTRE EXECUTIVOS BRASILEIROS E ITALIANOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MESTRANDA:

**DINORÁ ELIETE FLORIANI**

PROFESSOR ORIENTADOR:

**PROF. DR. WALTER MEUCCI NIQUE**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:

**MARKETING – NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**

JARAGUÁ DO SUL(SC), NOVEMBRO DE 2002

Dedico esta dissertação a minha família: aos meus pais por todo apoio e dedicação e aos meus irmãos pela amizade. Obrigada.

## AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas são merecedoras de agradecimento na conclusão desta dissertação e em poucas páginas não seria possível elencar todas.

Pessoas são essenciais para poder cumprir cada etapa do processo do mestrado, e gostaria de referenciar os excelentes professores da UFRGS, a família e os amigos verdadeiros. Gostaria, de forma sincera, de agradecer em especial:

Ao professor e orientador Walter Meucci Nique, por incentivar a conclusão do trabalho e dinamizá-lo;

Ao Professor Henrique Freitas, coordenador deste mestrado interinstitucional, pelo apoio durante toda a jornada;

À Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), que oportuniza aos seus professores a participação em processos de formação continuada de excelente conceito. Em especial gostaria de agradecer ao Reitor, Prof. Dr. José Roberto Provesi; ao Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CECIESA), Ciro Renato Rebelo e ao Professor Manoel do Santos.

Às universidades participantes da pesquisa, tanto na Itália como no Brasil;

Aos colegas de mestrado pelo companheirismo, intercâmbio de conhecimentos e pelo apoio nas horas de dificuldade, principalmente aos colegas Mônica, Nelson, Luiz e Elvira;

Ao Valmir Emil Hoffmann, pela amizade e pelo incentivo;

Ao Maurício, que entendeu, durante o processo de mestrado, minha ausência; sua compreensão e amizade foram muito importantes.

Ao Dr. Mauro e à Sônia, pelo carinho.

Aos amigos e amigas, em especial a Geneviève e Luciana, pela prestatividade;

Ao Luigi, Franca e Armando Floriani, que foram fundamentais no desenvolvimento da minha pesquisa na Itália.

## RESUMO

Esta dissertação aborda o tema da negociação comercial internacional e a influência da cultura nacional. Justifica-se a importância deste estudo pelo aumento da competitividade internacional, não somente no aspecto comercial, mas também no que se refere à competitividade pessoal. Este tema proporciona à academia e às empresas, especialmente aos negociadores, relevantes aspectos teóricos e demonstra uma realidade prática, apresentando importantes considerações à devida preparação da negociação. No atual contexto, conhecer as diferenças culturais, respeitando-as e possuir informações sobre o possível comportamento do interlocutor tornam-se um diferencial estratégico para a empresa e para o negociador e, como consequência, minimiza o choque cultural, proporcionando melhores resultados na negociação. Para responder às questões desta pesquisa, o objetivo geral consiste em analisar a existência de diferenças culturais entre executivos brasileiros e italianos nas negociações comerciais internacionais. Esta é uma pesquisa de caráter exploratório - descritivo, com uma abordagem multimétodo: o qualitativo e o quantitativo. O primeiro consiste em entrevistas em profundidade, que proporcionaram importantes contribuições à formulação do instrumento de pesquisa: o questionário, sendo que através deste foram coletadas as informações da etapa quantitativa. A aplicação do questionário deu-se no sul do Brasil, nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná e no norte da Itália, nas regiões do Vêneto, da Lombardia e de Trento, totalizando uma amostra de 200 respondentes (100 executivos em cada país). A presente pesquisa está estruturada seguindo a ordem teórica, ou seja, a negociação comercial internacional, a cultura nacional e os valores pessoais. De forma geral, os resultados obtidos demonstram as diferenças culturais na negociação comercial internacional, proporcionando um “retrato” das características culturais do executivo italiano e brasileiro, segundo as dimensões culturais propostas por Hofstede (1997), e os valores pessoais, identificados pela Escala de Valores de Rokeach (RVS) (1973).

## ABSTRACT

This dissertation addresses the theme of international trade negotiations and the influence of national culture. Its importance is justified by the increase in international competition, not only commercial, but also personal. This theme provides academics and companies, particularly negotiators, with relevant theoretical aspects and demonstrates a practical reality, presenting some important considerations on the preparations required for negotiation. Within this context, the understanding of and respect for cultural differences and the possession of information on the possible behavior and values of the interlocutor, have become an important strategic differential for companies and negotiators, minimizing culture shock and generating better results in negotiations. As a response to the issues involved in this research, the general objective of this work is to analyze the existence of cultural differences between Brazilian and Italian executives in international trade negotiations. This is an exploratory descriptive research, which uses two methodological approaches: the qualitative and the quantitative. The first consists of in-depth interviews that provide important contributions to the formulation of the research tool, the questionnaire, through which the information was collected for the quantitative phase. The questionnaire was applied in southern Brazil, in the states of Rio Grande do Sul, Santa Catarina and Paraná, and in northern Italy, in the regions of Veneto, Lombardia and Trento, totaling approximately 200 respondents (100 executives from each country). The research structure follows a theoretical sequence, i.e., international trade negotiation, national culture and personal values. In general, the results reveal cultural differences in international trade negotiation, providing a 'portrait' of the cultural characteristics of Brazilian and Italian executives within the cultural dimensions proposed by Hofstede (1997) and the personal values identified by Rokeach's Value Survey (RVS).

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Intercâmbio comercial Brasil – Itália Jan/Jun. 2001 e 2002.....	03
Tabela 02 – Teste de fidedignidade da escala sobre negociação.....	54
Tabela 03 – Teste de fidedignidade da Escala de Valores de Rokeach.....	54
Tabela 04 – Teste de fidedignidade da escala cultural.....	55
Tabela 05 – Estados de origem dos respondentes no Brasil.....	63
Tabela 06 – Regiões de origem dos respondentes na Itália.....	64
Tabela 07 – Grau de formação da amostra.....	65
Tabela 08 - Média de idade por país.....	65
Tabela 09 – Idade dos respondentes por país.....	66
Tabela 10 – Gênero da amostra por país.....	66
Tabela 11 – Tempo de trabalho dos respondentes.....	67
Tabela 12 – Tempo de trabalho por país.....	67
Tabela 13 – Média de tempo de trabalho por país.....	68
Tabela 14 – Tempo de negociador da amostra total.....	68
Tabela 15 – Tempo de negociador por país.....	69
Tabela 16 - Média de trabalho por país .....	69
Tabela 17 - Função na negociação.....	69
Tabela 18 – Função na negociação por país.....	70
Tabela 19 – Porte da empresa.....	70
Tabela 20 – Capital da empresa por país.....	71
Tabela 21 – Área de atuação por país.....	72
Tabela 22 – Descendência por país.....	74
Tabela 23 – Grupo religioso ou filosófico por país.....	74
Tabela 24 – Aspectos importantes da negociação internacional.....	79
Tabela 25 – Relevância das informações na negociação internacional.....	80
Tabela 26 – Etapas da negociação.....	81
Tabela 27 – Ações diante do conflito por país.....	82
Tabela 28 – País de preferência para negociar.....	83
Tabela 29 – Freqüência das negociações.....	83
Tabela 30 – As negociações acontecem individualmente ou em equipe.....	85
Tabela 31 – Preferência do executivo em negociar em equipe ou individualmente...	86

Tabela 32 – O estilo do executivo na negociação.....	86
Tabela 33 – Característica do executivo.....	86
Tabela 34 – Frequência de consulta a familiares na negociação.....	87
Tabela 35 – Média comparativa: individualismo <i>versus</i> coletivismo.....	87
Tabela 36 – O lucro nas negociações.....	89
Tabela 37 – Média dos valores terminais e instrumentais.....	91
Tabela 38 – Média total dos valores: masculinos, femininos e neutros.....	92
Tabela 39 – Média comparativa: masculinidade <i>versus</i> feminilidade.....	93
Tabela 40 – O estilo do superior direto na negociação.....	94
Tabela 41 – Necessidade de respostas precisas.....	94
Tabela 42 – Média comparativa: alta distância <i>versus</i> baixa distância do poder.....	95
Tabela 43 – As alternativas na negociação.....	96
Tabela 44 – Tempo de permanência na empresa.....	97
Tabela 45 – Indecisão na negociação.....	97
Tabela 46 – Nervosismo na negociação.....	98
Tabela 47 – A violação de regulamentos na negociação.....	98
Tabela 48 – As normas éticas na negociação.....	99
Tabela 49 – Média comparativa: aversão à incerteza.....	100
Tabela 50 – Economia do salário para acontecimentos futuros.....	102
Tabela 51 – Negociações <i>versus</i> tempo.....	102
Tabela 52 – Média comparativa: curto prazo <i>versus</i> longo prazo.....	103
Tabela 53 – Valores terminais por país.....	107
Tabela 54 – Valores instrumentais por país.....	108
Tabela 55 – Valores terminais no Brasil por etnia.....	113
Tabela 56 – Valores instrumentais no Brasil por etnia.....	114
Tabela 57 – Valores terminais: Brasil – brasileiros/italianos – Itália.....	115
Tabela 58 – Valores instrumentais: Brasil – brasileiros/italianos – Itália.....	116
Tabela 59 – Idade <i>versus</i> país – até 40 anos e acima.....	117
Tabela 60 - Valores terminais: País <i>versus</i> idade.....	118
Tabela 61 – Valores instrumentais: País <i>versus</i> idade.....	119

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – As diferenças culturais.....	06
Figura 02 – Fluxograma das etapas da negociação comercial internacional.....	11
Figura 03 – Pirâmide dos três níveis de programação mental humana.....	19
Figura 04 – Estrutura dos diferentes níveis de manifestação cultural.....	32
Figura 05 – Linhas éticas.....	61
Figura 06 – Idade dos respondentes.....	65



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Fatores relativos ao coletivismo e ao individualismo.....	22
Quadro 02 – Fatores relativos à sociedade masculina e à feminina.....	23
Quadro 03 – Fatores relativos à baixa e alta distância do poder.....	23
Quadro 04 – Fatores relativos ao controle da incerteza.....	24
Quadro 05 – Fatores relativos ao curto prazo e ao longo prazo.....	25
Quadro 06 – Informações sobre o Brasil e os negociadores brasileiros.....	40
Quadro 07 – Informações sobre a Itália e os negociadores italianos.....	43
Quadro 08 – Comparativo das dimensões culturais entre a Itália e o Brasil.....	44
Quadro 09 – Estratégias disponíveis para operacionalizar Programas Mentais.....	49
Quadro 10 – Perfil sócio-econômico demográfico dos respondentes.....	77
Quadro 11 – Tendência comparativa: individualismo <i>versus</i> coletivismo.....	88
Quadro 12 – Valores terminais : masculino, feminino e neutro.....	90
Quadro 13 – Valores instrumentais: masculino, feminino e neutro.....	90
Quadro 14 – Tendência comparativa: masculinidade <i>versus</i> feminilidade.....	93
Quadro 15 – Tendência comparativa significativa: distância do poder.....	95
Quadro 16 – Tendência comparativa: aversão à incerteza.....	100
Quadro 17 – Tendência comparativa: longo prazo <i>versus</i> curto prazo.....	103
Quadro 18 – Comparativo das diferentes dimensões entre a Itália e o Brasil.....	103
Quadro 19 – <i>Ranking</i> dos valores terminais por país.....	109
Quadro 20 – <i>Ranking</i> dos valores instrumentais por país.....	110
Quadro 21 – Cinco valores terminais/instrumentais mais importante por país.....	110
Quadro 22 – Cinco valores terminais/instrumentais menos importantes por país.....	111
Quadro 23 – Valores terminais mais importantes: país <i>versus</i> idade.....	120
Quadro 24 – Valores instrumentais mais importantes: país <i>versus</i> idade.....	120
Quadro 25 – Valores terminais e instrumentais – níveis culturais pesquisados.....	127
Quadro 26 – Principais diferenças culturais na negociação comercial internacional..	132

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Protocolo de entrevista em português.....	141
Apêndice B - Protocolo de entrevista em italiano.....	142
Apêndice C - Questionário em português.....	143
Apêndice D - Questionário em italiano.....	149
Apêndice E - Matriz de correlação dos valores masculinos, femininos e país.....	155
Apêndice F - Matriz de correlação: aversão à incerteza e país.....	156

## SUMÁRIO

EPÍGRAFE.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	v
LISTA DE TABELAS.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE QUADROS.....	ix
LISTA DE APÊNDICES.....	x
SUMÁRIO.....	xi
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
1.1 Delimitação do tema e problema de pesquisa.....	05
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>07</b>
2.1 Objetivo geral.....	07
2.2 Objetivos específicos.....	07
<b>3 REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>08</b>
3.1 Negociação.....	08
3.1.1 Negociação comercial internacional.....	12
3.2 Cultura nacional.....	18
3.3 Valores pessoais.....	27
3.4 A cultura, os valores e os negócios internacionais.....	32
3.5 As culturas dos diferentes países: O Brasil e a Itália.....	36
3.5.1 O Brasil.....	36
3.5.2 A Itália.....	41
<b>4 MÉTODO DA PESQUISA.....</b>	<b>45</b>
4.1 Fase qualitativa.....	46
4.2 Fase quantitativa.....	53
4.2.1 Instrumento de coleta de dados.....	53
4.2.2 Confiabilidade do instrumento de pesquisa.....	53
4.2.3 Pré-teste do instrumento de coleta de dados.....	55
4.2.4 Tradução do instrumento de pesquisa.....	56

4.2.5 População e amostra.....	57
4.2.6 Apresentação dos resultados.....	59
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>60</b>
5.1 Resultado da etapa qualitativa.....	60
5.2 Resultado da etapa quantitativa.....	62
5.2.1 O perfil da amostra.....	63
5.2.2.1 O perfil da amostra segundo os níveis de cultura.....	72
5.2.2 Negociação comercial internacional.....	78
5.2.3 Cultura.....	84
5.2.4 Valores.....	106
5.2.4.1 Valores <i>versus</i> etnia.....	112
5.2.4.2 Valores <i>versus</i> idade.....	116
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES.....</b>	<b>122</b>
6.1 Limitações da pesquisa.....	132
6.2 Sugestões para pesquisas futuras.....	133
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>140</b>

# 1 INTRODUÇÃO

No contexto do mercado globalizado, empresas em número cada vez maior vêm-se compelidas a internacionalizar-se. A possibilidade de comercializar seus produtos externamente, as alternativas de abastecimento através de fontes externas (financiamentos, insumos, tecnologia) e a necessidade de estabelecer alianças com empresas estrangeiras no sentido de ganhar competitividade são aspectos fortes a serem considerados para a sobrevivência empresarial.

As empresas públicas e privadas, os governos e, em consequência, os profissionais que as compõem, devem estar preparados para essa nova situação, buscando conhecer não só a sua realidade, mas também a realidade dos seus parceiros de negócio. Estar sintonizado e consciente de um padrão previsível de conduta e de valores diferentes dos próprios poderá promover uma melhora da qualidade dos negociadores, aumentando as chances de sucesso nas negociações comerciais internacionais .

A globalização da economia, da tecnologia e da mídia eletrônica em específico, aproximam cada vez mais os indivíduos, situados nos pontos mais longínquos do planeta. Isso não quer dizer que há um abandono da identidade nacional, e sim há uma flexibilidade maior em adaptar-se a esta nova situação. As informações tornam-se vitais neste novo mercado, exigindo dos executivos um preparo maior e a consciência de que negociar não implica simplesmente conhecer o produto, mas um leque de características do país e do negociador.

Segundo Harbison e Pekar (1999), fazer negócios em um país estrangeiro requer a compreensão de questões culturais, políticas e econômicas. O aprimoramento da tecnologia facilita o acesso às informações referentes à multiculturalidade, mas a compreensão ainda é um desafio para empresários brasileiros, que se vêm negociando dia a dia com empresas internacionais, tentando vender ou manter suas vendas, buscando canais de distribuição e negociando fusões, aquisições e *joint ventures*.

De acordo com Smadja (1999), o desafio da globalização é conseguir uma síntese que seja aceitável para qualquer região e, acima de tudo, desenvolver um sistema que leve em conta especificidades culturais e históricas.

Empresas menos preparadas para as negociações sentirão o peso da globalização, uma vez que as informações estão cada vez mais acessíveis,

ampliando mercados e horizontes. Assim, para manter e conquistar parceiros, o conhecimento do cenário com o qual se irá negociar é extremamente importante para bons resultados.

Por fim, a formação dos blocos econômicos não consiste apenas em criar um mercado de trocas e proteção mútua pura e simplesmente, mas visa também a capacitar seus países-membros a enfrentarem em condições adequadas a competição no mercado internacional. Descreve Simonsen (1998, p. 11) que “...integração regional não é apenas uma tendência, mas uma necessidade imposta pela conjuntura do atual poder político mundial e passa pela própria sobrevivência das nações carentes de padrões adequados de desenvolvimento”. Em consequência desta nova conjuntura, os profissionais deverão estar mais preparados e qualificados para obter melhores resultados.

Os acordos bilaterais entre o Brasil e a União Européia propiciaram o crescimento do volume de negócios entre Brasil e Itália, fazendo com que aumentassem, conseqüentemente, as relações interpessoais, envolvendo o conhecimento de outra cultura.

As relações econômico-comerciais entre a Itália e o Brasil se caracterizam, atualmente, por uma tradicional presença de grupos italianos no País, e a cada ano esta relação é fortalecida com a entrada de empresas operantes em setores novos, juntamente com os processos de privatizações (como no caso das telecomunicações). Registra-se, ainda, a presença de importantes instituições bancárias, como a Banca Nazionale del Lavoro; a Banca Commerciale, através do Banco Sudameris; o Crédito Italiano, entre outros.

De acordo com a Tabela 01, que trata do intercâmbio comercial Brasil – Itália, pode-se perceber que há um *déficit* na balança comercial brasileira em relação a este comércio bilateral, havendo também um decréscimo no comércio exterior entre os dois países nesses dois últimos anos (2001 e 2002).

O Brasil representa 1% do total das exportações italianas e 0,9% do total das importações. Já a Itália representa, para o Brasil (Jan. e Jun., 2002), 3,1% das exportações *Free on Board* (FOB) e 3,9% das importações (EMBAIXADA DA ITÁLIA, 2002).

Tabela 01 – Intercâmbio comercial Brasil – Itália – Jan/Jun. 2001 e 2002

<b>INTERCÂMBIO COMERCIAL BRASIL – ITÁLIA</b>	<b>2 0 0 1</b>	<b>2 0 0 2</b>
<b>(US\$ mil)</b>	<b>(Jan-Junho)</b>	<b>(Jan-Junho)</b>
<b>Exportações (fob)</b>	<b>1.021.520</b>	<b>784.934</b>
Part. (%) no total das exportações brasileiras	3,5%	3,1%
<b>Importações (fob)</b>	<b>1.232.043</b>	<b>870.301</b>
Part. (%) no total das importações brasileiras	4,2%	3,9%
<b>Intercâmbio Comercial</b>	<b>2.253.563</b>	<b>1.655.235</b>
Part. (%) no total do intercâmbio brasileiro	3,9%	3,5%
<b>Balança Comercial</b>	<b>-210.523</b>	<b>-85.367</b>

Fonte: Embaixada da Itália, 2002.

No Estado de Santa Catarina, setores de grande representatividade como o cerâmico, têxtil e metal-mecânico dependem basicamente da tecnologia italiana para renovação de seus parques fabris e para o desenvolvimento de *design* e tendências. O modelo de formação de *clusters* do norte da Itália está sendo desenvolvido, no Estado, em forma de *joint ventures*, compras de empresas brasileiras e inclusive instalações de empresas italianas. Em contrapartida, a Itália é consumidora de produtos têxteis, madeireiros e metal-mecânicos produzidos pelo Estado, principalmente pela região do Vale do Itajaí.

O sul do Brasil e o norte da Itália têm ligações muito antigas, posto que o primeiro conta com uma forte presença de descendentes italianos exatamente da região norte. A antiga cultura italiana mesclou-se com a cultura brasileira, formando ítalo-brasileiros.

Essa nova cultura gerada no Brasil e a cultura italiana atual, desenvolvidas desde a época das imigrações, necessitam ser identificadas em pesquisas, principalmente sob a ótica comercial, pois as diferenças de entendimento do que seja negociar e que caracterizam os profissionais brasileiros e italianos são elementos importantes, ao se formularem as estratégias de negociação comercial. A etnia é um elemento relevante na formação cultural de um país.

Há, neste caso, uma grande contribuição para o sucesso das negociações e também para uma melhor preparação de executivos na área do comércio internacional, tão necessária neste momento às empresas brasileiras.

Devido aos desafios enfrentados no mercado de trabalho, a relevância deste estudo está justamente em proporcionar um material através do qual os profissionais possam se preparar ao negociar, não confiando somente em seus instintos ou técnicas apreendidas, servindo, portanto, não somente como fonte de informação,

mas também como material para empresas selecionarem e prepararem previamente seus profissionais.

A presente pesquisa aborda a cultura e a negociação comercial internacional, procurando identificar as diferenças entre executivos italianos e brasileiros. Operacionalizou-se esta pesquisa através de ferramentas já utilizadas por autores consagrados no tema cultura, como Geert Hofstede (1997), na pesquisa IBM; e a Escala de Valores de Milton Rokeach (RVS) (1973), para identificar a diferença de valores.

A cultura é a herança social de um povo, representada pelos valores, crenças, atitudes e comportamentos de seus membros. Os valores são considerados como as características mais profundas do ser humano, influenciando seu comportamento.

Com esses indicadores (cultura e valor), verificou-se as diferenças entre executivos italianos e brasileiros nas negociações comerciais internacionais.

A estrutura do trabalho está assim organizada: na primeira parte são apresentados os objetivos geral e específicos (cap. 2); a revisão teórica foi dividida nos principais assuntos sobre o tema, ou seja, a negociação comercial internacional, a cultura nacional e os valores pessoais (cap. 3), onde são extensivamente conceituados. Logo após, apresenta-se uma sinopse sobre as características culturais de cada um dos países pesquisados (item.3.5). A explanação do método utilizado para atingir os objetivos é em seguida delimitada (cap. 4). Na segunda parte, apresentam-se os resultados da etapa qualitativa e da etapa quantitativa (cap.5). A etapa quantitativa apresenta as variáveis sócio-econômica-demográficas dos respondentes e os níveis de cultura propostos por Hofstede (1997). Em seguida, apresentam-se as principais diferenças das características da negociação comercial internacional, da cultura e dos valores dos respondentes brasileiros e italianos. Por fim, são apresentados as considerações finais desta dissertação (cap. 6), em que são identificadas as limitações desta pesquisa e as sugestões para novos estudos.



## 1.1 Delimitação do tema e problema de pesquisa

As negociações comerciais internacionais, no contexto globalizado, tornam-se efetivas estratégias competitivas. A crescente importância dos negócios globais criou uma demanda por negociadores globais, sofisticados e especialistas em relações pessoais internacionais. As mudanças na economia mundial, ocorridas nas últimas décadas; a abertura comercial e o aumento do fluxo de capital estrangeiro exigiram, por parte das empresas, estratégias diferenciadas e mais agressivas no tocante ao comércio exterior e à forma de atuação neste mercado. Dos profissionais que atuam nessas áreas fortemente afetadas pela globalização, o mercado exigiu um maior preparo, ou seja, pessoas informadas.

A queda das barreiras, devido ao aumento deste fluxo de comercialização internacional, favoreceu as empresas e os profissionais mais preparados, forçando a concorrência, local e internacional, a se adequar a este novo ambiente.

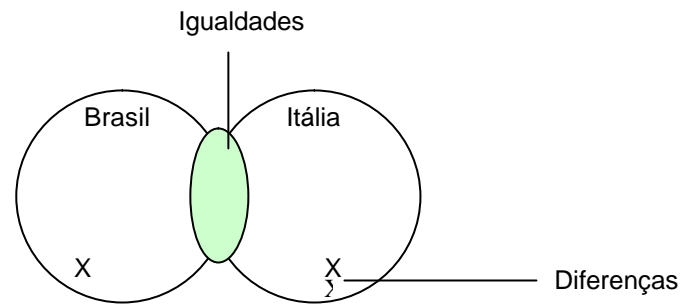
Diante desse contexto, o conhecimento das variáveis apresentadas nesta dissertação torna-se relevante fonte de informação.

A aplicabilidade deste tipo de estudo é de fácil visualização: no momento, por exemplo, em que duas empresas de países distintos iniciam uma negociação, o negociador que possuir um referencial deste tipo será favorecido pelo fato de compreender (e, quem sabe, até prever) o raciocínio do outro negociador, obtendo certamente, vantagem nesta interação ou pelo menos, facilitando a negociação. (FREITAS; MACADAR e MOSCAROLA, 1996, p.03)

Comparativos culturais são complexos e amplos, pois sofrem contínuas transformações ao longo do tempo. “As culturas, entes individuais e únicos, estão imbuídas de qualidades singulares que as tornam insusceptíveis de comparação valorativa” comenta Ribeiro (1978, p. 133), referindo-se ao relativismo cultural. Deste conceito se extrai que, ao comparar duas culturas, não se pode identificar qual delas é melhor ou pior, pois não cabe, em estudos sobre cultura, qualquer juízo de valor.

O que se pretende, nesta pesquisa, não é identificar qual das culturas é superior ou inferior, mas qual é a diferença entre elas, conforme mostra a Figura 1. O comportamento ideal do ser humano não pode ser programado, mas pode-se diagnosticar os modos de fazê-lo.

Figura 1 – As diferenças culturais



Fonte: Criada pela pesquisadora.

Considerando então haver diferenças nas características dos executivos, a questão central desta pesquisa é:

*“Quais as diferenças culturais nas negociações internacionais que caracterizam executivos brasileiros e italianos?”.*

Dentro desta ótica, surgem perguntas que instigaram a realização desta pesquisa:

- Quais as características negociais dos diferentes executivos?
- Quais as características culturais dos executivos?
- Quais os valores pessoais mais importantes para os executivos italianos e para os executivos brasileiros?

Para responder estas questões, os objetivos gerais e específicos são, no próximo capítulo, identificados.

## **2 OBJETIVOS**

Partindo-se da definição da questão central desta pesquisa, são objetivos deste trabalho:

### **2.1 Objetivo geral**

Constatar diferenças culturais entre executivos brasileiros e italianos em negociações comerciais internacionais.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Verificar as principais características das negociações nos países pesquisados.
- Identificar diferenças culturais entre executivos brasileiros e italianos.
- Descrever os principais valores dos executivos italianos e dos executivos brasileiros.

## 3 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta as informações que fundamentam teoricamente esta pesquisa, ou seja, a negociação em termos geral e conceitual, passando mais especificamente para a negociação comercial internacional, objeto deste estudo. A cultura é citada segundo o conceito de cultura nacional e, em seguida, os valores pessoais derivados desta cultura são caracterizados. Por fim, a influência da cultura e dos valores na negociação comercial internacional é referenciada, segundo o prisma de vários autores conceituados neste tema.

### 3.1 Negociação

A negociação faz parte do cotidiano das pessoas. No mundo empresarial, a negociação pode ser considerada quase como um meio de vida para gerentes, diretores, *traders*, vindo esta a ocupar a maior parte de seu tempo.

As pessoas discordam entre si e utilizam a negociação para buscar uma forma de ação conjunta, que possa atender melhor as partes envolvidas. Segundo Junqueira (1991), negociar é o processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Várias são as definições encontradas para negociação.

A negociação é um instrumento eminentemente educacional. Seu exercício efetivo conduz ao desenvolvimento cultural, à qualidade do relacionamento humano, à melhoria das condições de vida, ao esforço de cooperação espontânea ao trabalho como meio de auto-realização. (MATOS, p. 01, 1989)

Para Laurent (1991), a negociação, através da discussão, é uma forma de tentar resolver os problemas que surgem entre indivíduos ou entre as diversas coletividades das quais eles fazem parte. O autor comenta que, quando a negociação acontece entre parceiros estrangeiros, ela precede uma negociação

interna, pois deve ser considerado como fator importante o problema das diferentes culturas.

Segundo Acuff (1998), a negociação é um processo de comunicação de mão dupla, cujo objetivo é chegar a um acordo mútuo sobre necessidades e opiniões divergentes. A negociação é um repertório de comportamentos, sendo necessário uma nítida compreensão das próprias motivações e das do parceiro de negócio.

A negociação é uma forma de tentar resolver problemas ou conflitos entre duas partes, visando a atender um objetivo. Para Kennedy (1991), conflito é a razão para se negociar pontos de vista, interesses, necessidades e comportamentos diferentes.

Para tentar diminuir o impasse que o conflito pode causar, o negociador deverá, segundo Ury (1991), lidar com alguns princípios básicos:

- Não reagir: controlar seu próprio comportamento em função do objetivo da negociação.
- Desarmar o oponente: ajudar o interlocutor a conter o impacto das emoções, moderando as emoções negativas geradas pelo conflito.
- Mudar o jogo: evitar reações. Quando o outro lado expuser sua posição, não rejeitar nem aceitar, deve-se tratar como uma opção possível.
- Facilitar o sim: salvar as aparências, refletindo a necessidade que uma pessoa tem de conciliar a postura que assume na negociação. Quanto menos procurar convencer o outro da impossibilidade de modificar sua posição inicial, mais fácil se torna fazê-lo.
- Dificultar o não: utilizar o poder da negociação para influenciar o interlocutor de modo que não o torne um inimigo ainda mais resistente.

Fisher, Ury e Patton (1994) formularam uma estratégia para que a resolução de conflitos não se torne áspera, encarando qualquer situação como uma disputa de vontades, nem afável demais, querendo evitar conflitos pessoais e fazendo concessões prontamente. A estratégia é a negociação baseada em princípios, que consiste em decidir as questões a partir de seus méritos e não através de um processo de regateio à concessão de cada uma das partes. Sugere-se, nesta estratégia, que se procurem benefícios mútuos sempre que possível e, no conflito, insistir no resultado justo para as partes.

O principal objetivo da negociação é chegar a um consenso, fazendo com que uma das partes mude seu objetivo inicial em favor dos objetivos de seu parceiro de negócio ou de novos objetivos. Uma negociação pode envolver várias etapas para se chegar a um resultado, mas não necessariamente o negociador deverá passar por todas.

De acordo com Junqueira (1991), a negociação inicia com a preparação ou planejamento. É nesta etapa inicial que se deverá obter o número máximo de informações sobre o parceiro de negócio, objetivos principais almejados, possíveis conflitos e concessões que poderão acontecer.

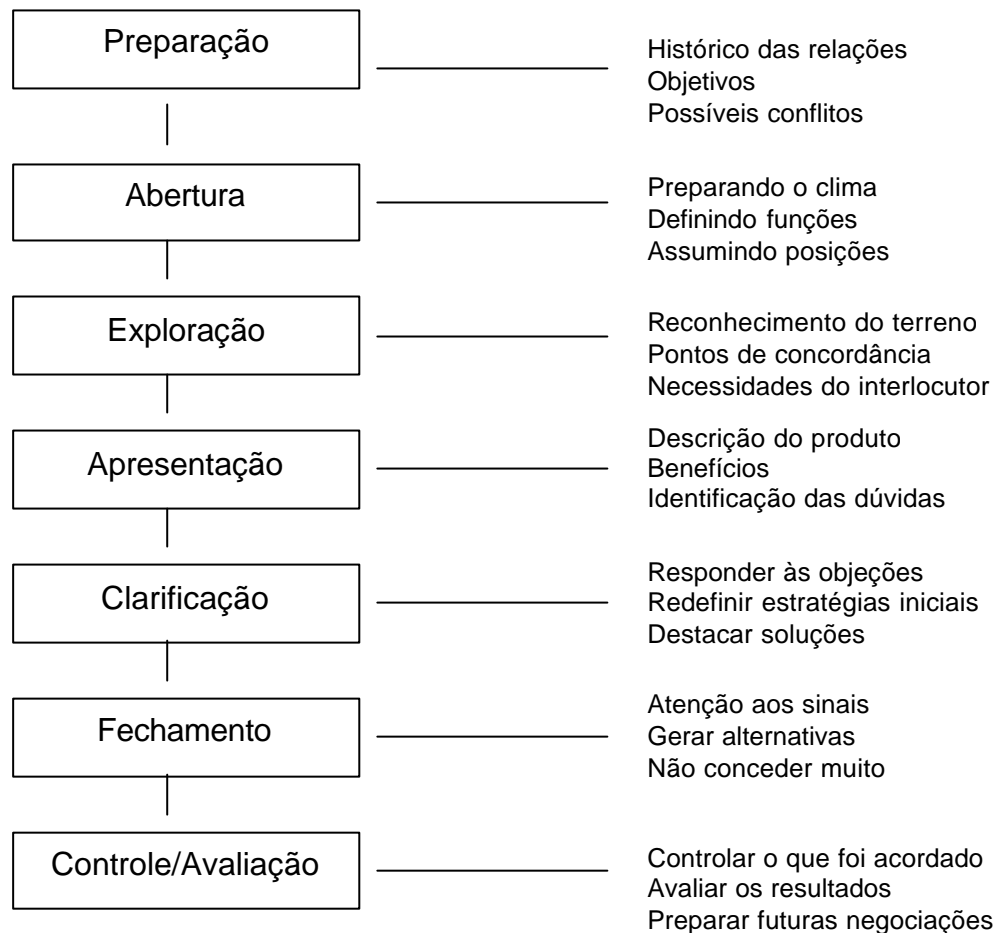
O negociador, durante as etapas da negociação, deverá estar preparado para diversas situações. Informações sobre a cultura, as leis e as práticas comerciais do país do interlocutor ajudam na atuação do negociar e diversas são as fontes dessas informações, como por exemplo livros, filmes, programas de viagens, centros culturais e restaurantes típicos

Após a preparação, parte-se para a abertura, que é a etapa em que se conhece a outra parte. A exploração é a etapa seguinte, cuja finalidade é detectar as expectativas da outra parte, para poder prosseguir as etapas seguintes. A apresentação é a fase na qual se colocam as propostas. A clarificação é o momento em que se esclarecem todas as dúvidas, e é importantíssimo deixar claro todos os pontos nesta etapa.

Na ação final, ocorre o fechamento do negócio, conforme Robbins (1999), o passo final no processo de negociação é formalizar o acordo que foi elaborado e desenvolver quaisquer procedimentos que sejam necessários para sua implementação e avaliação.

E, como última etapa, há o controle/avaliação, cujos objetivos são controlar o que foi combinado entre as partes e avaliar os resultados. As etapas da negociação são caracterizadas pela Figura 02.

Figura 02 – Fluxograma das etapas da negociação comercial



Fonte: Adaptado de Junqueira (1991).

Cada etapa pode exigir uma estratégia diferenciada, dependendo das circunstâncias da negociação.

As estratégias utilizadas pelos negociadores estão diretamente ligadas à cultura que pertencem e, muitas vezes, interpretam-se essas situações segundo o prisma cultural de origem, podendo ser a interpretação da estratégia do parceiro de negócio de forma contrária daquela pretendida. Quando as partes falam línguas diferentes, a probabilidade de erros de interpretação se multiplicam.

Segundo Bassi (1997, p.142), "...a expansão internacional de uma empresa é uma decisão estratégica, pois implica enfrentar novos tipos de problemas e desafios, diferentes dos encontrados no mercado doméstico".

Diante de divergências nas negociações, várias ações poderão ser tomadas, utilizando-se da melhor estratégia para resolver essas divergências.

A cultura influencia o estilo de pensar, comenta Mintzberg et. al. (2000), assim como seu uso e análise e, portanto, influencia a formação da estratégia.

O negociador, no decorrer das etapas da negociação, poderá utilizar da persuasão, da criatividade e até mesmo da imposição para a resolução do conflito. Esse conflito pode se originar por diversos motivos, como por exemplo os diferentes valores pessoais, derivados por diferenças culturais. A divergência poderá ser ainda mais acentuada no caso de negociações comerciais internacionais.

### 3.1.1 Negociação comercial internacional

De acordo com Hofstede e Usunier (1996), as negociações comerciais, internacionais ou não, possuem algumas características universais:

- Duas ou mais partes com interesses, ou partes deles, conflitantes.
- Uma necessidade comum pelo acordo, pois há uma expectativa de ganho.
- Um resultado inicial indefinido.
- Um meio de comunicação entre as partes.
- Uma estrutura de controle e de tomada de decisão, cada uma das partes ligadas aos seus superiores.

Os mesmos autores identificam que, numa negociação comercial internacional, as seguintes características variam de acordo com a cultura do negociador:

- A natureza da estrutura de controle e do processo da tomada de decisão.
- Razão para confiar ou desconfiar do comportamento da outra parte.
- Tolerância da ambigüidade durante o processo de negociação.
- Necessidades emocionais do negociador, por exemplo, estimulação do ego ou anulação do ego.

No momento em que se contata uma outra cultura, o impacto de circunstâncias externas e imprevisíveis é praticamente inevitável. É importante,



neste momento, estar preparado para aproveitar as oportunidades causadas pelo choque cultural, para que os resultados possam ser os esperados. Compreender as diferenças culturais e dar importância a essas diferenças podem trazer resultados mais eficazes às negociações.

Para que as negociações se tornem mais efetivas, deve-se levar em consideração que as culturas, diferente das tecnologias, não estão homogeneizadas pela globalização. Para garantir o sucesso ou pelo menos minimizar as chances de fracasso em uma negociação comercial internacional, é importante considerar essas diferenças culturais.

A planetarização da convivência, e a necessidade de estabelecermos uma sintonia fina com uma gama considerável de povos, faz desse ofício, que pode-se chamar de exercício da multiculturalidade, um dos mais desafiantes e sutis a que os executivos e cidadãos têm que se adaptar nos dias de hoje. Especialmente quando se lê que a quase totalidade das *joint ventures* que não dão certo, pereceram em decorrência de choques culturais e de pouca ou nenhuma empatia entre ambas as partes. (DOURADO, 2000, p. 29).

Em se tratando de negociações internacionais, deve-se considerar as questões do ambiente e da influência que o mesmo exerce sobre os negociadores. A visão global, neste ponto, é importante para o sucesso da negociação, sendo que as diferentes culturas podem influenciar a negociação comercial internacional.

O acesso às informações devido ao avanço tecnológico e à especialização dos recursos humanos são alguns dos aspectos considerados como vantagem competitiva nesta nova dinâmica de mercados mundiais. As organizações, principalmente aquelas que participam do comércio exterior ou que desejam participar, precisam estar preparadas para a influência desses aspectos em seu cotidiano.

Certos fatores, muitos deles decorrentes dessa nova dinâmica dos negócios, podem se tornar obstáculos para a comercialização de bens e serviços internacionalmente, portanto a preparação da empresa, ou melhor, do recurso humano (executivo) envolvido no processo é essencial. Estar preparado significa estar informado quanto à cultura do país, à burocracia e à legislação do país e da empresa, à concorrência, à logística, ao produto e até mesmo ao ambiente ou à localização da negociação.

- A cultura: ter sensibilidade cultural é ser capaz de respeitar e se adaptar a outros costumes, podendo, desta maneira, evitar possíveis gafes e

aumentando a eficácia do negociador. Grupos diferentes têm valores, costumes e estilo de comportamento diferentes, afirma Fisher; Ury e Patton (1994), que, quanto maior o conhecimento desse fator, melhor se tornará a comunicação entre as partes.

- A burocracia e a legislação: para que um bem possa entrar ou sair de um país, faz-se necessário cumprir com os procedimentos burocráticos exigidos pelas aduanas de cada país. Os desconhecimentos desses procedimentos poderão ocasionar prejuízos aos exportadores/ ou importador.

Uma das características da Aduana é o seu caráter universal. Desconhece-se nação politicamente organizada que não disponha de uma instituição aduaneira... competindo-lhe o controle das mercadorias que ingressem ou saem de seu país.(SOSA, 1995, p.43)

A complexidade burocrática nas organizações também varia consideravelmente entre países, comenta Acuff (1998), cujas decisões básicas podem levar meses entre papeladas ou canais hierárquicos confusos.

Ao efetuar transações internacionais, as empresas ficam expostas às legislações internacionais, como as controladas pela Organização Mundial do Comércio (OMC) e as legislações de comércio exterior de cada país, as certificações exigidas, os impostos devidos, prazos de pagamento, licenciamentos prévios, entre muitas outras. O conhecimento dessas regras pode viabilizar e agilizar o processo de negociação.

- A concorrência: identificar os concorrentes, analisar seus pontos fortes e fracos, suas estratégias de negócios, podem trazer vantagens competitivas à negociação.
- A logística: a logística é crucial para o comércio exterior. Cumprir prazos de entrega; transportar de forma ágil, segura e econômica são aspectos da comercialização que requerem conhecimentos sobre condições específicas do produto, modalidades de transportes disponíveis e portos, aeroportos e zonas de fronteiras que possibilitem a entrega da mercadoria, de acordo com a negociação efetuada.
- O produto: conhecer o produto que se está negociando pode se tornar um diferencial na negociação. A adaptação do produto, de acordo com a

cultura do país, às suas crenças e aos seus costumes, principalmente no que se refere à cores, à embalagem, os símbolos, o sabor, entre outros; torna-se um diferencial a ser oferecido na negociação.

- A localização: aspecto como a localização da negociação faz parte da estratégia do negociador. A negociação deverá acontecer no país do interlocutor, no seu país ou num país neutro?

Adler (1997) considera que negociar em um outro país traz desvantagens ao negociador, pois reduz o acesso à informação e aumenta o *stress*, relacionado à viagem e ao custo. A negociação “em casa” permite que um grupo controle a situação mais facilmente. Mas muitos negociadores preferem as negociações em países neutros, pois o entretenimento negocial entre as partes é maior, ambos devem viajar, ambos têm reduzido acesso à informação e, conseqüentemente, aumenta o incentivo de ambos os lados em finalizar a negociação o mais breve possível.

Os executivos internacionais gastam 50% de seu tempo negociando, comenta Adler (1997), sendo que cada negociação será diversificada dependendo dos aspectos anteriormente mencionados, determinando a característica que seguirá a negociação.

A característica da negociação influencia o estilo de comportamento a ser adotado durante a negociação. Para Laurent (1991), os componentes do comportamento podem ser a vestimenta, o penteado, a aparência, a postura, os gestos, as expressões faciais, a voz e a expressão verbal como um todo.

Esses componentes identificados por Laurent (1991) podem variar de país para país, de região para região, de cidade para cidade, de pessoa para pessoa, dependendo do meio em que se está inserido e da cultura ali aprendida.

De acordo com Fisher; Ury e Patton (1994), cada pessoa é afetada por uma miríade de aspectos do ambiente e educação, cultura e identidade de grupo, mas não de um modo individualmente previsível.

Considerando os estilos de comportamento descritos por Paula (1992), verificam-se diversidades de comportamento dos negociadores para atingir ao objetivo almejado numa negociação:

- **Afirmação:** o negociador se utiliza da assertividade para alcançar seus objetivos.

- Persuasão: o negociador se utiliza de informação e raciocínio para alcançar seus objetivos
- Ligação: o negociador se utiliza da empatia e da relação pessoal para compreender os objetivos do outro.
- Atração: o negociador se utiliza de um conjunto de comportamentos que levam a influenciar o parceiro da negociação, a partir de seu próprio comportamento.

A ética é um estilo de comportamento influenciado pelos valores de cada indivíduo e pelo ambiente em que está envolvido. Na negociação comercial internacional, não existe um código de conduta formal de ética. Para Kennedy (1991), não devem ser feitas aos outros preleções sobre a própria ética. Se uma proposta for contrária aos padrões pessoais do negociador, deverá recusá-la sem fazer sermões.

A filosofia entende por ética a doutrina de como se deve viver para se ter uma boa vida. Kant (1997), por exemplo, afirma que se deve tentar viver de acordo com a lei moral. O essencial não é necessariamente o que se considera certo ou errado. O essencial é a decisão de se posicionar em relação ao que é certo e ao que é errado. Deve-se tratar as outras pessoas sempre como um fim em si mesmo, e não como um simples meio para se chegar à outra coisa. A lei moral, segundo este filósofo, vale para todas as pessoas, em todas as sociedades, em todos os tempos; vale para todas as situações.

Pode-se dizer que um comportamento ético é um comportamento adequado aos costumes que vigoram, costumes estes aceitos pela sociedade em que o indivíduo se encontra.

Muitas vezes a necessidade de resultados positivos leva o negociador a sérios conflitos de natureza moral entre seus valores pessoais e os valores estabelecidos pela empresa, para que se possa atingir o objetivo estabelecido.

Ao se tratar do tema “ética”, principalmente na negociação, há uma certa confusão sobre o que é ético (apropriado, como determinado por algum padrão de conduta moral), *versus* o que é prudente (sábio, baseado na tentativa de se entender a eficácia da estratégia e as conseqüências que poderia ter na negociação com a outra parte), *versus* o que é prático (o que o negociador pode de fato fazer acontecer em uma determinada situação), *versus* o que é legal (o que a lei define como prática aceitável) (LEWICKI *et al.*, 2002). Cada uma dessas abordagens pode

influenciar de forma diferenciada na tomada de decisão e no modo de conduta do negociador.

Viver de acordo com padrões éticos é acreditar, por alguma razão, que o seu modo individual e social de agir é correto, comenta Singer (1994), sendo que a idéia de viver de acordo com padrões éticos está ligada à idéia de defender o modo como se vive, dentro dos padrões de valores individuais.

A influência das diferenças culturais nas negociações comerciais internacionais devem ser consideradas não como um exercício de estereotipização dos negociadores, conforme comenta Kennedy (1991), nem sequer como uma tentativa paternalista para compreender os modos dos parceiros da negociação, mas apenas como um prelúdio para ter atenção às diferenças e acomodar-se a elas, quando possível.

### 3.2 Cultura nacional

Muitos autores, antropólogos, sociólogos, psicólogos e estrategistas definiram cultura. Um dos primeiros autores a citarem uma definição de cultura foi E.B.Tylor (1871), há mais de um século, definindo cultura como “...todo o complexo na qual inclui conhecimento, crença, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como um membro da sociedade” (TYLOR, *apud* FERRARO, 1990).

Um dos autores mais referenciado nesta área é Geert Hofstede. Hofstede é um dos autores mais referenciados nesta área de estudo, ele realizou pesquisas entre filiais da IBM, em 64 países, sobre as diferenças de valores como parte de uma cultura nacional. Em seu livro *Culturas e Organizações* define o tema como:

...programação coletiva de mentes que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro (...) é sempre um fenômeno coletivo, pois é pelo menos parcialmente compartilhada com pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social, onde ela foi aprendida. (HOFSTEDE, 1997, p.4).

Cultura não é uma nova idéia, comenta Mintzberg *et al.* (2000), cada campo de estudo tem seu conceito central – mercado em economia, política em ciência política e estratégia em administração. Neste último, a cultura foi descoberta nos anos 80, graças ao sucesso das corporações japonesas que pareciam fazer as coisas diferentes das dos Estados Unidos, mas imitando claramente a tecnologia americana.

Outro conceito que se enquadra nos objetivos desta pesquisa é o de Dourado (2000), do qual se depreende que a cultura se reflete na forma de como os indivíduos se organizaram para sobreviver.

Krober e Kluckhohn (1952), *apud* Zanela (1999, p. 47) revisaram 164 descrições de cultura como um conceito, e chegaram a uma definição de que cultura “...é um produto; é histórica; inclui idéias, modelos e valores; é seletiva; é aprendida; é baseada em símbolos e é uma abstração de comportamentos e de produtos do comportamento”.

De acordo com Ferraro (1990, p.18), “Cultura é tudo o que a pessoa tem, pensa e faz como membro da sociedade”. Para que uma pessoa tenha algo, deve estar presente (objetos materiais). Quando uma pessoa pensa, idéias, valores,

atitudes e crenças estão presentes (idéias, valores e atitudes). Quando uma pessoa faz, comporta-se em uma sociedade de diferentes maneiras (normas de modelo de comportamento).

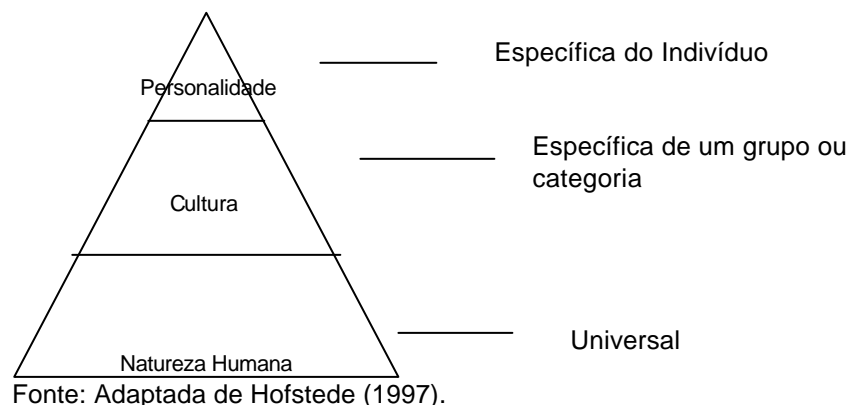
Engel, Blackwell & Miniard (2001) conceituam cultura como um conjunto de valores, idéias, artefatos e outros símbolos significativos que ajudam a comunicação individual, interpretação e avaliação dos membros da sociedade.”

Para Geertz (1989), o conceito de cultura tem seu impacto no conceito de homem. Quando vista como um conjunto de mecanismos simbólicos para o controle do comportamento, fontes de informação extra-somáticas, a cultura fornece o vínculo entre o que os homens são intrinsecamente capazes de se tornar e o que eles realmente se tornam. Tornar-se humano, para o autor, é tornar-se individual, torna-se individual sob a direção dos padrões culturais com os quais se direciona a vida.

A cultura é a herança de uma comunidade humana, representada pelo acervo co-participado de modos padronizados de adaptação à natureza para o provimento da subsistência, de normas...,de valores e de crenças com que seus membros explicam sua experiência, sua criatividade e motivam para a ação (RIBEIRO, 1978, p. 127).

A cultura é adquirida, não herdada, comenta Hofstede (1997), pois ela provém do ambiente social do indivíduo não dos genes. Há diferença entre cultura, natureza humana e a personalidade de cada um, conforme demonstra Figura 03.

Figura 03 – Pirâmide dos três níveis de programação mental humana



A natureza humana representa o nível universal da programação mental, é o que todos os seres humanos têm em comum, é herdado, por exemplo, a raiva, o

amor, a alegria. Entretanto, o que cada um faz com os sentimentos, a forma de sentir e como os exprime é modificado pela cultura. Já a personalidade constitui um conjunto único de programas mentais, é a junção do herdado com o adquirido. Esta aquisição provém da influência da programação coletiva, ou seja, da cultura e das experiências pessoais. A cultura não é herdada, mas aprendida e coletiva de um determinado grupo, e muito se discute sobre os novos padrões apresentados pela globalização e a influência destes nas culturas nacionais.

Ribeiro (1978) não menciona a palavra globalização, devido à época que descreve, mas identifica que a posição em que se encontra uma sociedade não corresponde a suas qualidades inatas ou a qualidades imutáveis de sua cultura, mas mediante um longo período, a circunstâncias suscetíveis de transformação. “Alteradas estas, qualquer sociedade pode experimentar auges de progresso se logra incorporar à sua cultura elementos de um acervo tecnológico-produtivo que, mais que traços de uma cultura qualquer, faz parte do patrimônio do saber humano”. (RIBEIRO, 1978, p.135).

Diante dessa visão, em 1978, o mesmo autor comenta que seria em seus modos de existência e nas conjunturas em que um povo se relaciona com os demais e experimenta a influência dos processos civilizatórios atuantes que se deve buscar explicações para seu nível de desenvolvimento.

No atual contexto, o processo de globalização e o aumento dos contatos internacionais fazem com que as nações se aproximem umas das outras, tanto comercialmente como culturalmente. Featherstone (1999) adverte que o processo de globalização não traz perspectivas de uma cultura global, mas a intensidade e a rapidez dos fluxos da atual conjuntura global (turismo, bens de consumo, as memórias, os mitos, os símbolos) proporcionam novas formas de cultura.

A cultura é transmitida simbolicamente de geração a geração, na tradição, na organização e na expressão e pode ser influenciada pelos níveis de cultura.

Hofstede (1997, p. 25), para melhor classificar cultura, descreve os níveis da cultura e os define: “...embora cada pessoa pertença a um número de diferentes grupos ou categorias de indivíduos ao mesmo tempo, as pessoas inevitavelmente carregam várias camadas de programação mental consigo, correspondente a diferentes níveis de cultura”.

Esses níveis da cultura são de cunho:



- Nacional: de acordo com um país (ou países através dos quais a pessoa migrou durante seu período de vida).
- De afiliação regional, étnica, religiosa ou lingüística: a maioria das nações são compostas por grupos culturalmente diferentes do ponto de vista regional, étnico, religioso ou lingüístico.
- De gênero: de acordo com o fato da pessoa ter nascido homem ou mulher.
- De geração: que separa os avós dos pais e os pais dos filhos.
- De classe social: associado às oportunidades educacionais e à ocupação ou profissão da pessoa.
- Para aqueles que estão empregados, um nível organizacional ou corporativo, de acordo com o modo como os empregados têm sido socializados pelo seu trabalho na organização.

Geertz (1989) comenta que as tentativas de localizar o homem no conjunto de seus costumes assumiram diversas direções; todas agiram em torno de uma única estratégia: a “estatigráfica” das relações entre os fatores biológico, psicológico, social e cultural na vida humana. Por este motivo o homem é um composto de níveis. À medida que se analisa o homem, retira-se camada após camada, retirando diversas formas de cultura e encontrando as necessidades básicas do ser humano.

Para poder verificar as diferenças entre duas nacionalidades, há necessidade de considerar os níveis de cultura propostos por Hofstede (1997, p. 27), comentando que “...a nacionalidade, tal qual figura num passaporte, deve ser utilizada com prudência num estudo sobre diferenças culturais. Entretanto, este é seguidamente o único critério possível de classificação”.

Como resultado da pesquisa IBM, o autor definiu as dimensões culturais, nas quais agrupou os diferentes países pesquisados. Hofstede (1997, p.33) define as dimensões de cultura nacional como “...uma dimensão cultural é um aspecto de uma cultura que pode ser mensurada em relação a outras culturas”.

As dimensões propostas por Hofstede (1997) são conceituadas, individualmente e exemplificadas por alguns fatores relativos a cada dimensão, como se pode verificar a seguir:

• **Individualismo versus Coletivismo:** Individualismo é o grau com que as pessoas em um país preferem agir como indivíduos, ao invés de como membros de grupos. O coletivismo ocorre quando prevalecem sentimentos e preocupações em relação ao grupo. É a relação entre o individual e a sociedade como um todo. Nas culturas individualistas, dizer o que se pensa constitui uma virtude. Na sociedade coletivista há o hábito de se criar laços pseudo-familiares com pessoas que, não sendo parentes biológicos, estão integradas no grupo. Nas sociedades individualistas todos devem ser tratados de igual forma. Dar tratamento preferencial a um cliente em relação a outro considera-se uma péssima estratégia de negócio e uma falta de ética. Já na sociedade coletivista, a distinção entre grupos está enraizada nas pessoas. Essa diferença é considerada ética e uma boa estratégia de negócios.

Hofstede (1997) identifica que a dimensão individualista – coletivista está associada à importância relativa atribuída a alguns fatores, como se pode verificar no Quadro 01.

Quadro 01 - Fatores relativos ao coletivismo e ao individualismo

<b>Individualismo</b>	<b>Coletivismo</b>
A identidade está baseada no indivíduo	A identidade é função do grupo social a que cada um pertence.
A relação empregador-empregado constitui um contrato que presumivelmente se baseia em vantagens mútuas.	A relação empregador-empregado é percebida em termos morais como um vínculo familiar.
Comunicação de baixo contexto.	Comunicação de elevado contexto

Fonte: Hofstede (1997).

• **Masculinidade versus Feminilidade:** Conjunto de valores presentes em uma sociedade. Masculinidade é o grau em que valores como remuneração, *performance*, sucesso e competição, junto aos quais as sociedades são associadas com as regras dos homens. Robbins (1999) denominou esta dimensão como quantidade de vida. Já a dimensão cultural da feminilidade está presente em uma sociedade cujas regras sociais se preocupam com questões referentes à qualidade de vida, ou seja, valorizam relacionamentos e mostram sensibilidade e preocupação pelo bem-estar de outros.

Hofstede (1997) identifica algumas diferenças-chave entre as sociedades masculinas e femininas, conforme demonstra o Quadro 02.

Quadro 02 - Fatores relativos à sociedade masculina e à sociedade feminina

<b>Sociedades masculinas</b>	<b>Sociedades femininas</b>
Valores dominantes: o sucesso e progresso material.	Valores dominantes: atenção e cuidado pelos outros.
A importância do dinheiro e das coisas.	Importância das pessoas e das relações calorosas.
Os homens mostram auto-confiança, ambição e dureza e as mulheres devem ser ternas e ocupar-se das relações.	Os homens e as mulheres podem ser ternos.
Os conflitos são resolvidos através do confronto.	Os conflitos são resolvidos através da negociação e do compromisso.

Fonte: Hofstede (1997).

•Distância de poder: é o grau de desigualdade entre pessoas que a população de um país considera como normal: de relativamente igual (pequena distância de poder) à extremamente desigual (grande distância de poder). Hofstede (1997) comenta que nos países onde o índice é elevado, existe uma dependência considerável dos subordinados face às suas chefias.

O autor menciona algumas diferenças fundamentais entre a baixa e a alta distância de poder, sendo elas destacadas no Quadro 03.

Quadro 03 - Fatores relativos à baixa e alta distância do poder

<b>Baixa distância do poder</b>	<b>Alta distância do poder</b>
As desigualdades entre as pessoas devem ser minimizadas.	As desigualdades entre pessoas devem existir e são desejáveis.
A descentralização é comum.	A centralização é comum.
Os subordinados esperam ser consultados.	Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer.
O chefe ideal é um democrata dotado e competente.	O chefe ideal é um autocrata benevolente.

Fonte: Hofstede (1997).

•Aversão à incerteza: é o grau com que as pessoas em um país preferem situações estruturadas, ao invés de situações desestruturadas. Situações estruturadas são aquelas em que há regras claras sobre como uma pessoa deve se comportar; essas regras podem estar escritas ou serem impostas por tradição. Países em que há alta pontuação nesta dimensão, há um nível de ansiedade elevado, que se manifesta em maior nervosismo, estresse e agressividade.

Algumas diferenças fundamentais entre uma sociedade de levado e baixo controle da incerteza são caracterizadas pelo autor, conforme o comparativo apresentado no Quadro 04.

Quadro 04 - Fatores relativos ao controle da incerteza

<b>Baixo controle da incerteza</b>	<b>Alto controle da incerteza</b>
A incerteza é inerente à vida e vive-se dia a dia.	A incerteza inerente à vida é percebida como uma ameaça que se deve combater diariamente.
As emoções e a agressão não devem mostrar-se.	As emoções e a agressão podem ser exteriorizadas em público, no momento e lugar apropriado.
Os professores têm o direito de não saber.	Os professores devem ter todas as respostas.
O que é diferente é curioso.	O que é diferente é perigoso.

Fonte: Hofstede (1997).

As quatro dimensões apresentadas fazem parte do estudo IBM, em contrapartida, a 5ª dimensão, apresentada a seguir, é resultado do estudo de Michael Bond, que verificou a distorção ocidental ao questionário IBM. Por este motivo, o questionário foi remodelado segundo uma distorção cultural chinesa e aplicado em 23 países, seguindo os mesmos métodos de Hofstede, para que os dados pudessem ser comparados. O novo questionário passou a ser chamado de *Chinese Value Survey (CVS)*.

De acordo com Hofstede (1997), a 5ª dimensão identificada pelo CVS foi denominada por Bond apud Hofsted (1997) como “dinamismo confuciano”, em referência aos ensinamentos de Confúcio. Confúcio, foi um pensador de origem humilde que viveu na China por volta do ano 500 a.C. Seus ensinamentos consistem em lições de ética sem conteúdo religioso, pois o confucionismo não é uma religião, mas um conjunto de normas práticas para a vida quotidiana, que Confúcio retirou da história chinesa.

Esta dimensão, na prática, relaciona-se com uma orientação a longo prazo *versus* uma orientação a curto prazo, comportando valores que uma mente ocidental reconhece claramente, mas que não haviam sido estabelecidos nos construtos dos questionários ocidentais.

A análise desses dados indicou uma nova dimensão:

•Orientação para curto prazo *versus* orientação para longo prazo: a orientação para curto prazo é a presença de valores orientados para o passado e presente; exemplo: respeito pela tradição e cumprimento das obrigações sociais valorizam economia e persistência. Já a orientação para longo prazo é a presença de valores orientados para o futuro; exemplo: perseverança, realizações de obrigações pessoais. Esta dimensão pode ser interpretada como a busca da virtude por parte de uma sociedade.

Hofstede (1997) expõe algumas características pertencentes a ambas orientações, como demonstra o Quadro 05.

Quadro 05 - Fatores relativos ao curto prazo e ao longo prazo

<b>A orientação para curto prazo</b>	<b>A orientação para longo prazo</b>
A solidez e a estabilidade pessoal.	A perseverança.
Dignidade, conservar a sua face.	O respeito ao <i>status</i> ou à posição de cada um no âmbito das relações sociais.
O respeito à tradição.	Austeridade.
A reciprocidade de favores, oferendas e gentileza.	O sentido da vergonha.

Fonte: Hofstede (1997).

Nesta dimensão, somente o Brasil fez parte dos 23 países pesquisados.

Estas dimensões da cultura apresentadas representam problemas fundamentais da sociedade e já foram utilizadas em vários estudos no mundo, comprovando sua validade, como por exemplo o estudo das diferenças culturais entre as Alemanha Ocidental e a ex-Alemanha Oriental, entre a França, Estados Unidos e Brasil, entre os países da União Européia, etc.

Vários autores referenciam as dimensões culturais de Hofstede como variáveis potenciais exploratórias dos processos de negociações comerciais internacionais (ADLER, 1997; TERPSTRA e DAVID, 1991; GRAHAM, 1983; ACUFF, 1998; ROBBINS, 1999; TROMPENAARS e TURNER, 2001; KALÉ, USUNIER e GRAHAM *in* GHOURI, 1996) .

De acordo com Hofstede e Usunier (1996), se a posição aproximada do sistema de valores culturais nacionais de um país nas várias dimensões culturais forem conhecidas, pode-se prever aspectos do estilo de negociação dos negociadores.

A questão cultural é um tema bastante amplo, sabe-se que existem outros aspectos relacionados a este tema, mas nesta pesquisa a obra de Hofstede (1997) será utilizada como base para caracterizar as diferenças da cultura nas negociações comerciais internacionais, por ser uma pesquisa *cross cultural* e ser um dos autores mais referenciados nesta área.

De acordo com Engel, Blackwell, & Miniard (2001), algumas das características mais importantes influenciadas pela cultura são:

- Senso de si e espaço.
- Comunicação e linguagem.
- Vestimentas e aparência.
- Alimentos e hábitos alimentares.
- Tempo e noção de tempo.
- Relações familiares, organizacionais, governamentais.
- Valores e normas.
- Crenças e atitudes.
- Processos mentais e de aprendizado.
- Hábitos e práticas de trabalho.

A comunicação e linguagem, vestimentas e aparências, tempo e noção de tempo são assuntos abordados em importantes trabalhos, como o de Edward Hall (1976,1989), nos quais reconhece diferenças de comunicação, verbal e não-verbal, em um processo de negociação, verificando os comportamentos utilizados pelos negociadores. O autor também identificou que o tempo está diretamente ligado à cultura nacional na qual pertence o indivíduo.

Os valores, as normas, as crenças e atitudes são considerados elementos importantes da cultura. Segundo Engel, Blackwell & Miniard (2001), normas são regras de comportamento consideradas, pela maioria, ou pelo menos por parte de um grupo, sobre como indivíduos devem comportar-se. Valores são crenças partilhadas ou normas de grupo internalizadas pelos indivíduos.

De acordo com Trompenaars e Turner (2001), normas são os consensos que um grupo possui sobre o que é “certo e o que errado”, um nível informal como controle social. Já os valores determinam a definição do “bom e ruim”, mostra o que é ideal para um grupo.

Compreender as diferenças culturais não quer dizer compreender o indivíduo, mas tentar evitar riscos de indiscrição, respeitando os valores de cada negociador, para minimizar os conflitos e/ou diferenças com a outra parte.

Nesta pesquisa, os valores pessoais são identificados para descrever o comportamento do negociador, os demais aspectos identificados por Engel *et al.* (2001) sugere-se para novas pesquisas, pois as diferenças culturais se manifestam de várias formas, sendo que os valores representam a camada mais profunda da manifestação cultural.

O núcleo da cultura é formado pelos valores. Valor é uma tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro. Os valores são influenciados pelo individualismo; cultura pressupõe um coletivismo.(HOFSTEDE, 2001).

Segundo Engel, Blackwell & Miniard (2000), as pessoas adquirem seus valores, que são a base da cultura, através da socialização, processo pelo qual se desenvolvem valores, motivações e atividades habituais, absorvendo uma cultura.

### **3.3 Valores pessoais**

Os valores são indicadores individuais de pertinência a uma cultura e também refletem características individuais. Eles são profundamente enraizados no indivíduo e influenciam seu comportamento por intermédio do modo de pensar, da percepção e das atitudes ( NIQUE; JOLIBERT, 1987).

Há diversos estudos que abordam este tema, demonstrando indícios de diferenças entre os sistemas de valores de executivos negociadores, dependendo dos países onde estão inseridos, diferenciando o comportamento individual, podendo inferir nos processos de negociações comerciais.

Comenta Gastaldello (1999) que a filosofia foi quem primeiro se preocupou em dar respostas a questões como: por que o homem desenvolve valores, isto é, crenças e princípios que guiam suas ações. Já a ciência que estuda os valores é chamada de axiologia.

Vários autores como Engel, Blackwell & Miniard (2001) afirmam que os valores adotados pelas pessoas influenciam o modo de como elas vivem, o que elas consideram certo ou errado e o que elas consideram importantes para si, como prazer, honestidade, ambição. Corroborando este conceito, Marmitt (2001) considera que a conduta de uma pessoa se deve aos seus valores, identificados pelo tipo de carro, ética profissional ou não, luxo ou simplicidade, humildade ou arrogância, ostentação ou discrição.

Os valores estão presentes no dia-a-dia e na maneira de se conduzir diante de uma determinada situação. Para Rokeach (1981), "...um valor é uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado final da existência é pessoal ou socialmente preferível a modos alternativos de conduta ou estados finais da existência".

Outros conceitos podem ser encontrados na literatura, alguns condizentes com o autor supra-citado.

Bem (1973) afirma que valor é uma preferência primitiva ou por uma atitude positiva para com certos estados finais da existência (igualdade, salvação, liberdade), ou determinados modos amplos de conduta (coragem, honestidade, amizade), seguindo a mesma linha de pensamento de Rokeach.

..valor é uma única crença que guia transcendentalmente as ações e julgamentos através de objetos e situações específicas e além de metas imediatas para estados finais mais urgentes da existência... é um padrão ou uma medida para guiar as ações, atitudes, comparações, avaliações e justificativas do eu e dos outros.( Kluckhohn (1951), Smith (1963) e Williams (1967), *apud* Rokeach (1981, p. 132)

Engel, Blackwell; Miniard (2000) identificam a existência de valores sociais e individuais. Os valores sociais definem o comportamento 'normal' para uma sociedade, enquanto os valores pessoais definem o comportamento 'normal' para o indivíduo. De acordo com estes autores, os valores dos grupos aos quais o ser humano pertence tem uma influência importante na escolha de seus valores pessoais, pois muitos deles são derivados da sociedade em que o indivíduo nasceu.

Os valores contêm um elemento julgador que conduz as idéias de um indivíduo e, conforme comenta Robbins (1999), possuem atributos tanto de conteúdo quanto de intensidade. O atributo de conteúdo diz que um modo de conduta é importante, já o de intensidade especifica o quanto importante ele é.



Quando os valores são identificados de acordo com sua intensidade, têm-se os sistemas de valores deste indivíduo, pois todas as pessoas possuem uma hierarquia de valores.

Segundo Rokeach (1973), é possível que muitos fatores sociais restrinjam fortemente o número de variações de padrões de valores. Semelhanças culturais, sistema social, classe sócio-econômica, sexo, ocupação, educação, formação religiosa e orientação política são variáveis que podem moldar os sistemas de valores de um grande número de pessoas. Enquanto que fatores de personalidade aumentam as variações entre os sistemas de valores individuais, os fatores culturais, institucionais e sociais poderão restringir estas variações para um número razoavelmente menor de dimensões.

Uma porção significativa dos valores é determinada geneticamente, as demais partes são atribuídas a fatores como cultura nacional, imposição familiar, professores, amigos e influências ambientais semelhantes e são relativamente estáveis e duradouros, conforme relata Robbins (1999) sobre a origem dos valores.

Os valores são importantes para o estudo do comportamento, pois formam a base para o entendimento das atitudes e motivações.

Os valores considerados por Rokeach (1981), chamados de *Rokeach Value Survey* (RVS), foram divididos em dois conjuntos de valores, os terminais e os instrumentais.

O conjunto de valores terminais são estados de ser preferidos ou estados psicológicos amplos (ser feliz, estar de bem com a vida). Os valores terminais se subdividem em pessoais e sociais, ou seja, podem ser intrapessoais (paz de espírito) ou interpessoais (paz mundial).

Os valores instrumentais são modos de conduta ou de comportamento. Subdividem-se em morais e de competência; o indivíduo crê que, no momento em que se comporta com honestidade e responsabilidade, está se comportando moralmente; enquanto que, comportar-se com lógica e inteligência, leva-o a agir com competência. Este instrumento de pesquisa coleta os dados através de duas listas de dezoito valores cada, sendo uma para os valores instrumentais e outra para os valores terminais.

O valor instrumental é definido como um valor único, é pessoal e socialmente preferível em todas as situações com respeito a todos os objetos. Um valor terminal toma a forma comparável, é pessoal e socialmente um valor que se

deve lutar para obter (ROKEACH, 1981). Cada um dos valores tem uma estrutura de ordenação própria, ambos os sistemas ligados a atitudes em relação a situações específicas. É importante considerar que os valores instrumentais e os valores terminais são representados pelos mesmos números de valores, ou seja, 18 valores cada um.

Engel, Blackwel & Miniard (2000) fazem referência à Escala de Valores, afirmando que Rokeach acreditava que os valores dizem respeito tanto às metas (elementos terminais), quanto à maneira de comportar-se (elementos instrumentais) para alcançar as metas.

Na visão de Rokeach (1973), o RVS tem uma compreensão razoável e uma aplicabilidade universal; pesquisar valores é um teste projetado, pois busca obter respostas que vêm de demandas internas do indivíduo, ao invés de características de estímulo externo. Pode ser aplicado tanto para testar hipóteses derivadas, quanto de maneira puramente empírica, para observar semelhanças e diferenças entre dois grupos de interesse do pesquisador.

Hofstede (1997) comenta que o método que consiste em deduzir valores através do comportamento torna-se fastidioso e ambíguo. As respostas não devem ser tomadas à letra, pois o comportamento real muitas vezes desvia-se do comportamento verbal. Ao mesmo tempo, os questionários fornecem informações úteis, pois evidenciam diferenças nas respostas entre grupos ou categorias de respondentes.

As distinções conceituais que Rokeach (1981) estabeleceu entre as atitudes e os valores, entre os valores instrumentais e terminais sugerem que há diferenças de valores dentro do sistema total de crenças de uma pessoa.

Os conceitos de crenças, atitudes e valores diferem em vários aspectos importantes.

Uma atitude representa diversas crenças que, por sua vez, focam um objeto ou situação específica. Um valor é uma única crença que guia ações em situações específicas. O valor difere da atitude, principalmente pelo valor ser uma medida para guiar as atitudes do eu e dos outros (ROKEACH, 1981). Uma atitude, comenta o mesmo autor, é uma organização de crenças, relativamente duradoura, em torno de um objeto ou situação que predispõe que se responda de alguma forma preferencial.

A crença, por sua vez, pode ser conceituada como qualquer proposição simples, consciente ou inconsciente, deduzindo o que uma pessoa diz ou faz.

Krech e Crutchfield (1948), *apud* Rokeach (1981), identificam que todas as atitudes incorporam crenças, mas que nem todas as crenças fazem parte, necessariamente, das atitudes.

Os valores são ideais abstratos, positivos ou negativos, não ligados a situações de atitudes específicas e representam as crenças de uma pessoa sobre os modos ideais de conduta.

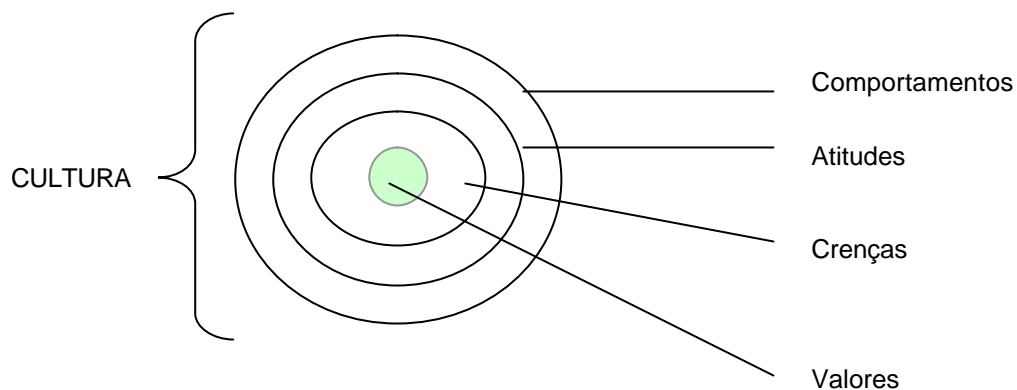
O valor é considerado, por Rokeach (1973), como um tipo de crença, sobre como se deve ou não comportar. O valor em relação à atitude é mais dinâmico, embora ambos sejam determinantes do comportamento social. O valor é um determinante de atitude, tanto quanto de comportamento. A cultura, a sociedade e a personalidade antecedem os valores e as atitudes, sendo o comportamento a sua maior consequência. Os valores não são apenas rótulos que podem ser aplicados, mas são registros das atitudes que se sustentam, segundo as crenças das pessoas diante de uma determinada situação.

Estilo, atitudes e valores não devem ser confundidos, a atitude induz a um comportamento, o estilo lhe dá forma e os valores são mais dinâmicos (LAURENT, 1991). Para Bem (1973), atitudes são os gostos e as antipatias, afinidades e aversões a situações, objetos, grupos ou outros aspectos identificáveis em determinado ambiente.

De acordo com Rokeach (1981), o valor é um determinante tanto de atitude, quanto de comportamento. O conceito de valor fornece um instrumento analítico mais econômico para descrever e explicar as semelhanças e diferenças entre as pessoas, grupos, nações e culturas.

Para simplificar os conceitos vistos, na Figura 04 adaptou-se, por camadas, os diferentes níveis de manifestação da cultura.

Figura 04 - Estrutura dos diferentes níveis de manifestação cultural



Fonte: Adaptada da literatura pela pesquisadora.

As atitudes não são o mesmo que valores, mas os dois estão interrelacionados, afirmam autores como Robbins, 1999; Adler, 1997; e Terpstra e David, 1991. Ao contrário dos valores, as atitudes são menos estáveis, pois podem mudar diante de uma propaganda ou moda, por exemplo.

Pelo levantamento bibliográfico, percebe-se que os valores individuais diferem de cultura para cultura, e Robbins (1999) comenta que os valores tendem a refletir os valores sociais dos períodos em que os indivíduos cresceram. Essa comparação pode oferecer uma explicação para determinados comportamentos, inclusive nas negociações internacionais, considerando os diversos acontecimentos sociais, políticos, religiosos e econômicos em diversos períodos, ao redor do mundo.

Fisher *et. al.* (1994) afirmam que é altamente desejável, em qualquer negociação, ser sensível aos valores, percepções e normas de conduta da pessoa com quem se está lidando. Cada pessoa é afetada por uma miríade de aspectos do ambiente e da educação, da cultura e identidade de grupo.

### 3.4 A cultura, os valores e os negócios internacionais

Executivos vivem sob pressão para adaptar suas organizações às características do mercado, da legislação, do regime fiscal, do sistema sócio político e do sistema cultural. O equilíbrio entre consistência e adaptação é essencial para o sucesso da corporação. (TROMPENAARS ; TURNER, 2001).

A expansão da globalização e o crescimento dos investimentos estrangeiros entre os países tornam o conhecimento da cultura indispensável para o sucesso da negociação comercial internacional.

*Joint ventures*, fusões e aquisições, *franchising* e vendas externas de produtos e serviços são aspectos cruciais de qualquer relação interorganizacional envolvendo negociações face-a-face. Para o sucesso dessas negociações, Adler (1997) comenta que o executivo deve conhecer como influenciar e comunicar-se como membros de culturas diferentes da sua.

De acordo com Acuff (1998, p. 28), “Negociação é o processo de comunicação de mão dupla cujo objetivo é chegar a um acordo mútuo sobre necessidades e opiniões divergentes”.

Ao final de uma negociação, os dois lados deverão estar satisfeitos com o resultado alcançado, dificultando ainda mais o processo negocial. Citando ainda Acuff (1998), a negociação é um repertório de comportamentos que inclui comunicação, venda, *marketing*, psicologia, sociologia e administração de conflitos. A negociação é um processo de persuasão e para tal é preciso conhecer exatamente as necessidades e desejos da outra parte.

Fazer negócios em um meio cultural diferente impõe aos executivos responsáveis pela negociação um dever, comenta Sebenius (2002): o de levar em consideração aspectos culturais que vão além do comportamento exigido pela etiqueta e aspectos legais, devem também considerar aspectos como a conduta e os valores.

Para um negociador comercial internacional é importante, inicialmente, conhecer seus próprios valores culturais, para poder diagnosticar as diferenças que irá encontrar na outra parte da negociação e poder entender ao seu comportamento. Além desses conhecimentos, Hofstede e Usunier (1996) citam que as diferenças culturais em negócios internacionais demandam de específicas habilidades:

- De comunicação das informações e emoções desejadas para a outra parte, através de palavras faladas, escritas e do comportamento.
- Na preparação, no planejamento e na organização da negociação, fazendo uso apropriado de mediadores, escolha de local e momento adequado para reunião de negócios e reunião social.

Quando pessoas se caracterizam por diferentes culturas há uma dificuldade maior em estabelecer a credibilidade e a confiança. As pessoas diferem nos seus

modos de relacionar pensamentos e ações. A comunicação torna-se difícil quando os parceiros da negociação não compartilham dos mesmos pensamentos. O processo de comunicação inter-cultural é o componente chave da influência da cultura em uma negociação internacional.(USUNIER, 1996)

As dimensões culturais propostas por Hofstede (1997) e utilizadas nesta pesquisa foram conceituadas na abordagem negocial por Hofstede e Usunier (1996), de acordo com esses autores, o executivo ficaria assim identificado:

- Alta distância do poder: conduzirá a uma estrutura de controle e tomada de decisão mais centralizada (as negociações consideradas principais ou importantes deverão ser concluídas pela autoridade máxima da empresa).
- Coletivismo: conduzirá a uma necessidade por relacionamentos estáveis, de modo que as negociações possam ser realizadas entre pessoas que se tornaram familiarizadas. Toda substituição de uma pessoa por outra é um sério distúrbio para a relação comercial que deverá começar do zero. Em culturas coletivistas, mediadores ou intermediários têm um papel mais importante na negociação que em culturas individualistas. Os mediadores são capazes de abordar questões sensíveis com cada parte em uma atmosfera de confiança e evitar o confronto. Negociadores de culturas coletivistas dependerão fortemente do cultivo e da sustentação de uma relação duradoura, enquanto que os negociadores de culturas individualistas podem estar mais propensos a trocar de negociadores, usando qualquer critério a curto prazo, considerado apropriado.
- Masculinidade: conduzirá para o comportamento da estimulação do ego e há a simpatia pela força do negociador e de seus superiores. Culturas masculinas tendem a resolver conflitos pela luta, ao invés do comprometimento. A feminilidade conduzirá para o comportamento da anulação do ego e a simpatia pelo fraco. Negociações entre duas culturas masculinas são mais difíceis do que se pelo menos uma delas fosse feminina. Esta dimensão influencia a negociação, aumentando a competitividade quando os negociadores de países masculinos se encontram; os negociadores das culturas femininas estão mais propensos a ter empatia pela outra parte e a buscar um acordo.

- Aversão à incerteza: conduzirá a uma baixa tolerância da ambigüidade e, desconfiança do interlocutor que mostrar um comportamento não familiar; negociadores provenientes de culturas com aversão à incerteza preferem procedimentos altamente estruturados durante a negociação.
- Dinamismo confuciano: conduzirá o negociador a atingir os objetivos desejados a qualquer custo.

As dimensões culturais apresentadas indicam variações de comportamento de indivíduos, neste caso, dos negociadores internacionais, que dependerão de país para país, de cultura para cultura.

Dourado (2000) cita que não se pode incorrer em simplificações que estereotipem os indivíduos de uma região e que, estar harmonizado com um padrão previsível de conduta e de valores promove a proximidade emocional entre as pessoas, o que aumenta as chances de sucesso à mesa de negociações.

Os negociadores devem estar preparados para escutar informações falsas e verdadeiras e essas informações podem ser interpretadas de diferentes maneiras pelas partes negociantes.

Para maximizar as chances de sucesso compreendendo o desenvolvimento da cultura nos negócios internacionais, é imperativo que se examine os valores culturais do parceiro da negociação, bem como os próprios valores. Para tal, é necessário reorganizar a influência cultural no próprio modo de pensar ou como contrastar com pessoas culturalmente diferentes.

Adler (1975) afirma que os conflitos, problemas e frustrações, associados ao choque cultural, podem resultar numa “experiência de transição” para o negociador internacional, que pode ser a fonte do alto nível do desenvolvimento pessoal.

Para Terpstra e David (1991), a cultura nos negócios compreende as efetivas regras do jogo, as fronteiras entre competitividade e comportamento antiético e os códigos para conduzir um acordo comercial. Os mesmos autores, em um capítulo dedicado a valores, afirmam que os valores geralmente mostram códigos aparentes de comportamento fundamental para supor sobre poder, *ranking* e até a religião.

A origem étnica, cultural e nacional de uma determinada pessoa tem influência em uma negociação internacional. Mesmo não podendo generalizar essas diferenças, pode-se identificar as características básicas de determinados países.

Segundo Gastaldello (1999), as características pessoais distinguem pessoas e as possíveis características identificadas referem-se a um perfil médio de um povo, nunca podendo ser considerado como absoluto.

Criar estereótipos é, segundo Robbins (1999), quando se julga alguém com base na própria percepção do grupo ao qual esta pessoa pertence. Sempre é interessante conhecer o perfil aproximado dos negociadores de um país, pois é um meio de simplificar um mundo complexo e permite manter uma certa coerência.

Pessoas de culturas distintas negociam de forma diferenciada, comportam-se diferentemente e, além disso, interpretam o processo de negociação de forma diferenciada. Lewicki *et al.* (2002) comenta que, em algumas culturas, as partes negociam os assuntos essenciais, enquanto consideram as relações entre as partes incidentais. Em outras culturas, a relação entre as partes é o principal foco da negociação e as questões das próprias transações são em partes incidentais.

No próximo item, diferenças entre os negociadores brasileiros e italianos são identificadas na literatura. Os diferentes aspectos são mencionados por país, permitindo conhecer alguns trabalhos sobre o tema e os resultados de pesquisas que envolvem os países, foco deste estudo.

### **3.5 As culturas dos diferentes países: O Brasil e a Itália**

Neste item mostram-se alguns dados relevantes sobre a cultura de cada país e a análise de Hofstede (1997) decorrente da pesquisa IBM sobre esses países, a fim de apoiar a análise dos dados.

#### **3.5.1 O Brasil**

Há um outro lado do Brasil além da pobreza, da diversidade econômica e social e das favelas, o lado da magia envolvente e cheia de vida. Somente circunstâncias particulares conseguem manter uma tradição forte e rica de atmosfera. *“Il brasiliano*



*è abituato a godere della vita anche con i pochi mezzi a disposizione, lasciandosi alle spalle i problemi che quotidianamente lo affliggono”*(ANGELI, 1998).

A sociedade e a cultura brasileira nascem como fruto transoceânico de uma tradição românica já transfigurada, e que mais uma vez, no Brasil, transfigurou-se para dar lugar a uma nova etnia nacional, cita Ribeiro (1978). O mesmo autor comenta que gerações de brasileiros foram alienadas por uma inautenticidade essencial de sua postura, de imitar o estrangeiro.

O homem brasileiro se encontra diante de vários futuros possíveis e não em face de um só, afirma Freyre (1973). A nação brasileira é rica de um conjunto nacional de cultura, em que as tradições conservadas da Europa se vêm juntando, senão originalidades absolutas, combinações novas, de valores e de técnicas, o que torna o Homem brasileiro um dos mais modernos e mais criativos.

Ribeiro (1978) comenta que, somente nas últimas décadas, o Brasil alcançou certa magnitude como sociedade nacional e certo grau de autonomia cultural. Isso porque passou a se reconhecer como singular dentro de um conjunto de sociedades as quais se integra, apreciando as diferenças e expressando a sua forma de ser.

Concordam os dois autores (FREYRE, 1973 e RIBEIRO, 1978), que o brasileiro é um povo de gestos criativos.

Há, no Brasil, a cultura da pessoalidade, ou seja, o grande valor atribuído à pessoa, sendo que os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do conjunto da sociedade, consideram Motta; Alcadipani (1999).

Hendon e Hendon, *apud* Acuff (1998), encontraram no negociador brasileiro um padrão de concessão “intransigente”, no qual os negociadores fazem concessão com relutância. Para os negociadores brasileiros, o detalhamento do arranjo financeiro pode ser considerado menos importante que outras questões.

Uma das características marcantes do povo brasileiro, indicada por alguns autores (DA MATTA, 1986; HICKSON ; PUGH, 1995, *apud* Zanella, 1999; MOTTA; ALCADIPANI, 1999) é o desprezo às normas, sendo burladas pela flexibilidade típica do brasileiro, ou seja, o “jeitinho”. Para Da Matta (1986), no Brasil as leis são vistas como negativas, havendo uma certa informalidade para que possa prevalecer o relacionamento pessoal.

Segundo Motta; Alcadipani (1999), o “jeitinho” brasileiro é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações

(leis, normas, regras) contrárias. Há ainda uma aversão aos ritualismos sociais que explicam as diferenças entre as pessoas.

Hofstede (1997) atribuiu um índice relativo e uma classificação por pontuação para mensurar as dimensões culturais de cada país pesquisado.

Para a cultura brasileira, a pesquisa IBM demonstrou uma grande distância de poder, sendo que a classificação por pontuação (*ranking*) do Brasil foi 14º lugar. O autor explica que o país em que a distância do poder é mais elevada está em 1º lugar na classificação, e o 53º é o país em que a distância do poder é a mais baixa. Verificou-se que, na pesquisa IBM, a maioria dos países latinos europeus (como a França, Espanha e Portugal) e os da América Latina, Ásia e África, têm um índice de distância do poder elevado. Da mesma forma, os países onde se fala uma língua românica (espanhol, português, italiano e francês), parecendo existir uma relação entre o idioma e a programação mental relativa à distância do poder. Esta relação pode ser explicada pela história, ou seja, os países que fizeram parte do Império Romano, ou no caso da América Latina, os países colonizados pela Espanha e Portugal.

Hofstede (1997) verificou em sua pesquisa que os países ricos possuem um índice do grau de individualismo (IDV) elevado e os países pobres um IDV baixo. Os países da América Latina, por exemplo, com a instituição dos *compadres* e *comadres*, pessoas que são tratadas como familiares, identificam-se como uma sociedade mais coletivista. Acuff (1998) identifica que, no Brasil, há uma forte lealdade à organização, referindo-se ao dono da organização.

O Brasil classificou-se em 26/27º lugar entre os 53 países mencionados por Hofstede (1997), sendo considerado um país coletivista.

Na dimensão masculinidade *versus* feminilidade, o Brasil classificou-se em 27º colocado, sendo considerado, pela pesquisa IBM, um país moderado, tendendo para o feminismo. Angeli (1998) concorda com a tendência feminista quando comenta que o povo brasileiro é geralmente caloroso e em suas saudações comunica cordialidade. Os países masculinos tendem a resolver os conflitos internacionais pela força; os países femininos pelo compromisso e pela negociação, comenta Hofstede (1997), corroborando a idéia de que o brasileiro é um povo pacato, com poucas participações em guerras.

O Brasil é considerado por Hofstede (1997) um país com um elevado grau de controle da incerteza, ou seja, tem a necessidade de regras, escritas ou não, e

tende a ser mais conservador. Nesta dimensão, o Brasil ficou em 21º colocado entre os 53 países pesquisados.

Ao verificar a dimensão curto prazo *versus* longo prazo, o Brasil se encontra como um dos países mais voltados ao longo prazo, obtendo a 6ª classificação entre 23 países.

Seguindo as mesmas observações, Hickson e Pug (1995), *apud* Zanela (1999), definem o brasileiro como imediatista, com um senso de urgência e voltado para o curto prazo, vendo o tempo como finito. Para Acuff (1998), os latino-americanos estão mais preocupados com o presente do que com o futuro. Muitas coisas são aceitas como uma “fatalidade”, ao invés de serem analisadas e planejadas com uma perspectiva lógica ou técnica.

Graham (1983), em um estudo sobre as diferenças entre negociadores americanos, japoneses, chineses e brasileiros, identificou as principais características individuais. Os brasileiros foram caracterizados por:

- serem especializados na preparação e no planejamento da negociação;
- terem capacidade de pensar sob pressão;
- terem capacidade de julgar e ser inteligente;
- terem expressão verbal;
- terem conhecimento sobre o produto;
- terem capacidade de interpretação;
- serem competitivos.

As características do negociador brasileiro, apontadas por Graham, são muito similares às características dos negociadores norte-americanos, diferenciando somente na última característica. O negociador norte-americano se caracteriza por ter integridade, ao invés de ser competitivo.

Acuff (1998) reuniu informações específicas para cada país, a fim de auxiliar os negociadores na etapa da preparação das negociações. Para o Brasil, as principais informações são às caracterizadas conforme Quadro 06.

### Quadro 06 - Informações sobre o Brasil e os negociadores brasileiros

<p><b>Informações rápidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moeda: Real.</li> <li>• Principais indústrias: têxtil e outros bens de consumo, calçado, química.</li> <li>• Principais parceiros comerciais: União Européia (exportação) e Estados Unidos da América(importação).</li> <li>• Grupos étnicos: brancos (55%), ascendência mista (38%) e negros (6%).</li> <li>• Religião principal: catolicismo (90%).</li> <li>• Língua: português (oficial); fala-se também espanhol, inglês, italiano, alemão.</li> </ul>
<p><b>Cumprimentos :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dê a mão aos encontros a todos os presentes.</li> <li>• Amigos próximos se abraçam . As mulheres se beijam nas duas faces.</li> <li>• Os brasileiros costumam usar o primeiro nome, mas não o faça até que peçam.</li> <li>• Leve muitos cartões de visita.</li> </ul>
<p><b>Conversaão:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os brasileiros gostam de conversar sobre o rápido desenvolvimento do país e seus recursos naturais.</li> <li>• O esporte nacional é o futebol.</li> <li>• Seja expressivo ao falar. Os brasileiros gostam de conversar. Sintam-se a vontade para mostrar as emoções.</li> <li>• Aprenda algumas frases em português.</li> <li>• Tente sentir-se confortável com a maior proximidade física entre as pessoas no Brasil.</li> </ul>
<p><b>Sensibilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evite discussões sobre política e religião</li> <li>• Não opine sobre o desmatamento da floresta brasileira</li> </ul>
<p><b>Na negociação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os brasileiros gostam de pechinchar.</li> <li>• Converse sobre assuntos gerais antes de entrar no tema.</li> <li>• Estabeleça um relacionamento pessoal.</li> <li>• Faça acordo por escrito.</li> <li>• É fundamental obter ajuda de um brasileiro que conheça os meandros da burocracia governamental.</li> </ul>
<p><b>Gênero:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No Brasil, em geral, há um ambiente favorável para as mulheres de negócios internacionais. O machismo não é tão forte no Brasil.</li> <li>• Os homens brasileiros têm a tendência de olhar e fazer comentários sobre as mulheres que andam pelas ruas.</li> </ul>
<p><b>Outras dicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As refeições são consideradas eventos sociais. Caso for convidado para jantar na casa de uma pessoa, leve um pequeno presente.</li> <li>• Não toque a comida com os dedos durante a refeição.</li> <li>• A feijoada é a principal comida no Brasil e a bebida é a caipirinha.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Acuff (1998).

### 3.5.2 A Itália

Para a dimensão “distância do poder”, Hofstede (1997) verificou que a Itália está, na classificação por pontuação, em 34º lugar. Diante desta pontuação, este país possui um nível de distância de poder menos acentuado que o Brasil, diagnosticado pelo autor como médio. O autor comenta que, se tivesse estudado a Itália por região, descobriria que o Norte utiliza mais o modelo da raposa, e o Sul o do leão, modelo este identificado por Maquiavel (1469-1527), que em seu livro “O Príncipe” os distingue: a raposa segue o nível da baixa distância do poder, já o leão a alta distância do poder. (HOFSTEDDE, 1997).

Os italianos são bastante subordinados, conforme relata o estudo de Laurent (1993), *apud* Adler (1997). Este autor identificou que os italianos freqüentemente cumprem a hierarquia na empresa, sendo considerado por eles um desrespeito o não cumprimento desta e passam a desconfiar daqueles que são insubordinados, demonstrando assim um baixo grau de distância do poder.

A Itália, na dimensão individualista *versus* coletivista, situou-se em 7º lugar dos mesmos 53 países, sendo considerado, então, um país altamente individualista.

O índice de masculinidade do italiano ficou entre os 5 primeiros colocados na pesquisa IBM, considerando Hofstede (1997) os italianos como os campeões da masculinidade. Com base neste índice, considera-se um povo cujos papéis são nitidamente diferenciados, ou seja, o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material; enquanto a mulher deve se interessar pela qualidade de vida. Shuter (1977) *apud* Ferraro (1990), em um estudo sobre o comportamento de alemães, americanos e italianos, identificou que os homens italianos são mais delicados que as mulheres italianas, diversificando o encontrado por Hofstede.

A Itália foi classificada pela pesquisa IBM, por possuir um índice de alto controle da incerteza, a 23º colocada entre 53 países. Nesta dimensão, tanto o Brasil como a Itália, estão muito próximos, não apresentando, pela pesquisa IBM, diferença quanto ao grau de incerteza, ou também chamado de índice de ansiedade.

A possível origem do alto controle da incerteza apontada por Hofstede (1997) foi no Império Romano há dois mil anos, pelo agrupamento de países. Os países que conheceram o domínio romano têm um elevado índice de controle da

incerteza. O Império Romano elaborou um sistema legislativo bastante codificado, imposto a todos os cidadãos do império.

Na 5ª dimensão, como já comentado, a Itália não foi pesquisada, não sendo possível classificá-la neste item.

Um estudo sobre valores, efetuado pelo pesquisador Giuseppe Capraro, em 1990, comparou a Itália e os demais países europeus. Neste estudo foi identificado que os italianos ressaltam a tendência de progressiva difusão de aspirações não materialísticas, ou seja, ligadas à dimensão espiritual do homem e ao valor integral das pessoas. Os italianos indicaram, mais do que os demais europeus, uma forte propensão aos valores éticos.

*I valori sono gli ideali per i quali si è disposti a pagare di persona. Rientrano nella sequenza etica, perché da un lato vengono legittimati da credenze superiori, e dall'altro orientano il comportamento pratico attraverso delle norme concrete, ritenute le più efficaci per affermarli e realizzarli (CAPRARO, 1990 apud BIASI, 1997).*

Os valores terminais, ou não materialísticos, como denomina o autor, encontrados foram:

- Mais importância ao melhoramento e a maturação das pessoas.
- Mais importância a vida familiar.
- Viver de modo mais simples e natural.
- Menos importância ao dinheiro e ao que se pode comprar.
- Menos importância ao trabalho.

Já os valores materialísticos apontados foram:

- Mais importância ao progresso da tecnologia.
- Maior respeito pelas autoridades.

Para a Itália, Acuff (1998) identificou as características demonstradas no Quadro 07.

### Quadro 07 – Informações sobre a Itália e os negociadores italianos

<p><b>Informações rápidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moeda: Euro.</li> <li>• Principais indústrias: maquinário e equipamentos de transporte.</li> <li>• Principais parceiros comerciais: União Européia (importações e exportações).</li> <li>• Grupos étnicos: principalmente italianos, pequenos agrupamentos franceses e alemães.</li> <li>• Religião principal: catolicismo.</li> <li>• Línguas: italiano; alguns homens, nas grandes cidades, falam inglês e francês.</li> </ul>
<p><b>Cumprimentos :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperto de mãos nos encontros e despedidas.</li> <li>• Dirija-se às pessoas pelos títulos formais. Use <i>Dottore</i> (Doutor).</li> <li>• Saudações comuns são <i>Ciao</i>(oi e/ou adeus), <i>buon giorno</i> (bom dia).</li> <li>• Leve muitos cartões de visita.</li> </ul>
<p><b>Conversaço:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os italianos gostam de conversar sobre eventos internacionais, dos excelentes vinhos e cozinha italiana.</li> <li>• Os italianos são ardentes fanáticos dos esportes, futebol e ciclismo, por exemplo.</li> <li>• Os italianos são muito ligados à família e este é um tema comum de conversaço.</li> </ul>
<p><b>Sensibilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os italianos gostam de discutir política. Ouça mais e fale menos.</li> </ul>
<p><b>Na negociaço:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marque os encontros com bastante antecipação. A pontualidade não é uma preocupação.</li> <li>• Evite chamadas repentinas. Apresente-se primeiro.</li> <li>• Os italianos gostam de fazer negócios com pessoas que conhecem bem.</li> <li>• Viajando na direção sul, o estilo de negociaço se torna mais informal.</li> <li>• Evite ficar com pressa.</li> <li>• Considere a possibilidade de contratar um advogado.</li> </ul>
<p><b>Gênero:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mundo dos negócios na Itália está dominado por homens.</li> <li>• Homens italianos são corteses com mulheres.</li> <li>• A mulher que viaja acompanhada por um colega deve definir claramente o papel dela.</li> <li>• Não há legislação sobre igualdade no emprego para as mulheres trabalhadoras, mas existem vários benefícios de maternidade.</li> </ul>
<p><b>Outras dicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coloque as mãos sobre a mesa.</li> <li>• Cumprimente seu anfitrião pela excelente culinária.</li> <li>• A refeição costuma ter três pratos.</li> <li>• A economia italiana baseia-se na agricultura, no sul e na indústria no norte.</li> <li>• A Itália é um dos maiores produtores de vinho.</li> <li>• Milão é a cidade mais importante.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Acuff (1998).

O Quadro 08 apresenta o comparativo dos dois países, no qual se pode visualizar os resultados das diferenças quanto às dimensões propostas por Hofstede (1997) na pesquisa IBM, indicadas nos itens 3.5.1 e 3.5.2.

**Quadro 08 - Comparativo das dimensões culturais entre a Itália e o Brasil**

<b>País</b>	<b>Distância do Poder</b>	<b>Individualismo*</b>	<b>Masculinidade**</b>	<b>Aversão à incerteza</b>	<b>Orientação a Longo Prazo***</b>
<b>Itália</b>	Moderado	Alta	Alto	Alto	Alta
<b>Brasil</b>	Alta	Baixa	Moderado (tende ao feminismo)	Alto	-

\*Uma contagem baixa é sinônimo de coletivismo. \*\* Uma contagem baixa é sinônimo feminilidade. \*\*\* Uma contagem baixa é sinônimo de orientação a curto prazo.

Fonte: Hofstede, 1997.

No próximo capítulo, apresentam-se aspectos metodológicos que orientam a aplicação desta pesquisa.



## 4 MÉTODO DA PESQUISA

Esta é uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo. O exploratório, segundo Malhotra (2001), tem como principal objetivo prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. É utilizada para obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. Esse método pode ser utilizado para as seguintes finalidades:

- Formular um problema ou defini-lo com maior precisão.
- Identificar cursos alternativos de ação.
- Desenvolver hipóteses.
- Isolar variáveis e relações-chave para exame posterior.
- Obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema.
- Estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

Em termos gerais, a pesquisa exploratória é significativa em situações em que o pesquisador não conheça especificamente o problema em estudo.

Esse tipo de pesquisa permite explorar, esclarecer e modificar conceitos e idéias e, com isso, desenvolver problemas ou hipóteses mais específicos para outros estudos dentro dessa mesma temática, que no caso específico do estudo se trata da influência da cultura nacional na negociações comerciais internacionais. De acordo com Gil (1994, p. 44), "...as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato."

A pesquisa descritiva, por sua vez, é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo, normalmente características ou funções de mercado (MALHOTRA, 2001).

Esta pesquisa utilizou uma abordagem multimétodo. De acordo com Brewer e Hunter, (1989) *apud* Hoppen *et. al.* (2000), é a utilização de mais de uma metodologia de pesquisa. A abordagem multimétodo enfoca o princípio de convergência, procedendo-se de modo que os resultados de um mesmo problema de pesquisa, com a utilização de métodos diferentes, sejam similares ou idênticos.

Hofstede (1997) cita que um estudo sobre culturas deveria contar com dois elementos: o quantitativo e o qualitativo. O quantitativo tem a vantagem da confiabilidade (independentes do sujeito que investiga) e a estabilidade temporal do instrumento, permitindo estudos longitudinais. Os executivos que operam numa cultura do concreto e orientada para resultados, podem incorporar a pesquisa mais facilmente na sua consciência. No entanto, corre-se o risco de perder a essência da cultura como um todo: pode tornar-se mecânica e dar a idéia de que a cultura pode ser manipulada. Por essas razões, o estudo abordou duas etapas de coletas de dados, a qualitativa e a quantitativa, utilizando na primeira etapa a entrevista em profundidade e, na segunda, o questionário.

#### **4.1 Fase qualitativa**

De acordo com Malhotra (2001), a metodologia qualitativa é constituída por um conjunto de técnicas interpretativas que têm por meta retrair, decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, com vistas à obtenção de elementos relevantes para descrever ou explicar estes fenômenos.

A coleta dos dados, nesta fase, foi composta por 4 instrumentos, sendo descritas, a seguir, as informações sobre a concepção:

1 – Entrevistas em profundidade: a partir de leituras realizadas, gerou-se um protocolo de entrevistas, APÊNDICE A, o qual foi utilizado como um *check list* para as entrevistas em profundidade, realizadas com *experts* brasileiros e italianos que realizam negociações comerciais internacionais.

De acordo com Malhotra (2001), mesmo que o entrevistador procure seguir um esboço pré-determinado, as perguntas e a ordem de sua formulação acabam sendo influenciadas pelas respostas do entrevistado.

Este instrumento tem como objetivo identificar as principais variáveis, ou seja, atributos e características necessárias para a função de negociador. Os levantamentos de experiência com *experts* no assunto se caracterizam por serem

uma forma de coleta de dados, em função dos objetivos da pesquisa e para adquirir conhecimento sobre o tema, procurando identificar preferências, importâncias e preocupações pessoais do entrevistado. De acordo com Malhotra (2001), a diversidade de experiências possibilita descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico, uma visão ampla do tema e com diferentes pontos de vista sobre o problema.

Dillon, Madden e Firtle (1994) salientam que essa forma de coleta é mais utilizada para:

- situações embaraçosas ou que apresentem alguns assuntos confidenciais e emocionais;
- identificação de comportamento ou atitude com relação a determinados temas;
- tomadas de decisão complexas que requeiram uma descrição passo a passo.

De acordo com Malhotra (2001), a principal utilidade das entrevistas em profundidade é a pesquisa exploratória, que proporciona análise pessoal e entendimento, gerando variáveis importantes para o desenvolvimento e continuidade da pesquisa.

Outra questão referente à entrevista em profundidade é o número de *experts* a serem entrevistados. De acordo com alguns autores como Dillon *et. al.* (1994), Rossi e Slongo (1998) e Malhotra (2001), não há um número definido de entrevistas, o que deve orientar esta etapa é a qualidade das informações, considerando ideal, na prática, o número a partir do qual começa a predominar a repetição de respostas. A partir do momento que o entrevistador percebe a repetição das informações, deve suspender novas entrevistas.

Para participar das entrevistas, foram escolhidos, pelo pesquisador, executivos de diversas empresas em diversas áreas, que já realizaram e realizam negociações comerciais internacionais. Após a realização das entrevistas, elas foram transcritas e analisadas em conjunto, visando ao agrupamento das idéias e dos comentários mais freqüentes.

A aplicação de tal instrumento, visou a conhecer características consideradas importantes em uma negociação comercial internacional, proporcionando um conhecimento mais aprofundado sobre o tema e para poder

elaborar as variáveis da etapa específica sobre negociação comercial internacional do instrumento de coleta de dados, ou seja, o questionário.

Nesta pesquisa foram realizadas oito entrevistas em profundidade, de acordo com o protocolo. Este protocolo possui perguntas abertas, as quais possibilitam, ao entrevistado, responder de forma indireta e, ao entrevistador, acrescentar novas perguntas diante das respostas obtidas.

As primeiras entrevistas se deram no Brasil e, em seguida, o protocolo foi traduzido para o italiano (APÊNDICE B), efetuando-se então as entrevistas com *experts* daquele país que se encontravam no Brasil para negociações comerciais internacionais.

A escolha dos respondentes se deu, primeiramente, pelo fato do conhecimento empírico adquirido nos vários anos de experiência em negociações internacionais e, em segundo lugar, pelo acesso e disponibilidade do *expert*.

2 – Operacionalização das variáveis de cultura de Hofstede: A cultura, por ser um tema amplo e complexo, é tratada pela pesquisa baseada segundo os níveis da cultura que se apresentaram relevantes para este estudo e as dimensões culturais apresentadas no item 3.2.

Para a operacionalização desta etapa, foram adaptadas as questões propostas pelo próprio autor que condiziam com negociações comerciais.

O estudo de Hofstede caracterizou-se nesta área por aplicar um único questionário, contendo cerca de 150 questões, junto aos funcionários da IBM em diferentes países.

De acordo com Hofstede (1997), o questionário IBM obedece à condição de ter sido aplicado em sete países diferentes e pré-testado em quatro, ou seja, um instrumento concebido de forma intercultural. O método diminui o principal inconveniente da utilização de um questionário já aplicado num determinado local, que é cobrir assuntos pertinentes à sociedade para qual foram desenvolvidos, tendendo a ignorar questões importantes para outras sociedades.

Autores como Trompenaars e Turner (2001), McSweeney (2002) e Sondergaard (1994), conferem algumas críticas ao trabalho de Hofstede, principalmente no que se refere à empresa pesquisada. McSweeney (2002), em um debate sobre diferenças culturais (*European Business Forum - EBF Debates on-line*), critica três pontos específicos da pesquisa: 1 – *Surveys* são instrumentos impróprios para medir cultura. 2 – Uma Companhia não pode prover informações

sobre uma nação cultural e 3 – Os dados da IBM são antigos e obsoletos. A crítica é focada na metodologia utilizada na pesquisa, citando que uma média de fenômeno cultural não faz qualquer sentido. Sondergaard (1994), além desses três itens, critica que a unidade de análise “nação” não é a mais adequada para se estudar cultura e, por fim, que 5 dimensões não podem contar uma história inteira. Já Trompenaars e Turner (2001) citam que pesquisas que analisam uma organização em diferentes culturas têm geralmente a intenção de provar que a organização é culturalmente livre.

Em seu último livro, *Cultures Consequences*, Hofstede (2001) utiliza intensivamente o uso de estratégias de validação para comparar as 5 dimensões culturais e os valores na pesquisa IBM. O autor demonstra 4 estratégias para operacionalizar os constructos sobre os programas mentais, conforme demonstra o Quadro 09.

Quadro 09 - Estratégias disponíveis para operacionalizar os construtos sobre Programas Mentais

	Provocadas	Naturais
Palavras	1 Entrevistas Questionários Testes de Projeção	2 Análise de conteúdo Discussões Documentos
Ações	3 Experimentos laboratoriais Experimentos de campo	4 Observação direta Uso de estatísticas descritivas

Fonte: Hofstede (2001, p. 5).

O autor recomenda o uso de mais de uma proposta simultaneamente, verificando as convergências entre elas, pois nas ciências sociais os construtos não podem ser mensurados diretamente, deve-se, portanto, utilizar duas formas de mensuração e ir adiante somente se for encontrada alguma convergência nos resultados.

O autor faz o uso da célula 1 (questionários) e da célula 4 (medida estatística) para fins de levantamento e tratamento de dados, recomendando para outros estudos sobre cultura, como melhor estratégia, usar a célula 1, mais, pelo menos, um outro tipo de mensuração.

3 – Escala de Valores de Rokeach (RVS): Há algumas metodologias a serem aplicadas para mensurar valores pessoais. O Programa VALS (*Values and Life Style*) foi desenvolvido pelo *Stanford Research Institute*. A hipótese principal desse sistema é que os sujeitos possam avaliar corretamente uma lista de valores que representem os seus modos de comportamento ou estados finais de existência. De acordo com Engel *et. al.* (2000), o VALS é amplamente utilizado por organizações de *marketing*. Sua aplicação se destina, principalmente, a empresas de produtos e consumidores.

Outros sistemas de mensuração de valores pessoais podem ser a RVS – *Rokeach Value Survey* (ROKEACH, 1973) e a LOV – *List of Values* (HOMER; KAHLE, 1988).

De acordo com Homer e Kahle (1988), o método de mensuração de valores mais conhecido e aplicado pode ser atribuído a Rokeach (1973). Há críticas deste método por alguns autores, como por exemplo Clawson e Vinson (1978), *apud* Gastaldello (1999), quando afirmaram que o método perde algumas informações devido à classificação por ordem, impossibilitando a conexão, dificuldade da longa tarefa de classificação e da relevância questionável dos valores elencados.

A RVS foi originalmente proposta nos anos 70 pelo psicólogo americano Milton Rokeach, com base num inventário de valores da sociedade norte-americana (HOFSTDE, 1997). Ela requer que o sujeito classifique os valores por posto (*ranking*), segundo a ordem de importância de cada um dos dois conjuntos de valores, terminais e instrumentais, em termos das prioridades do sujeito.

A LOV é apresentada por Khale (1988) para diminuir as dificuldades apontadas por alguns autores. Corresponde a uma lista de nove valores pessoais, sendo que alguns deles correspondem aos valores de RVS e outros são semelhantes. É importante salientar que a LOV está bastante próxima da metodologia de Rokeach, mais do que outras técnicas de mensuração. A LOV é estruturada a partir de 9 valores pessoais, sendo eles:

- sentimento de pertinência;
- divertimento e alegria de viver;
- relações amigáveis com os outros;
- auto-realização;
- ser respeitado;

- necessidade de estímulo;
- sentimento de realização;
- segurança;
- auto-respeito.

O processo de coleta de dados mede unicamente a adesão aos diferentes valores pessoais, mensurados um a um. Segundo Valette-Florence *et al.* (1991) *apud* Gastaldello (1999), o termo “valores pessoais” refere-se ao fato que esses valores são essencialmente orientados em torno da pessoa e de suas relações com o meio em oposição àquelas, como no inventário RVS, que referem-se a orientações mais sociais vinculadas, por exemplo, à *segurança nacional, ou um mundo de paz e beleza*.

Para Becker (1998), os pesquisadores devem utilizar instrumentos que são válidos e que foram utilizados com sucesso no passado. O autor recomenda o RVS como técnica de escolha e o LOV como uma alternativa aceitável.

Portanto, para a mensuração dos valores que caracterizam os negociadores brasileiros e italianos desta pesquisa, utilizou-se o método de Rokeach (RVS), por ser uma escala já validada no Brasil e por considerar não só os valores pessoais, como considera o LOV, mas também por considerar os valores sociais vinculados ao indivíduo, valores estes importantes para caracterizar os executivos dos diferentes países. Esta escala de valores é, portanto, mais refinada e permite análises mais sofisticadas.

Considerando então as críticas sugeridas por Clawson e Vinson (1978), a mensuração não se dará por *ranking* e sim por *scores* de importância de 1 a 7, como sugere Becker (1998). Segundo o mesmo autor, o uso de *scores* de importância é mais simples e consome menos tempo, permitindo ainda análises mais sofisticadas.

Os resultados obtidos na etapa qualitativa desta pesquisa mostraram um outro valor não mencionado no RVS. Na atual conjuntura global, a ética tem exercido um papel importante nas negociações comerciais. Diante desta constatação, foi acrescentado à lista de valores instrumentais mais um item, passando a contar com 19 valores pesquisados.

Este método foi aplicado com o intuito de identificar o grau de importância que cada indivíduo atribui aos valores pessoais, sendo que a escala já foi utilizada em outros trabalhos no Brasil, portanto a versão em português estava disponível. A

versão em italiano foi realizada seguindo os critérios de tradução estabelecidos no item 4.2.5.

4 – Dados sócio-econômico-demográficos: Este instrumento completa o instrumento de coleta de dados através de 15 perguntas (idade, origem, sexo, descendência, idioma, tempo de trabalho, etc.). Tem como objetivo coletar informações sócio-demográficas do respondente e à empresa na qual está vinculado. Estes dados se fazem necessários para poder traçar um perfil do executivo e também identificar questões relacionadas aos níveis culturais propostos por Hofstede, de acordo com a revisão teórica deste estudo (vide item 3.2)

De acordo com Hoppen *et. al.* (2000), os meios de coleta de dados podem ser questionários, entrevistas, análise de documentos e observação direta. O que mais importa na pesquisa qualitativa é que o pesquisador, a partir de todos os dados colhidos, obtenha um conjunto de informações que lhe permitirá dar um sentido àquilo que se está estudando, convencendo o leitor da pertinência e veracidade de sua análise.

A partir dos dados coletados nesta fase, através dos quatro instrumentos antes enumerados, confeccionou-se o questionário que serviu como instrumento de coleta de dados da fase quantitativa.



## 4.2 Fase quantitativa

Com base nos resultados da coleta de dados da fase qualitativa, organizou-se a etapa quantitativa, estruturando o instrumento de coleta de dados: o questionário. (APÊNDICE C)

### 4.2.1 Instrumento de coleta de dados

Com os resultados que foram obtidos na etapa qualitativa, foi elaborado o questionário estruturado. Segundo Malhotra (2001, p. 282), o questionário estruturado é composto por "...perguntas que preespecificam o conjunto de repostas alternativas e o formato da resposta."

O questionário é composto por quatro etapas: a primeira parte é composta por um diagnóstico da forma de negociar, sendo as questões fechadas escalares e numéricas. Na segunda parte, as questões exploram as variáveis culturais de Hofstede, todas com base em uma escala de *Likert* ampliada, de sete categorias de repostas. Na terceira parte, solicitou-se para que o respondente mensurasse a importância dada a cada um dos valores propostos por Rokeach, utilizando como opção de resposta uma escala de um a sete, sendo 1 menos importante e 7 o mais importante. Como última etapa do instrumento de coleta de dados, solicitaram-se os dados pessoais e organizacionais do executivo.

### 4.2.2 Confiabilidade do instrumento de pesquisa

Através de pesquisas em estudos similares, efetuou-se a primeira versão do questionário, o qual foi por várias vezes modificada e melhorada.

Após efetuada a versão definitiva do questionário, reuniu-se com um executivo de nacionalidade italiana que vive no Brasil e um executivo brasileiro que negocia com empresas italianas, a fim de identificar possíveis aspectos que

descaracterizassem os objetivos principais do questionário ou que pudessem distorcer a compreensão das questões ou da forma de mensuração das respostas.

Para fins de confiabilidade, aplicou-se o coeficiente alfa ou também chamado de *Alpha* de Cronbach. Malhotra (2001) e Barbetta (1994) consideram que este tipo de coeficiente é uma medida de confiabilidade da consistência interna, que é a média de todos os coeficientes possíveis, resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades.

De acordo com Evrard *et. al* (1993), *apud* Gastaldello (1999), quando as questões apresentam um a próximo de 1, a escala tem boa coerência interna, ou seja, as questões efetivamente medem a mesma coisa. Para pesquisas exploratórias, os coeficientes desejáveis devem situar-se entre 0,6 e 0,8.

Para a primeira etapa do instrumento de pesquisa, ou seja, a negociação comercial internacional, resultaram os coeficientes indicados na Tabela 02.

Tabela 02 – Teste de fidedignidade da escala sobre negociação– *Alpha* (a) de Cronbach

<b>Variável</b>	<b>Nº de variáveis</b>	<b>a de Cronbach</b>
Aspectos da Negociação	7	0,6430
Relevância das informações	7	0,7249
Etapas da Negociação	7	0,7212

Fonte: Coleta de dados.

Verifica-se, na Tabela 02, que as questões sobre Negociação do Instrumento de coleta de dados são fidedignas, ou seja, apresentam consistência interna.

Para a escala de valores de Rokeach, obtiveram-se os coeficientes expressos na Tabela 03.

Tabela 3 – Teste de fidedignidade da escala de valores – *Alpha* (a) de Cronbach

<b>Valores</b>	<b>Nº de variáveis</b>	<b>a de Cronbach</b>
Terminais	18	0,8888
Instrumentais com “ética”	19	0,8764
Instrumentais sem “ética”	18	0,8755

Fonte: Coleta de dados.

A Tabela 3 indica um a de 0,8888 para os valores Terminais e 0,8764 para os valores Instrumentais com o novo valor incluso, a “ética”. Desta forma, pode-se

dizer que a etapa do Instrumento de coleta de dados dos Valores de Rokeach é fidedigno, apresentando consistência interna.

Para as demais escalas que compõem o instrumento de pesquisa, obtiveram-se os coeficientes demonstrados segundo a Tabela 04.

Tabela 04 - Teste de fidedignidade da escala cultural - *Alpha* ( $\alpha$ ) de Cronbach

<b>Cultura</b>	<b>Nº de variáveis</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
Cultura segundo Hofstede	16	0,8483

Fonte: Coleta de dados.

As escalas que compõem o instrumento de pesquisa na etapa da cultura nacional apresentaram um *Alpha* de 0,8483, demonstrando assim a consistência interna dos dados.

#### 4.2.3 Pré-teste do instrumento de coleta de dados

O questionário foi submetido ao pré-teste, inicialmente aplicado no Brasil, onde foi analisada a questão da linguagem, das instruções, do formato, entre outros pontos indicados no questionário.

De acordo com Malhotra (2001, p. 290) "...o pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais."

Participaram da primeira etapa do pré-teste *experts* da área de negociação comercial internacional e estudantes do Mestrado Interinstitucional em Administração da Universidade Federal do Rio Grande de Sul (UFRGS)/ Centro Universitário de Jaraguá do Sul (UNERJ). Após a aplicação do pré-teste, foram identificados alguns problemas de: tendenciosidade de respostas, instrução que não deixava claro o objetivo da pergunta e problemas de digitação. Foi identificada também a média de tempo necessária para responder ao questionário, avaliada em 20 minutos. Alguns questionários foram aplicados pessoalmente e outros por meio eletrônico. Após o resultado, o questionário foi aperfeiçoado, e em seguida, aplicou-se um novo pré-teste.

Para aprimorar sempre mais o instrumento de coleta de dados, a segunda etapa do pré-teste foi aplicada em *experts* e professores da área de Negociação Internacional. Nesta etapa, fez-se necessária a elaboração de instruções ainda mais claras e detalhadas e a divisão da tabela dos valores instrumentais e terminais, visando à melhor formatação da Escala de Valores de Rokeach (RVS). Neste segundo pré-teste, a média de tempo indicada pela maioria dos respondentes foi de 15 a 20 minutos e os questionários foram aplicados pessoalmente, sendo que, cada questão, na maioria das vezes, foi discutida com o respondente, analisando possíveis dificuldades na aplicação do questionário.

Após efetuadas as modificações sugeridas pelos respondentes, considerou-se o questionário, versão em português, apta à aplicação.

#### 4.2.4 Tradução do instrumento de pesquisa

Logo após validado e pré-testado o questionário em português, partiu-se para a elaboração da versão em italiano (APÊNDICE D). Para evitar problemas de interpretação e tradução pelas diversas expressões utilizadas nesses idiomas, diversos são os procedimentos para diminuir os vieses de pesquisas de cunho *cross-cultural*:

- Tradução Reversa (*back translation*) também chamada de retrotradução: alguns autores (MALHOTRA, 2001; DILLON *et. al.*, 1994) identificam a tradução reversa como sendo aquela em que um tradutor, cuja língua nativa é aquela que se está traduzindo, traduz o questionário do idioma original, neste caso o português. Logo após, o questionário é então traduzido novamente para o idioma original, identificando assim, os problemas de tradução.
- Tradução Paralela: um comitê de tradutores, fluentes em pelo menos dois idiomas, discute versões alternativas para o questionário, até chegar a um modelo de consenso do grupo.
- Outro método encontrado na literatura é a construção de mais de uma versão do questionário no idioma desejado por tradutores nativos, desta maneira, pode-se comparar as várias versões e detectar os possíveis ajustes.

A escolha do método para elaboração no questionário no idioma italiano foi a tradução reversa, utilizando os seguintes procedimentos:

- Versão Português – Italiano: elaborada por um professor de italiano (nacionalidade italiana, região de Trento), que vive no Brasil há mais de 5 anos.
- Revisão da versão em Italiano: Professor da Universidade de Pádua (nacionalidade italiana, região do Vêneto).
- Versão Italiano – Português: elaborada por um brasileiro que vive na Itália (região de Lazio) há mais de 3 anos e faz negociações comerciais internacional há pelo menos cinco anos com a Itália.
- Comparação das versões em Português e Italiano: a pesquisadora efetuou a primeira comparação e em seguida o tradutor da versão português – italiano fez uma nova comparação. Em seguida, efetuou-se a comparação das versões revisadas.

Houve um cuidado especial com a tradução do instrumento de pesquisa, isso se faz necessário pelo fato que, ainda hoje, na Itália, existem diversos dialetos e pela importância do pleno entendimento do conceito a ser medido.

Outro procedimento importante efetuado na Itália quanto ao instrumento de pesquisa foi o pré-teste. Um professor de *master* da Universidade de Pádua, um consultor de empresas e um executivo (chamado na Itália de *manager*) responderam a versão final do questionário em italiano, identificando os melhores termos, bem como foi verificado, através destas aplicações, o pleno entendimento dos conceitos e respostas solicitadas pelo questionário. O período médio para responder o questionário foi o mesmo indicado na segunda etapa do pré-teste da versão em português (item 4.2.3).

Com base nesses procedimentos, considerou-se a versão em italiano apta para a coleta de dados na Itália.

#### 4.2.5 População e amostra

A população deste estudo, no que diz respeito à fase quantitativa, foi composta por executivos do sul do Brasil e do norte da Itália.

A amostra, por sua vez, foi composta por 200 executivos, sendo 100 brasileiros e 100 italianos que estão no mercado de trabalho, há pelo menos, dois anos. No Brasil, localizados nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná; na Itália, localizados nas regiões da Lombardia, do Vêneto e de Trento. Destas regiões do norte da Itália, por volta de 1.840, partiram grande parte dos imigrantes com destino ao sul do Brasil. Hoje, estas regiões são conhecidas pelo importante fluxo comercial nos dois países.

O método de escolha da amostra foi o não-probabilístico por conveniência, pelo critério de acessibilidade. A forma de contato com os respondentes se deu através de cursos de educação continuada.

De acordo com alguns autores como Gil (1994) e Malhotra (2001), o método de amostragem é o não probabilístico por conveniência e, portanto não poderá ser rigorosamente observada a representatividade da amostra em relação à população-alvo.

Considerando o exposto, a amostra foi por conveniência, escolhida pelo critério de acessibilidade, uma vez que os respondentes junto aos quais a pesquisa foi aplicada puderam ser contatados com certa facilidade. Esta facilidade se explica pelo fato de os questionários terem sido aplicados a executivos em formação continuada, reunindo, desta forma, um número considerável de executivos num mesmo ambiente.

Desta forma, o estudo fornece apenas as características da amostra especificada, que neste estudo foram executivos em educação continuada localizados:

- Na Itália: *Scuola Direzione Aziendale* – Universidade Luigi Bocconi, em Milão; Universidade de Trento e Universidade de Pádua.
- No Brasil: Mestrado Executivo, UFRGS, em Porto Alegre; *Master in Business Administration* (MBA) Faculdade de Administração de Empresas (FAE), em Curitiba; MBA Fundação Getúlio Vargas (FGV), em Florianópolis; e especialização UNIVALI, em Itajaí.

A amostra por conveniência, de acordo com Malhotra (2001), é a menos dispendiosa, porém estão presentes muitas fontes potenciais de tendenciosidade da seleção. Não é possível, com esta técnica, fazer generalizações, mas pode ser utilizada em pesquisas exploratórias para gerar idéias, intuições ou hipóteses.

Hofstede (1997), em um capítulo denominado “Decifrar programas mentais”, explica a importância da amostra como fonte de dados interculturais. O autor explica um dos pontos mais criticados sobre sua pesquisa IBM (assunto comentado no item 4.1):

É verdade, os empregados IBM não constituem amostras representativas das populações nacionais...as amostras de estudos comparativos entre nações não precisam ser representativas, desde que sejam funcionalmente equivalentes.(HOFSTEDE 1997, p. 288)

Considerando o comentário do autor, a amostra deve ter muitos pontos em comum, exceto a nacionalidade.

Outro ponto importante da pesquisa *cross-cultural* é que não há a intenção de se comparar indivíduos e sim tendências de respostas de cada um dos países, pois não é objetivo deste estudo criar estereótipos, mas sim sistemas sociais que as características pessoais ajudem a criar, através dos valores da maioria da população.

Hofstede (1997) também comenta que, para re replicar o estudo IBM ou uma parte dele, é necessário dispor de pelo menos duas amostras equivalentes de diferentes países, regiões ou grupos étnicos e que, de preferência, pelo menos um desses grupos deveria ter sido identificado pelo seu estudo, para se ter um ponto comparativo. Neste caso, Itália e Brasil foram identificados na pesquisa IBM.

No próximo capítulo, apresentam-se as análises e os resultados da etapa qualitativa e da etapa quantitativa desta pesquisa.

#### 4.2.6 Apresentação dos resultados

Os dados da etapa quantitativa foram coletados e organizados em forma de tabelas e gráficos, possibilitando desta forma uma melhor visualização e análise dos dados.

Para apresentação dos resultados, foram utilizadas estatísticas uni e multivariadas.

No tratamento de correlações utilizou-se o Qui-quadrado, aceitando-se a existência de correlação a um nível de confiança de 0,05. As não-respostas não são consideradas para o cálculo das médias e desvio-padrão.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados do estudo empírico. Inicia-se com a caracterização da amostra e, logo após, apresentam-se os dados que cumprem com os objetivos específicos desta pesquisa.

### 5.1 Resultados da etapa qualitativa

Os dados da etapa qualitativa, coletados por meio da entrevista em profundidade, foram transcritos, agrupados e analisados para poder identificar a importância das informações, das etapas de uma negociação e da forma de negociar. Essas informações foram coletadas através de um protocolo de entrevistas semi-estruturado, como já comentado, e os resultados mais mencionados foram utilizados na formação do instrumento de coleta de dados da etapa quantitativa.

Essa fase da pesquisa proporcionou um conhecimento mais aprofundado sobre o tema negociação comercial internacional, os atributos utilizados pelos negociadores e o modo de negociar.

Alguns comentários por entrevistado foram escolhidos e apresentados a seguir, a fim de divulgar o teor das entrevistas.

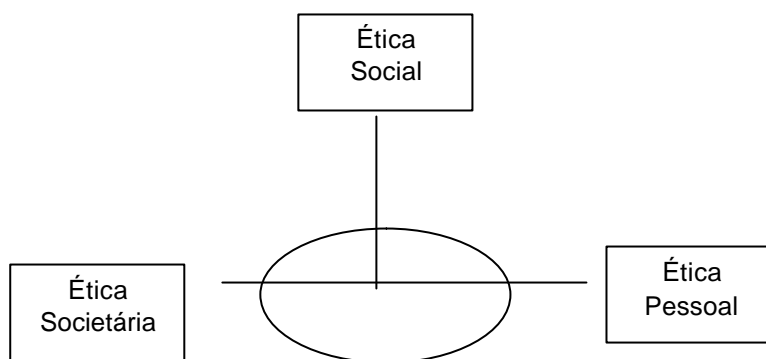
O principal tema comentado na entrevista em profundidade foi a ética na negociação. Tanto negociadores brasileiros como negociadores italianos identificaram a ética como uma forma de conduta apropriada para as pessoas baseada no comportamento adotado como norma na sociedade em que estão inseridas, ou seja, dependente de sua cultura.

*Um dos assuntos discutidos em conferências na Europa, atualmente é a questão da ética. Deve-se encontrar uma maneira de seguir a ética social, societária e pessoal na mesma linha. Quando uma dessas vertentes não está na mesma linha, deve-se repensar. Por exemplo: (Figura 5) Quando a ética pessoal não é a mesma*



que a ética da empresa você deve contrariar-se para atender a ética da empresa, ou sair dela? - *Expert italiano.*

Figura 05 - Linhas éticas



Fonte: Elaborado pelo próprio *expert*.

O valor “ética” foi intensamente mencionado nesta etapa. Diante desta constatação, acrescentou-se este valor, na lista de valores instrumentais, pois estes são considerados modos de conduta ou de comportamento, e elaborou-se uma questão que foi adicionada ao conjunto de variáveis da dimensão cultural aversão à incerteza, considerando a ética como um modo de comportamento que segue um padrão; quanto mais uma sociedade segue um padrão ou uma regra, maior o grau de aversão à incerteza.

Discutiu-se, nas entrevistas, acerca de como as expectativas diante do processo influenciam as etapas da negociação. Os *experts* comentaram que a preparação, ou a etapa anterior, a negociação, é muito importante para que o desfecho aconteça da forma esperada ou mais próxima dela. Na entrevista, o maior número de informações foi o fator comentado como o melhor meio para se preparar para as negociações internacionais.

*A busca de informações/referências sobre o executivo, a empresa, os aspectos culturais do país com o qual se irá negociar são fundamentais para que o executivo tenha um número menor de surpresas, principalmente se a negociação não ocorrer no seu país. - Expert italiano*

*A etapa mais importante na negociação comercial internacional é o fechamento do negócio. Já as de maior dificuldade são a preparação e a abertura. A preparação ditará as demais etapas do processo. -. Expert brasileiro*

Diante das constatações efetuadas pelos *experts*, foram inseridas, no instrumento de pesquisa, uma questão específica sobre a importância das informações, e outra questão sobre a importância das etapas no processo de negociação.

O conjunto de informações que o executivo dispõe é considerado fonte de poder diante da outra parte, auxiliando o executivo no decorrer das etapas do processo de negociação.

As diferenças culturais existem e podem influenciar o processo de negociação de forma diferenciada, dependendo da nacionalidade do interlocutor. Vários foram os comentários efetuados a respeito das diversidades culturais e das situações encontradas diante dessas diversidades.

*Já negocieei com vários brasileiros, percebo que há grande dificuldade em se chegar ao objetivo da negociação propriamente dito, além disso há a necessidade por parte do brasileiro em se tornar amigo rapidamente, gostam da relação pessoal não só profissional. – Expert italiano.*

*Depende a região da Itália onde se vai negociar percebe-se características diferenciadas do negociador ou da filosofia da empresa, quanto mais ao norte, mais formais e sérios eles são; quanto mais ao sul mais descontraídos. - Expert brasileiro.*

Percebe-se a relevância que os entrevistados concedem às diversidades culturais e à influência nas negociações internacionais. A preocupação em conhecer as características do país e do interlocutor foram comentários frequentes.

Os aportes significativos desta etapa foram apresentados, a fim de sustentar a etapa quantitativa desta pesquisa, sendo as mais relevantes apresentadas.

## **5.2 Resultados da etapa quantitativa**

A apresentação e análise dos resultados está organizada da seguinte forma: de acordo com as perguntas desta pesquisa, busca-se evidenciar as características do executivo de cada país, considerando os aspectos adotados na negociação, as diferenças culturais e, por fim, os valores pessoais identificados.

### 5.2.1 O perfil da amostra

Além da nacionalidade, outros aspectos podem influenciar um grupo de respondentes, como por exemplo a idade, o grau de instrução formal, o sexo, o fator psicológico do momento, entre outros.

Diante dessas considerações, a seguir são apresentados os dados que caracterizam o perfil dos respondentes.

A Tabela 05 apresenta o estado de origem da amostra brasileira, sendo Santa Catarina o estado mais representativo na pesquisa, com 45,5% dos respondentes.

Tabela 05 – Estados de origem dos respondentes no Brasil

<b>Estados – Brasil</b>	<b>N.</b>	<b>FR.</b>
Santa Catarina	45	45,5%
Paraná	21	21,2%
Rio Grande do Sul	20	20,2%
São Paulo	6	6,1%
Minas Gerais	2	2,0%
Outro	5	5,0%

Fonte: Coleta de dados.

Percebe-se, pelos dados da Tabela 05, que 86,9% da origem dos respondentes no Brasil estão no local de aplicação dos questionários, ou seja, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná (Região Sul), já o restante dos respondentes correspondem a executivos originários de outros estados do Brasil e/ou do exterior, que trabalham e realizam seus cursos de educação continuada nas regiões onde a pesquisa foi aplicada.

Na Itália, conforme demonstra a Tabela 06, a maioria dos respondentes é de origem trentina, representando 29,8% da amostra do país.

Tabela 06 – Regiões de origem dos respondentes na Itália

<b>Regiões – Itália</b>	<b>N</b>	<b>FR.</b>
Trento	28	29,8%
Lombardia	14	14,9%
Vêneto	13	13,8%
Emília Romana	9	9,6%
Lazio	9	9,6%
Campanha	8	8,5%
Paris*	4	4,3%
Toscana	4	4,3%
Outras	5	5,3%

\* França

Fonte: Coleta de dados.

No caso da Itália, 58,5% são originários das regiões em que a pesquisa foi aplicada (Trento, Lombardia, Vêneto – Região Norte) e 41,5% dos restantes são originários de outras regiões da Itália e de outros países, como no caso a França (Paris), que corresponde a 4,3% da origem dos executivos que responderam a pesquisa na Itália.

Os números, tanto de local como da região de aplicação não estão divididos igualmente nos dois países, mas o que se pretende é identificar as diferenças entre os dois países, independente da região onde está inserida a amostra, parte-se do pressuposto que as diferenças nas características serão identificadas de forma geral através dos respondentes italianos e dos respondentes brasileiros, pois o que se destaca na pesquisa é a nacionalidade.

É importante lembrar que, apesar da amplitude da coleta da amostra, este estudo não pode generalizar os executivos nem italianos e nem brasileiros, e sim este resultado diz respeito a esta amostra específica.

Dos 200 executivos que responderam ao questionário, 55% estão cursando especialização e 27% um mestrado executivo, 1% doutorado e 17% representam os executivos com outro grau de formação, como se pode observar na Tabela 07.

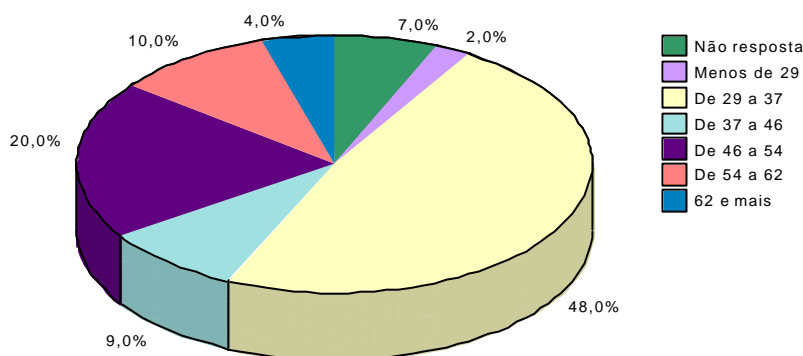
Tabela 07 – Grau de formação da amostra

grau de formação	N	FR
Doutorado	2	1,0%
Mestrado	54	27,0%
Especialização	110	55,0%
Outros	34	17,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fonte: Coleta de dados.

A média de idade dos respondentes é de 37,21 anos, com desvio padrão de 10,99, sendo a idade mínima de 21 anos e a máxima apresentada pela pesquisa foi de 70 anos, conforme apresentação na Figura 06.

Figura 06 - Idade dos respondentes



Fonte: Coleta de dados.

Pode-se notar, nas médias de idade por país, que os respondentes na Itália são mais velhos que os respondentes no Brasil em nível de significância de 0,05, conforme demonstra a Tabela 08.

Tabela 08 - Média de idade por país

PAIS	IDADE	
	Média	Desvio-padrão
Itália	40,52	10,97
Brasil	33,78	9,69
<b>Geral</b>	<b>37,15</b>	<b>10,87</b>

Fonte: Coleta de dados.

Como se pode notar na Tabela 09, por faixa etária dos respondentes, a maioria dos respondentes brasileiros encontram-se na faixa de menos de 29 anos (36,0%); já na Itália, a minoria (2%) representa esta faixa etária. Os retângulos de intensidade demonstram as casas que apresentam diferenças significativas: Os

retângulos rosas indicam que a frequência é menor do que a frequência esperada; os retângulos azuis indicam que o valor é maior em relação ao valor esperado

Tabela 09 - Idade dos respondentes por país

País	Itália	Brasil	TOTAL
<b>IDADE</b>			
Não resposta	6,0% ( 6)	8,0% ( 8)	7,0% ( 14)
Menos de 29	2,0% ( 2)	36,0% ( 36)	19,0% ( 38)
De 29 a 37	49,0% ( 49)	26,0% ( 26)	37,5% ( 75)
De 37 a 46	10,0% ( 10)	17,0% ( 17)	13,5% ( 27)
De 46 a 54	20,0% ( 20)	10,0% ( 10)	15,0% ( 30)
De 54 a 62	9,0% ( 9)	3,0% ( 3)	6,0% ( 12)
62 e mais	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	2,0% ( 4)
<b>TOTAL</b>	<b>100% (100)</b>	<b>100% (100)</b>	<b>100% (200)</b>

Qui2 = 49,91, gl = 6, p = 0,01%.

Fonte: Coleta dos dados.

A maior parte dos italianos (49%) concentra-se na faixa etária dos 29 a 37 anos.

No que diz respeito ao sexo dos respondentes, a maioria da amostra é composta pelo sexo masculino (74%), sendo que 26% representam as mulheres que responderam a pesquisa, conforme demonstra a Tabela 10.

Tabela 10 – Gênero da amostra por país.

SEXO	Masculino	Feminino	TOTAL
<b>País</b>			
Itália	91,0% ( 91)	9,0% ( 9)	100% (100)
Brasil	57,0% ( 57)	43,0% ( 43)	100% (100)
<b>TOTAL</b>	<b>74,0% (148)</b>	<b>26,0% ( 52)</b>	<b>100% (200)</b>

Fonte: Coleta de dados.

Pode-se perceber que existe uma predominância feminina no Brasil, ao nível de significância de 0,001. Na Itália, apenas 9,0% representam o sexo feminino; já no Brasil, 43% representam o mesmo gênero. No caso do Brasil, há um certo equilíbrio entre o número de executivos homens (57%) e o número de executivos do sexo feminino; o mesmo não acontece na Itália, onde o sexo feminino representa menos de 10% da amostra, o que indica uma baixa participação da mulher italiana no papel de executiva.

Quanto ao tempo de trabalho, a maioria dos respondentes está no mercado há um intervalo de tempo que vai de 2 anos até 10 anos, correspondendo a 43,0% do total da amostra. Já 5,5% dos respondentes trabalham há mais de 35 anos. As

faixas de 10 a 20 e de 20 a 30 anos de trabalho estão representadas, igualmente, por 20,0% da amostra. Como se pode observar na Tabela 11, não foram consideradas como parte da amostra desta pesquisa executivos com menos de 2 anos de experiência trabalho.

Tabela 11 – Tempo de trabalho dos respondentes

Tempo de trabalho	n	FR
De 2 a 10	86	43,0%
De 11 a 20	40	20,0%
De 21 a 30	40	20,0%
De 31 a 35	22	11,0%
36 e mais	11	5,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>200</b>	

Mínimo = 0, Máximo = 45

Média = 15,16 Desvio-padrão = 11,06

Fonte: Coleta de dados.

O máximo, portanto, identificado de experiência de trabalho nesta pesquisa foi de 45 anos de experiência. A média de tempo de trabalho da amostra total é de 15,16 anos, tendo um desvio padrão de 11,06.

Considerando o tempo de trabalho por país, pode-se perceber, na Tabela 12, uma diferença significativa no período de 10 a 20 anos de trabalho  $p < 0,001$ , sendo esta a faixa mais representativa da amostra brasileira.

Tabela 12 – Tempo de trabalho por país.

País	Itália	Brasil	TOTAL
<b>tempo de trabalho</b>			
Menos de 5	16,6% ( 33)	11,6% ( 23)	<b>28,1% ( 56)</b>
De 5 a 10	8,5% ( 17)	6,5% ( 13)	<b>15,1% ( 30)</b>
De 10 a 20	5,0% ( 10)	15,1% ( 30)	<b>20,1% ( 40)</b>
De 20 a 30	6,5% ( 13)	13,6% ( 27)	<b>20,1% ( 40)</b>
De 30 a 35	8,0% ( 16)	3,0% ( 6)	<b>11,1% ( 22)</b>
35 e mais	5,0% ( 10)	0,5% ( 1)	<b>5,5% ( 11)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>49,7% ( 99)</b>	<b>50,3% (100)</b>	<b>100% (199)</b>

Qui2: 29,19 gl:5,1 –  $p < 0,001$

Fonte: Coleta de dados.

A maioria dos respondentes italianos (16,6%) declaram menos de 5 anos de trabalho e 5% mais de 35 anos, enquanto que apenas 0,5% dos brasileiros possuem mais de 35 anos de experiência.

Tabela 13: Média de tempo de trabalho por país

PAIS	TEMPO DE TRABALHO	
	Média	Desvio-padrão
Itália	15,85	12,81
Brasil	14,48	9,01
Geral	15,16	11,06

Fonte: Coleta de dados.

A média de tempo de trabalho do brasileiro é menor do que a média dos executivos italianos, o que acontece também com a média de idade. É importante verificar que a maioria dos italianos (33%) representam a menor faixa de tempo de trabalho, ou seja, até 5 anos. Este fato demonstra que há uma disparidade entre os mais experientes e os menos experientes na amostra italiana, elevando a média desta variável.

Além do tempo de trabalho, questionou-se sobre o tempo que os executivos atuam ou atuaram diretamente com negociações, conforme demonstra a Tabela 14.

Tabela 14 - Tempo de negociador da amostra total

tempo de negociador	n.	FR
Não resposta	23	11,5%
Menos de 2	21	10,5%
De 2 a 6	78	39,0%
De 6 a 10	15	7,5%
De 10 a 12	11	5,5%
12 e mais	52	26,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Mínimo = 1, Máximo = 30

Média = 8,18 Desvio-padrão = 7,73

Fonte: Coleta de dados.

Verifica-se que 11,5% do total da amostra não responderam este quesito, o que pode identificar que estes respondentes nunca ou pouco trabalharam diretamente com negociações. Por outro lado, 39% possuem de 2 a 6 anos de experiência nas negociações e 26% mais de 12 anos, sendo que o máximo apresentado foi de 30 anos.

Considerando este mesmo item, mas verificando a diferença por país, identifica-se que a Itália possui o maior número de não resposta (14 %) e, ao mesmo tempo, 33% dos respondentes italianos possuem mais de 12 anos de experiência com negociações, sendo que no Brasil este número é de 19%. A maioria dos



respondentes brasileiros têm entre 2 e 6 anos de experiência comercial, sendo esta também a faixa onde se concentra o maior número de respondentes italianos (36%), conforme demonstra a Tabela 15.

Tabela 15 - Tempo de negociador por país

tempo de negociador	Não resposta	Menos de 2	De 2 a 6	De 6 a 10	De 10 a 12	12 e mais	TOTAL
<b>País</b>							
Itália	14,0% ( 14)	6,0% ( 6)	36,0% ( 36)	7,0% ( 7)	4,0% ( 4)	33,0% ( 33)	<b>100% (100)</b>
Brasil	9,0% ( 9)	15,0% ( 15)	42,0% ( 42)	8,0% ( 8)	7,0% ( 7)	19,0% ( 19)	<b>100% (100)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11,5% ( 23)</b>	<b>10,5% ( 21)</b>	<b>39,0% ( 78)</b>	<b>7,5% ( 15)</b>	<b>5,5% ( 11)</b>	<b>26,0% ( 52)</b>	<b>100% (200)</b>

Fonte: Coleta de dados.

A comparação entre a experiência na negociação mostra que os brasileiros possuem a menor média de experiência. Os italianos possuem a maior média de idade, de trabalho e também de experiência nas negociações.

Tabela 16 - Média de tempo de negociador por país

PAIS	TEMPO DE NEGOCIADOR	
	Média	Desvio-padrão
Brasil	6,71	6,41
Itália	9,72	8,69
<b>Geral</b>	<b>8,18</b>	<b>7,73</b>

Fonte: Coleta de dados.

Neste período de negociação, muitos dos respondentes trabalham ou trabalharam como vendedores, compradores ou acumularam as duas funções. De acordo com os dados da pesquisa, demonstrados na Tabela 17, 28,5% dos respondentes são compradores na negociação e 55% são vendedores. Já 9,5% atuam como vendedores e compradores, acumulando as funções na negociação.

Tabela 17 - Função na negociação

Função na negociação	n	FR
Comprador	57	28,5%
Vendedor	110	55,0%
Comprador e vendedor	19	9,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>200</b>	

Qui2= 67,39, gl= 2, p: 0,01

Fonte: Coleta de dados.

Conforme se observa na Tabela 18, entre os brasileiros há predominância de vendedores, com 67,4% da amostra, sendo que somente 5,4% acumulam a função de vendedores e compradores.

Tabela 18 - Função na negociação por país

Função na neg.	Comprador	Vendedor	Comprador e vendedor	TOTAL
<b>País</b>				
Itália	34,0% ( 32)	51,1% ( 48)	14,9% ( 14)	100% ( 94)
Brasil	27,2% ( 25)	67,4% ( 62)	5,4% ( 5)	100% ( 92)
<b>TOTAL</b>	<b>30,6% ( 57)</b>	<b>59,1% (110)</b>	<b>10,2% ( 19)</b>	<b>100% (186)</b>

Qui2= 6,88, gl= 2, p= 3,20

Fonte: Coleta de dados.

Na Itália, 14,9% acumulam a função de compradores e vendedores na negociação e percebe-se uma pequena diferença (17,1%) entre italianos vendedores (maior média) e italianos compradores.

Este fato não reflete os dados da balança comercial entre esses países, pois o Brasil apresenta-se deficitário no comércio exterior com a Itália (ver Tabela 01). Pode-se interpretar que, apesar do executivo brasileiro se apresentar em maior número como exportadores, os italianos vendem mais ou vendem melhor.

Quanto às características das organizações às quais pertencem os respondentes, verifica-se que a diferença não é significativa entre o porte da empresa no Brasil e na Itália, sendo que, em primeiro lugar, 46,7% dos respondentes pertencem a grandes empresas (mais de 500 pessoas). Em segundo lugar, 28,1% pertencem a pequenas e micro empresas (menos de 100 pessoas), seguindo de 25,1% nas de médio porte (de 100 a 500 pessoas), conforme visualiza-se na Tabela 19.

Tabela 19 - Porte da empresa

Porte da empresa	grande(mais de 500 pessoas)	médio(de 100 a 500 pessoas)	pequeno/micro (menos de 100 pessoas)	TOTAL
<b>País</b>				
Itália	40,4% ( 40)	28,3% ( 28)	31,3% ( 31)	100% ( 99)
Brasil	53,0% ( 53)	22,0% ( 22)	25,0% ( 25)	100% (100)
<b>TOTAL</b>	<b>46,7% ( 93)</b>	<b>25,1% ( 50)</b>	<b>28,1% ( 56)</b>	<b>100% (199)</b>

Qui2= 3,18, gl= 2, p= 20,44

Fonte: Coleta de dados.

Na Itália, as grandes empresas aparecem principalmente na Região da Lombardia com 31,9%, nas demais regiões onde a pesquisa foi aplicada, Vêneto e Trento o número predominante é de médias (19,1%) e pequenas empresas (25,5%).

As regiões do Vêneto e de Trento são conhecidas mundialmente por seus distritos industriais e pelos consórcios, características essas de pequenas e médias empresas. Já a região da Lombardia caracteriza-se pelas suas grandes empresas, sendo o principal parque industrial italiano.

No Brasil, não há diferença significativa entre o porte da empresa e a região pesquisada. Os números da Tabela 19 ficaram divididos de maneira similar entre os três estados pesquisados.

Cabe ressaltar que, no Brasil, a participação de pequenas e médias empresas no comércio exterior ainda é muito pequena, sendo que, na Itália, a participação no comércio exterior desse porte de empresa é uma característica peculiar, principalmente na Região Norte.

Quanto ao capital das organizações, Tabela 20, 65,5% são empresas de capital nacional, sendo que na Itália e no Brasil esse número é bastante similar, representando 66,3% e 64,6% respectivamente.

Tabela 20 - Capital da empresa por país

	capital nacional	estrangeiro	misto	TOTAL
<b>País</b>				
Itália	66,3% ( 65)	22,4% ( 22)	11,2% ( 11)	<b>100% ( 98)</b>
Brasil	64,6% ( 64)	14,1% ( 14)	21,2% ( 21)	<b>100% ( 99)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>65,5% (129)</b>	<b>18,3% ( 36)</b>	<b>16,2% ( 32)</b>	<b>100% (197)</b>

Qui2= 4,91, gl= 2, p= 8,61

Fonte: Coleta de dados.

Dos respondentes, 21% trabalham nas próprias empresas, sendo que na Itália este número é de 18,6% e no Brasil 23,5%.

De acordo com a Tabela 21, a área de atuação das organizações com as quais os respondentes mantêm vínculos corresponde, em primeiro lugar, à indústria da transformação, com 28%. A indústria da construção é bastante representativa na Itália (20%), principalmente da Região de Trento (10,3%), sendo que no Brasil esta área corresponde a somente 3%. Quanto à comercialização de mercadorias, no Brasil 13% dos respondentes realizam esta atividade e na Itália somente 2%.

Tabela 21 - Área de atuação por país

<b>País</b>	<b>Itália</b>	<b>Brasil</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Área de atuação</b>			
Indústria de transformação	30,0% ( 30)	26,0% ( 26)	<b>28,0% ( 56)</b>
Outra atividade.	20,0% ( 20)	23,0% ( 23)	<b>21,5% ( 43)</b>
Outra atividade industrial	11,0% ( 11)	18,0% ( 18)	<b>14,5% ( 29)</b>
Indústria da construção	20,0% ( 20)	3,0% ( 3)	<b>11,5% ( 23)</b>
Comércio de mercadorias	2,0% ( 2)	13,0% ( 13)	<b>7,5% ( 15)</b>
Informática	8,0% ( 8)	5,0% ( 5)	<b>6,5% ( 13)</b>
Logística	3,0% ( 3)	9,0% ( 9)	<b>6,0% ( 12)</b>
Comunicação	4,0% ( 4)	3,0% ( 3)	<b>3,5% ( 7)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100% ( 98)</b>	<b>100% (100)</b>	<b>100% (198)</b>

Fonte: Coleta de dados.

### 5.2.2.1 O perfil da amostra, segundo os níveis de cultura

Na base teórica desta pesquisa, ao apresentar o tema cultura, identifica-se os níveis de cultura propostos por Hofstede (1997). Esses níveis, como já mencionado, representam as formas que a sociedade pode ser estruturada.

Alguns desses níveis já foram comentados no item 5.2.1, ao apresentar o perfil da amostra. Os resultados que compõem os níveis de cultura são classificados a seguir:

- Um nível nacional: é comum atribuir características coletivas aos cidadãos de diferentes países falando do comportamento típico de determinados povos. Os fatores sociais que aproximam ou distanciam um país de outro, neste universo globalizado, demonstram que esta nova realidade global não influencia todos os aspectos de uma sociedade, como por exemplo a cultura. Nesta pesquisa, o nível nacional é utilizado em todas as variáveis, através do comparativo entre os dois países pesquisados. Percebe-se, no perfil da amostra já apresentado, que algumas diferenças entre executivos brasileiros e italianos são significativas. Este dado revela que as características pessoais como idade e sexo, por exemplo, diferem nestes países.

- Grupo regional: dentro de uma nação, pode-se identificar diversos tipos de características. No Brasil, por exemplo, é comum comentar que o sul é mais desenvolvido que o norte e que as características do povo brasileiro do norte

diferem das características do brasileiro do sul. Na Itália, este mesmo fato é comentado, sendo que esta diferença está fortemente enraizada nas pessoas, podendo-se notar inclusive um certo grau de “racismo” entre essas regiões. Grupos separatistas já foram formados nos dois países.

Nesta pesquisa, o objetivo é identificar diferenças entre as nações e não verificar as diferenças regionais nesses países. As regiões de origem dos respondentes brasileiros e italianos podem ser visualizadas nas Tabelas 05 e 06, anteriormente apresentadas, respectivamente.

Questionou-se aos executivos, se haviam morado fora de sua região de origem por mais de dois anos ininterruptamente, visando a identificar se o executivo possui alguma experiência em outra cultura. Autores como Ferraro (1990) e Hofstede (1997) comentam que somente após cerca de dois anos vivendo ou trabalhando fora de sua região de origem uma pessoa poderá dizer que possui experiência com o “choque cultural”. As respostas desta questão não mostraram diferença significativa, sendo que 30% dos italianos e 37% nos brasileiros possuem experiência de mais de dois anos ininterruptos fora de sua região de origem.

Dos respondentes italianos que possuem essa experiência, 56,6% passaram mais de dois anos dentro do próprio país; e no Brasil, esse número é de 51,61%. Os demais respondentes que possuem essa experiência viveram ou trabalharam em um outro país.

Apesar do estudo ter sido aplicado em duas regiões específicas nos dois países, verificou-se que os respondentes são originários de outras regiões, inclusive países; no Brasil, verificam-se 35 cidades diferentes e, na Itália, 27 cidades distintas. Essa informação é relevante, pois como intensamente comentado na base teórica desta pesquisa por autores como Rokeach (1973, 1981), Robbins (1999) e principalmente Hofstede (1997), a variável regional é um fator influenciador nos valores pessoais e, conseqüentemente, no comportamento do indivíduo. Este fato também demonstra um expressivo êxodo às regiões pesquisadas. Diante desse fato, pode-se dizer que estes executivos já possuem experiência em uma outra cultura, pois um indivíduo que vive ou trabalha há mais de dois anos fora de sua região de origem já vivenciou o choque cultural (FERRARO, 1990; HOFSTEDÉ, 1997).

- Etnia: compartilhar história e origem comuns é uma maneira de formar a identidade de um grupo. A descendência das pessoas pode ser caracterizada como

um grupo étnico culturalmente diferente. Na pesquisa, pôde-se verificar uma diferença significativa neste item entre os países. Como já comentado nas diferenças entre os brasileiros e italianos (item 3.6), Acuff (1998) caracterizou a Itália como um grupo étnico formado basicamente por italianos, já no Brasil há uma certa miscigenação. O resultado dos dados da pesquisa podem ser visualizados na Tabela 22.

**Tabela 22 – Descendência por país**

descendência	italiana	alemã	polonesa	portuguesa	brasileira	Outra	TOTAL
<b>País</b>							
Itália	100% (100)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	100% (100)
Brasil	47,0% ( 47)	18,0% ( 18)	4,0% ( 4)	5,0% ( 5)	18,0% ( 18)	8,0% ( 8)	100% (100)
<b>TOTAL</b>	<b>73,5% (147)</b>	<b>9,0% ( 18)</b>	<b>2,0% ( 4)</b>	<b>2,5% ( 5)</b>	<b>9,0% ( 18)</b>	<b>4,0% ( 8)</b>	<b>100% (200)</b>

Fonte: Coleta de dados.

Pode-se perceber, na Tabela 22, que os dados apresentados por Acuff (1998) são os encontrados nesta pesquisa, sendo que os italianos são 100% de origem italiana, mesmo os executivos franceses que fazem parte da amostra desta pesquisa (Tabela 06). No Brasil, a descendência italiana é representada por 47% dos respondentes e a brasileira e a alemã são representadas igualmente por 18%.

Este nível de cultura será, mais adiante, comparado com a importância atribuída aos valores, verificando se há relação entre os brasileiros de ascendência italiana e os italianos.

- **Religião:** para verificar a diferença entre este nível de cultura no Brasil e na Itália, questionou-se ao respondente se participava assiduamente de algum grupo religioso. Os resultados são demonstrados na Tabela 23.

**Tabela 23 – Grupo religioso ou filosófico por país**

grupo religioso	Não resposta	Sim	não	TOTAL
<b>País</b>				
Itália	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	98,0% ( 98)	100% (100)
Brasil	6,0% ( 6)	16,0% ( 16)	78,0% ( 78)	100% (100)
<b>TOTAL</b>	<b>3,0% ( 6)</b>	<b>9,0% ( 18)</b>	<b>88,0% (176)</b>	<b>100% (200)</b>

Fonte: Coleta de dados.

Nos últimos anos, os grupos religiosos (extremistas ou não) apresentam reivindicações de reconhecimento de identidades, causando vários problemas para as sociedades. Exemplos disso são os católicos e protestantes na Irlanda; os

muçulmanos e o judaísmo em Israel, as seitas extremistas em todo o mundo, entre muitos outros.

Nesta pesquisa, 98% dos italianos não participam assiduamente de um grupo religioso, os 2% restantes responderam que são católicos. No Brasil, 16% dos respondentes participam assiduamente de grupos religiosos, mas a maior parte (78%) não participa. Dos respondentes brasileiros que participam de grupo religiosos, 43,8% são católicos, 18,9% são espíritas e, em terceiro lugar, 18,8%, são protestantes (Luterano).

Hofstede (1997), quando apresenta a religião, identifica-a como um veículo através do qual a humanidade controla a incerteza. A religião ajuda a aceitar as incertezas contra as quais não se pode defender. Algumas oferecem certeza de vida após a morte. Na pesquisa IBM, foi possível correlacionar a religião com a cultura dos países pelo número de diferentes religiões identificadas. Nesta pesquisa pôde-se perceber, pela Tabela 23, que a maior parte (88%) dos respondentes não possui um grupo religioso ou filosófico, dificultando a correlação com as outras variáveis desta pesquisa.

- **Lingüística:** o idioma e a comunicação são elementos importantes em uma negociação comercial internacional. Este nível de cultura diferencia os países desta pesquisa, apesar de ambos falarem línguas latinas. Além do idioma oficial, os respondentes indicaram que, na Itália, 77% dos respondentes falam outro idioma, no Brasil 89%. Neste último, 42,2% dos respondentes falam inglês e 30,5% falam inglês e outro idioma e 6,9% falam italiano. Na Itália, 43,2% falam inglês e o 2º idioma mais falado é o francês, com 34,5%. Dos respondentes italianos, 32% falam inglês e outro idioma e 7,4% falam português. Este item, por não apresentar diferença significativa e não sendo um objetivo específico desta pesquisa, não será correlacionado com outras variáveis. Sendo a comunicação, verbal ou não, uma das propostas para outros estudos.

- **Gênero:** este nível de cultura foi demonstrado no perfil da amostra (Tabela 10). Pôde-se verificar que somente 9% da amostra italiana são compostas por mulheres, já no Brasil há um equilíbrio entre o gênero masculino e o feminino. Por existir esta desigualdade feminina na Itália, já prevista por Acuff (1998) e apresentada no Quadro 07, não se justifica a correlação deste nível com as outras

variáveis desta pesquisa. Este nível de cultura revela que, na Itália, as mulheres podem não ser consideradas aptas para a profissão que tradicionalmente é exercida por homens, talvez não por capacidade técnica, mas por não serem portadoras dos valores da cultura masculina. Como já comentado, quanto mais uma cultura é masculina, mais voltada para a competição se apresenta. A Itália foi considerada por ter um alto grau de masculinidade, pela pesquisa IBM, conforme demonstra o Quadro 08, e nesta pesquisa foi considerada moderada (Quadro 18).

- Geração: as diferenças culturais neste nível de cultura são evidentes na maioria das pessoas. Hofstede (1997) comenta que muitas das diferenças de comportamento e de valores entre gerações são conseqüências da idade e repetem-se em gerações sucessivas. Este nível de cultura está relacionado à moda e à tendência de cada época, modificando as atitudes de cada geração.

A diferença de idade entre o Brasil e a Itália pode ser visualizada nas Tabelas 08 e 09. Percebe-se, pelo resultado da pesquisa, que os executivos brasileiros são mais jovens que os italianos. A diferença da faixa-etária dos respondentes demonstra uma significância de 0.01, por esse motivo este nível de cultura será correlacionado com a importância atribuída aos valores.

- Classe social: de acordo com Hofstede (1997), a cada classe social correspondem oportunidades educativas e ocupações profissionais diferentes.

Nesta pesquisa, este nível cultural não é relevante, pois os respondentes são executivos e estão em cursos de educação continuada.

- Nível ligado à empresa: relativo às práticas organizacionais. Não é objetivo desta pesquisa diferenciar cultura por organização ou por setor industrial. O executivo é o foco da pesquisa, independente da área de atuação. Por este motivo, este nível de cultura não será relacionado às demais variáveis. Nesta pesquisa os resultados deste nível podem ser visualizados na Tabela 21, a qual trata da área de atuação dos executivos pesquisados.

Comenta Azevedo (1996) que é pelo caráter coletivo e não somente pelas particularidades da vida do indivíduo, de seus costumes, de sua língua e de suas instituições que se distingue um povo. Este caráter coletivo marca a fisionomia de um



grupo através de uma grande variedade de fatores geográficos, étnicos, econômicos e sociais.

Pelas características da amostra e pela identificação dos níveis culturais (HOFSTEDE, 1987), pôde-se verificar que os dois países apresentam diferenças significativas em suas características, formando assim um caráter coletivo.

No Quadro 10, apresenta-se um resumo das características dos respondentes e as diferenças mais significativas entre os países

Quadro 10 - Perfil sócio-econômico-demográficos dos respondentes

<b>Características</b>	<b>Perfil da amostra</b>	<b>Diferenças significativas</b>
Formação:	Especialização(55%). Pós-graduação(28%). Outros (17%)	Na Itália 42% cursam MBA e no Brasil 13%.
Idade:	Idade média 35*.	Os brasileiros têm uma média de 33 anos e os italianos 40 anos.
Sexo:	Maioria de 74% para os homens e 26% de mulheres.	9% da amostra são mulheres na Itália e no Brasil 43%.
Tempo de Trabalho:	Em média 15 anos *.	
Função na Negociação:	60% vendedor. 30% comprador.	Na Itália, 15% acumulam funções e, no Brasil 5%.
Tempo de experiência de negociação:	Em média 8 anos *.	
Tamanho da organização:	Grande: 45%. Média: 25%. Pequena/Micro: 28%.	
Capital da Organização:	Nacional: 65%. Estrangeiro: 18%.	
Principal atividade da organização:	Indústria de Transformação: 28%.	Indústria da construção: 20% Itália e 3% Brasil.
Descendência:	Origem italiana predomina sobre as outras origens.	Na Itália, 100% da amostra é de origem italiana; no Brasil 18% são de origem brasileira.
Grupo religioso:	88% do total de respondentes não participam assiduamente de grupos religiosos os filosóficos.	2% dos respondentes italianos e 16% dos brasileiros participam assiduamente de grupos religiosos.

(\*) as médias foram arredondadas. Ex.: 37,5 ~ 35

Fonte: Coleta de dados.

Nos próximos itens, apresentam-se as respostas de cada questão específica do instrumento de coleta de dados. Esses dados são apresentados seguindo a ordem do questionário, ou seja, negociação comercial internacional, cultura e valores, cumprindo assim os objetivos específicos desta pesquisa.

## 5.2.2 Negociação comercial internacional

Na primeira etapa do questionário, identificam-se as características negociais dos respondentes. Através das entrevistas em profundidade da etapa qualitativa e das bibliografias sobre o tema, constituíram-se as variáveis que respondem à primeira pergunta dessa dissertação: *Quais as características negociais dos executivos italianos e brasileiros?*

Os dados foram tratados e analisados com base na média aritmética dos escores atribuídos a cada variável e o teste de significância estatística (*t de student*) para identificar as médias significativamente diferentes entre os dois países.

Para conhecer as características negociais dos executivos italianos e brasileiros, questionou-se sobre assuntos pertinentes à negociação, sendo que o conjunto dessas variáveis pode ser interpretado como a estratégia utilizada pelos executivos de cada país. Os assuntos abordados foram: os aspectos que os executivos consideravam importantes, as informações relevantes que deveriam obter anteriormente à negociação, as etapas da negociação que os executivos direcionavam maior atenção e, diante de um conflito, qual a melhor alternativa. Por fim, questionou-se sobre o país que os executivos preferem negociar e com que frequência negociam.

O primeiro tema abordado foram os aspectos considerados relevantes em uma negociação comercial. As variáveis questionadas referem-se aos atributos necessários para que um executivo possa negociar.

A Tabela 24 demonstra que os respondentes brasileiros (6,61) e italianos (5,95) atribuíram a maior média para “conhecer o produto”. Os italianos atribuem como segundo aspecto mais importante “conhecer a cultura do país”, sendo que para este aspecto, atribui a média de 5,85. Para o brasileiro, “saber ouvir” (6,20) é o segundo mais importante.

Tabela 24 – Aspectos importantes da negociação internacional

Aspectos da negociação	Itália		Brasil		t	Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
Conhecer o produto	5,95	1,03	6,61	0,78	5,13	0,01
Cultura do país	5,85	1,14	6,17	0,97	3,93	0,01
Saber ouvir	5,74	1,28	6,20	0,99	2,86	0,05
Saber falar	5,68	1,02	6,04	1,10	2,43	0,15
Legislação do país	5,33	1,52	5,98	1,17	3,37	0,01
Conhecer normas éticas	5,18	1,08	5,78	1,25	3,63	0,01
Obter lucro sempre	4,54	1,31	4,64	1,16	0,59	0,56

Fonte: Coleta de dados.

Ambos respondentes, italianos e brasileiros, concordam que “obter lucro sempre” é o aspecto menos importante na negociação, pois atribuíram as médias mais baixas para esta variável, 4,54 e 4,64, respectivamente.

As principais diferenças (Sig *t*: 0,01) encontradas nos aspectos considerados importantes pelos negociadores foram: “conhecer a cultura do país” com o qual negociará, a “legislação do país”, o “conhecimento do produto” e “conhecer as normas éticas do país”. Nestas variáveis, os italianos foram os que atribuíram a menor média, ou seja, os brasileiros se importam mais com esses aspectos da negociação.

O próximo assunto questionado neste etapa foi a relevância das informações que o executivo deverá obter antes da negociação comercial internacional. A Tabela 25 demonstra as médias atribuídas a cada variável, sendo que, quanto mais próximas de 7, mais importante são consideradas pelo executivo.

Pode-se perceber que a informação mais importante indicada pelo executivo brasileiro é o “produto”, com a média de 6,53, que da mesma forma, atribuiu esta importância nos aspectos da negociação. Para o executivo italiano, a maior média é atribuída a informações sobre “a empresa” com a qual negociará (6,06).

A burocracia que o produto irá enfrentar na exportação e/ou importação é a informação menos relevante para os executivos de ambos os países pesquisados, sendo que o executivo brasileiro atribuiu uma média maior (5,69) do que o executivo italiano (4,66) nesta variável.

Tabela 25 – Relevância das informações na negociação internacional

Relevância das Informações	Itália		Brasil		T	Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
A empresa	6,06	0,93	6,23	0,92	1,32	0,18
O produto	6,01	0,93	6,53	0,81	4,25	0,01
A concorrência	5,82	1,03	5,86	1,18	0,25	0,79
A logística	5,11	1,04	5,87	1,16	4,89	0,01
O país	5,07	1,27	5,73	1,24	3,71	0,01
O negociador	4,99	1,15	6,01	1,11	6,36	0,01
A burocracia	4,66	1,30	5,69	1,21	5,81	0,01

Fonte: Coleta de dados.

Informações sobre o negociador é uma das variáveis cujas médias são significativamente diferentes ( $p:0,05$ ). Para o executivo italiano (4,99), ter informações sobre o interlocutor com o qual fará a negociação não é tão importante, se comparado com a média atribuída pelos executivos brasileiros (6,01). Pode-se interpretar, através dessas médias, que o executivo brasileiro atribui uma grande importância à relação pessoal, conforme mencionado pelos executivos italianos na etapa qualitativa e na base teórica por Acuff (1998) e Hofstede (1997).

A relevância das informações, por parte dos executivos, também apresentou diferenças significativas (sig  $t$ : 0,01). Informações sobre o país, o negociador, a burocracia, a logística e o produto foram consideradas diferentemente nos dois países. Dentre essas, o negociador e a burocracia do país e/ou da empresa foram consideradas informações de média importância pelos italianos (4,99 e 4,66), enquanto os executivos brasileiros consideraram muito importante (6,01 e 5,69).

Para os italianos, conhecer os aspectos da cultura do país com o qual irá negociar não é tão importante quanto ao executivo brasileiro.

Na Tabela 26, o próximo item pesquisado é demonstrado. Notam-se diferenças significativas nas importâncias atribuídas pelos executivos no que se refere às etapas da negociação.

A maior média atribuída às etapas da negociação pelos executivos italianos foi à preparação (6,25), já o executivo brasileiro atribui maior importância ao fechamento da negociação, ou seja, ao resultado.

A etapa da negociação que os respondentes italianos (5,23) e brasileiros (5,52) consideram menos importante é a abertura. Esta etapa baseia-se na definição de funções; é o momento em que os negociadores assumem suas posições no processo.

Tabela 26 – Etapas da negociação

Etapas da negociação	Itália		Brasil		T	Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
Preparação	6,25	0,89	6,03	1,07	1,59	0,10
Abertura	5,23	0,96	5,52	1,18	1,91	0,05
Informações	5,88	1,00	5,98	0,93	0,74	0,47
Apresentação	6,12	0,89	6,13	0,91	0,08	0,89
Dúvidas	5,81	1,08	6,13	1,16	2,03	0,04
Fechamento/resultado	5,81	1,36	6,34	1,02	3,13	0,02
Controle	5,63	0,98	5,95	1,09	2,20	0,02

Fonte: Coleta de dados.

Nas etapas da negociação, as maiores diferenças encontradas estão no fechamento e no controle da negociação (sig.  $t$ : 0,02), sendo que a importância atribuída a essas etapas é menor do que atribuem os executivos brasileiros. Esse resultado permite interpretar que o executivo brasileiro se preocupa mais com o resultado da negociação, um valor masculino, corroborando os resultados desta pesquisa no que se refere às diferenças culturais.

A preparação recebeu a maior média por parte dos executivos italianos (6,25), enquanto que os brasileiros atribuíram a média de 6,03 (sig.  $t$ : 0,10), este fato, na prática, pode explicar a diferença do comércio bilateral entre esses países, ou seja, os executivos italianos se preparam mais para as negociações do que os executivos brasileiros, refletindo nos números do comércio exterior desses países.

A negociação é uma maneira de resolver conflitos (KENNEDY, 1991; URY, 1991; FISHER *et al.*, 1994). Questionaram-se aos executivos quais as principais ações na resolução de conflitos na negociação. Para tal, os executivos deveriam ordenar as variáveis de 1 a 10, de acordo com a importância atribuída; sendo 1 para a principal ação e 10 como última alternativa para a resolução do conflito. De acordo com as médias atribuídas, efetuou-se o *ranking* das alternativas identificadas.

De acordo com a Tabela 27, pode-se perceber que, para os italianos, a primeira alternativa seria buscar uma solução onde ambos ganhem; já os executivos brasileiros procuram buscar soluções criativas.

Ambos os executivos, como última alternativa na resolução dos conflitos da negociação, usariam a agressividade.

A diferença estatisticamente significativa (*sig. t* 0,02) encontrada entre os países na ação diante de um conflito é “encontrar soluções criativas” para resolver o impasse. Os brasileiros atribuíram uma pontuação média de 7,77; já os executivos italianos, 6,84. Isto talvez se deva a uma característica nacional, pois de acordo com Freyre (1973) e Ribeiro (1978), o brasileiro é um povo que usa a criatividade. Esta criatividade pode ser, também, fruto das intermináveis crises econômicas recentes no país, e da conseqüente valorização da criatividade dos executivos brasileiros na solução de controvérsias e problemas.

O povo brasileiro é conhecido como um povo alegre e descontraído, procurando evitar o conflito.

Tabela 27 – Ações diante do conflito – por país

Ações diante do conflito	Itália			Brasil		
	Rank	Grau de importância médio	N válidos	Rank	Grau de importância médio	N válidos
Buscar soluções ambos ganhem	1	7,21	99	2	7,61	100
Buscar soluções criativas	2	6,84	100	1	7,77	99
Esclarecer as dúvidas	3	6,62	98	3	7,13	98
Evitar atritos	4	6,31	100	5	6,02	99
Persuadir	5	6,06	99	4	6,22	98
Utilizar uma 3ª pessoa	6	5,00	100	7	4,41	99
Impor-se	7	4,90	99	8	4,24	99
Reiniciar a negociação	8	4,42	98	6	5,18	98
Suspender a negociação	9	4,02	98	9	3,52	98
Usar agressividade	10	3,78	99	10	3,35	98

Fonte: Coleta de dados.

O local em que a negociação acontece faz parte da estratégia e pode influenciar o resultado da negociação. Diante disso, perguntou-se ao executivo qual o local de preferência para negociar: se no seu país; no país de seu interlocutor ou em um terceiro país. O resultado pode ser visualizado na Tabela 28.

Tabela 28 – País de preferência para negociar

<b>prefere negociar</b>	No seu país	no país do interlocutor	em outro país	<b>TOTAL</b>
<b>País</b>				
Itália	55,0% ( 55)	39,0% ( 39)	1,0% ( 1)	<b>100% ( 95)</b>
Brasil	75,0% ( 75)	16,0% ( 16)	5,0% ( 5)	<b>100% ( 96)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>65,0% (130)</b>	<b>27,5% ( 55)</b>	<b>3,0% ( 6)</b>	<b>100% (191)</b>

Fonte: Coleta de dados.

Os executivos de ambos países preferem negociar em seus países. Há uma diferença significativa no que se refere a negociar no país do interlocutor, sendo que 39% dos executivos italianos têm essa preferência; enquanto que somente 16% dos executivos brasileiros preferem negociar no país do interlocutor. Somente 3% do total dos respondentes escolhem um terceiro país para negociar.

Essa situação demonstra uma certa insegurança por parte dos respondentes brasileiros ou ainda que este executivo precisa de apoio de uma equipe e, talvez, por estes motivos, prefira a negociação “em casa”. (ADLER, 1997; FISHER *et al.*, 1994)

Elaborou-se uma questão para conhecer qual a freqüência em que os respondentes brasileiros e italianos negociam. A Tabela 29 demonstra que a maior parte dos executivos italianos (34%) negociam mensalmente.

A maioria dos executivos brasileiros (25%) indicaram outras freqüências como: eventualmente, raramente e anualmente.

Tabela 29 – Freqüência das negociações

<b>Freqüência de negociações</b>	semanalmente	mensalmente	semestralmente	outra	<b>TOTAL</b>
<b>País</b>					
Itália	15,0% ( 15)	34,0% ( 34)	31,0% ( 31)	10,0% ( 10)	<b>100% ( 90)</b>
Brasil	22,0% ( 22)	19,0% ( 19)	24,0% ( 24)	25,0% ( 25)	<b>100% ( 90)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18,5% ( 37)</b>	<b>26,5% ( 53)</b>	<b>27,5% ( 55)</b>	<b>17,5% ( 35)</b>	<b>100% (180)</b>

Qui2: 12,89 – gl: 3,1 – p: 0,49

Fonte: Coleta de dados.

Percebe-se, pelo resultado desta questão, que o executivo italiano pratica mais freqüentemente a negociação comercial internacional, tendo assim maior experiência nesta atividade, considerando, ainda, que este executivo atua nesta área há mais tempo.

Identifica-se, então, que há diferenças nas características das negociações e estas podem ser derivadas da cultura de cada país.

### 5.2.3 Cultura

Para mensurar as diferenças culturais entre os executivos italianos e brasileiros e responder a segunda questão de pesquisa – *Quais as características culturais dos executivos na negociação internacional?* –, apresentam-se as variáveis utilizadas, comparando-as com o nível de cultura “nacional”, ou seja, os países envolvidos na pesquisa.

A análise desta questão é realizada segundo as dimensões culturais propostas por Hofstede (1997) e, para avaliar cada uma delas, analisa-se um conjunto de variáveis, que são apresentadas separadamente e, em seguida, demonstram-se as médias das variáveis em cada uma das dimensões, por fim apresenta-se, através de um quadro comparativo geral, as principais diferenças segundo as dimensões culturais.

As dimensões culturais são:

- Individualismo *versus* coletivismo.
- Masculinidade *versus* feminilidade.
- Distância do poder.
- Aversão à incerteza.
- Orientação para curto prazo *versus* longo prazo.

A primeira dimensão cultural apresentada é o individualismo *versus* coletivismo, descrevendo até que ponto a sociedade está organizada em torno de grupos ou de indivíduos.

Esta dimensão é identificada no instrumento de pesquisa pelas seguintes questões:

- Normalmente suas negociações acontecem de forma ...  
individual 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 em equipe

- Você prefere negociar de forma...  
individual 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 em equipe

Você considera o seu estilo de negociar como sendo ...  
autocrático 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 democrático



Ao negociar você se caracteriza por ser uma pessoa que...

direciona 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 observa

- Para fechar uma negociação você consulta seus familiares.

raramente 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 freqüentemente

Os resultados da primeira questão podem ser observados na Tabela 30, na qual se verifica que as negociações dos executivos italianos (58%) e brasileiros (63%) acontecem, na sua maioria, em equipe. Esse resultado demonstra que a grande parte das empresas brasileiras e italianas utilizam a estratégia da negociação em equipe, valorizando, conseqüentemente, executivos que saibam trabalhar em equipe.

Tabela 30 – As negociações acontecem individualmente ou em equipe

ind./col.	Individual	2	3	4	5	6	Em equipe	TOTAL
<b>País</b>								
Itália	8,0% ( 8)	14,0% ( 14)	4,0% ( 4)	14,0% ( 14)	22,0% ( 22)	27,0% ( 27)	9,0% ( 9)	<b>100% ( 98)</b>
Brasil	9,0% ( 9)	9,0% ( 9)	7,0% ( 7)	11,0% ( 11)	18,0% ( 18)	32,0% ( 32)	13,0% ( 13)	<b>100% ( 99)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8,5% ( 17)</b>	<b>11,5% ( 23)</b>	<b>5,5% ( 11)</b>	<b>12,5% ( 25)</b>	<b>20,0% ( 40)</b>	<b>29,5% ( 59)</b>	<b>11,0% ( 22)</b>	<b>100% (197)</b>

Qui<sup>2</sup>=4,21, gl=7, p=24,45

Fonte: Coleta de dados.

Ao questionar a preferência do executivo quanto ao negociar individualmente ou coletivamente, verifica-se, na Tabela 31, que 36% dos respondentes preferem negociar de forma individual e 50,5% preferem negociar em equipe. Analisando individualmente os países envolvidos na pesquisa, percebe-se uma diferença significativa no que concerne à preferência em negociar individualmente, sendo que a maioria dos italianos (47%) preferem negociar desta forma, contrariando a forma pela qual acontecem as negociações neste país (Tabela 30).

A maior parte dos brasileiros (63%) preferem negociar em equipe, diferente da preferência dos italianos.

No meio-termo, ou seja, o item 4 da escala de 1 a 7, posicionaram-se 12,5% do total dos respondentes, ou seja, não há preferência quanto ao negociar de forma individual ou em equipe.

A Tabela 31, se analisada individualmente, demonstra uma tendência individualista aos italianos e coletivista aos brasileiros.

Tabela 31 – Preferência do executivo em negociar em equipe ou individualmente

prefere ind./col.	Individual	2	3	4	5	6	Emequipe	TOTAL
<b>País</b>								
Itália	11,0% ( 11)	29,0% ( 29)	7,0% ( 7)	14,0% ( 14)	8,0% ( 8)	20,0% ( 20)	10,0% ( 10)	100% ( 99)
Brasil	10,0% ( 10)	7,0% ( 7)	8,0% ( 8)	11,0% ( 11)	13,0% ( 13)	29,0% ( 29)	21,0% ( 21)	100% ( 99)
<b>TOTAL</b>	<b>10,5% ( 21)</b>	<b>18,0% ( 36)</b>	<b>7,5% ( 15)</b>	<b>12,5% ( 25)</b>	<b>10,5% ( 21)</b>	<b>24,5% ( 49)</b>	<b>15,5% ( 31)</b>	<b>100% ( 198)</b>

Qui2=20,67, gl=7, p=0,43

Fonte: Coleta de dados.

Na Tabela 32, verificam-se os resultados da questão sobre o estilo de negociar do executivo: se autocrático ou democrático. A maioria dos respondentes (78%) colocam-se como democráticos, sendo os italianos os que mais se posicionaram desta forma (82%). Ao verificar os que se posicionaram como meio-termo, verifica-se uma diferença significativa ( $p$ : 2,96%), os brasileiros (17%) foram os que mais se posicionaram neste item, não definindo seu estilo na negociação.

Tabela 32 – O estilo do executivo na negociação

seu estilo	Autocrático	2	3	4	5	6	Democrático	TOTAL
<b>País</b>								
Itália	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	10,0% ( 10)	6,0% ( 6)	25,0% ( 25)	47,0% ( 47)	10,0% ( 10)	100% ( 100)
Brasil	1,0% ( 1)	3,0% ( 3)	5,0% ( 5)	17,0% ( 17)	24,0% ( 24)	36,0% ( 36)	14,0% ( 14)	100% ( 100)
<b>TOTAL</b>	<b>0,5% ( 1)</b>	<b>2,5% ( 5)</b>	<b>7,5% ( 15)</b>	<b>11,5% ( 23)</b>	<b>24,5% ( 49)</b>	<b>41,5% ( 83)</b>	<b>12,0% ( 24)</b>	<b>100% ( 200)</b>

Qui2 = 10,27, gl = 6, p = 11,36%.

Fonte: Coleta de dados.

A próxima questão identifica o negociador por ser uma pessoa que tende a direcionar ou a observar num processo de negociação. Em ambos os países os respondentes se dividem de forma similar, tanto que, ao observar o item 4, meio-termo, os dois países igualmente representam 16% (Tabela 33).

Tabela 33 – Característica do executivo

Direc/obs.	Direciona	2	3	4	5	6	Observa	TOTAL
<b>País</b>								
Itália	4,0% ( 4)	14,0% ( 14)	24,0% ( 24)	16,0% ( 16)	20,0% ( 20)	17,0% ( 17)	5,0% ( 5)	100% ( 100)
Brasil	7,0% ( 7)	16,0% ( 16)	19,0% ( 19)	16,0% ( 16)	18,0% ( 18)	14,0% ( 14)	10,0% ( 10)	100% ( 100)
<b>TOTAL</b>	<b>5,5% ( 11)</b>	<b>15,0% ( 30)</b>	<b>21,5% ( 43)</b>	<b>16,0% ( 32)</b>	<b>19,0% ( 38)</b>	<b>15,5% ( 31)</b>	<b>7,5% ( 15)</b>	<b>100% ( 200)</b>

Qui2 = 3,60, gl = 6, p = 73,13%.

Fonte: Coleta de dados.

Ao questionar sobre a frequência com que os negociadores consultam seus familiares para fechar uma negociação, percebe-se, na Tabela 34, que não há diferença significativa entre os países. Ambos raramente consultam suas famílias para fechar um negócio. Apesar de não apresentar uma diferença significativa, 18% dos brasileiros frequentemente consultam seus familiares para fechar uma

negociação, e no caso dos italianos, essa frequência é representada por 11% dos respondentes desse país.

**Tabela 34 – Frequência de consulta a familiares na negociação**

consulta fam.	raramente	2	3	4	5	6	Freqüentemente	TOTAL
<b>País</b>								
Itália	51,0% ( 51)	22,0% ( 22)	6,0% ( 6)	10,0% ( 10)	1,0% ( 1)	8,0% ( 8)	2,0% ( 2)	<b>100% (100)</b>
Brasil	43,0% ( 43)	17,0% ( 17)	13,0% ( 13)	9,0% ( 9)	4,0% ( 4)	8,0% ( 8)	6,0% ( 6)	<b>100% (100)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>47,0% (94)</b>	<b>19,5% (39)</b>	<b>9,5% (19)</b>	<b>9,5% (19)</b>	<b>2,5% (5)</b>	<b>8,0% (16)</b>	<b>4,0% (8)</b>	<b>100% (200)</b>

Qui2 = 7,75, gl = 6, p=25,67%.

Fonte: Coleta de dados.

Na Tabela 35, apresentam-se as médias do construto individualismo *versus* coletivismo. Pode-se perceber que há uma diferença significativa (0,05%) na questão referente à preferência em negociar individualmente ou coletivamente e; na questão sobre a frequência com que consultam seus familiares, há uma diferença significativa de 0,15%.

**Tabela 35 – Média comparativa: individualismo *versus* coletivismo**

Variáveis	Itália		Brasil		t	Sig. de t
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Acontecem ind./em equipe	4,48	1,82	4,70	1,86	0,83	41,0
Prefere ind./em equipe	3,80	2,01	4,83	1,96	3,67	0,01
Seu estilo	5,35	1,18	5,24	1,30	0,63	53,7
Direciona/observa	4,05	1,59	4,04	1,77	0,04	91,8
Consulta familiares	2,20	1,68	2,62	1,93	1,65	09,6

Fonte: Coleta de dados.

Analisando as duas variáveis significativamente diferentes, percebe-se uma tendência individualista no executivo italiano, corroborando os resultados encontrados na pesquisa IBM. O Quadro 08, no item 3.6.2, demonstra os resultados da pesquisa IBM para a Itália e o Brasil.

O Quadro 11, com base nas análises das tabelas individuais, demonstra a tendência do posicionamento dos respondentes na dimensão coletivismo *versus* individualismo.

Quadro 11 – Tendência comparativa: individualismo *versus* coletivismo

Variáveis	Itália	Brasil
1-Acontecem ind./em equipe	Meio-termo	Meio-termo, tendendo a negociar em equipe
2-Prefere ind./em equipe	Individualmente*	Em equipe
3-Seu estilo	Democrático	Democrático
4-Direciona/observa	Meio-termo	Meio-termo
5-Consulta familiares	Raramente*	Raramente, relativamente os que mais consultam os familiares**

\* Individualismo; \*\* mais frequentemente consultam familiares

Fonte: Coleta de dados.

De acordo com Hofstede (1997), o grau de individualismo identifica o grau de independência do executivo relativo à organização. Percebe-se, então que, ao negociar com executivos italianos, há uma certa tendência de que as negociações acontecerão em equipe, muitas vezes por regra da própria empresa, mas há preferência por parte desses negociadores em negociar individualmente.

Em uma sociedade coletivista, a importância é dada ao grupo. Os brasileiros foram os que mais se direcionaram a esta dimensão, concordando neste aspecto com a pesquisa IBM, que os identificou como um povo mais coletivista.

A segunda dimensão cultural identificada é a masculinidade *versus* feminilidade; de acordo com Hofstede (1997), as sociedades diferem segundo valores tradicionalmente percebidos como masculinos ou femininos. As culturas masculinas são caracterizadas por “não-cuidado” para com os outros, interessam-se pela quantidade de vida e está mais preocupada com a aquisição de dinheiro e bens. Já a cultura feminina é caracterizada por preocupar-se com a qualidade de vida e com os outros, bem como a família.

Esta dimensão foi identificada no instrumento de pesquisa por uma questão e, para completar esta análise, utilizaram-se os valores de Rokeach, detalhadamente descritos no item 5.2.4 desta pesquisa, pois conforme comenta Hofstede (1997), as sociedades desta dimensão são identificadas pelos valores percebidos como masculinos e femininos.

A questão apresentada para mensurar a dimensão masculinidade *versus* feminilidade é descrita a seguir:

- As suas negociações são fechadas sempre com base nos lucros.  
raramente 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 freqüentemente

Os resultados verificados nesta questão (Tabela 36) apresentam diferenças significativas ( $p < 0,05$ ). Dos respondentes italianos, 26% raramente fecham suas negociações baseados no lucro, já os respondentes brasileiros afirmam que somente 11% fecham as negociações sem ter como base o lucro que obterão.

Dos respondentes brasileiros, 66% freqüentemente fecham suas negociações baseados no lucro e dos respondentes italianos, 44% afirmam que fecham suas negociações baseados no lucro.

Tabela 36 – O lucro nas negociações

lucro	raramente	2	3	4	5	6	freqüentemente	TOTAL
<b>País</b>								
Itália	0,0% ( 0)	8,0% ( 8)	18,0% ( 18)	30,0% ( 30)	19,0% ( 19)	24,0% ( 24)	1,0% ( 1)	100% (100)
Brasil	1,0% ( 1)	2,0% ( 2)	8,0% ( 8)	23,0% ( 23)	28,0% ( 28)	26,0% ( 26)	12,0% ( 12)	100% (100)
<b>TOTAL</b>	<b>0,5% ( 1)</b>	<b>5,0% ( 10)</b>	<b>13,0% ( 26)</b>	<b>26,5% ( 53)</b>	<b>23,5% ( 47)</b>	<b>25,0% ( 50)</b>	<b>6,5% ( 13)</b>	<b>100% (200)</b>

Qui<sup>2</sup>=20,48, gl=6, p=0,23

Fonte: Coleta de dados.

Esse resultado, analisado individualmente, demonstra que o brasileiro direciona-se mais para o lado financeiro do resultado na negociação, caracterizando-se como uma sociedade masculina, ou seja, aquela na qual predomina o sucesso material e o lucro (HOFSTEDE, 1997).

Para mensurar a importância dada pelos respondentes aos valores identificados por Rokeach (1981), primeiramente separou-se os valores terminais e instrumentais em masculinos, femininos e “neutros” (aqueles que podem ser atribuídos a sociedades masculinas e às femininas, ZANELA, 1999). Estes valores foram divididos de acordo com Hofstede (1997), que os considera como valores “masculinos e femininos” (Quadro 02).

Os valores que compõem cada categoria são identificados da seguinte forma:

Quadro 12 - Valores terminais – masculinos, femininos e neutros

Valores Terminais Masculinos	Valores Terminais Femininos	Neutros
Auto-respeito	Amizade verdadeira	Segurança familiar
Uma vida excitante	Um mundo de beleza	Sabedoria
Liberdade	Salvação	Felicidade
Prazer	Igualdade	Uma vida confortável
Um sentimento de realização	Harmonia Interior	
Reconhecimento social	Um mundo de paz	
	Amor maduro	
	Segurança nacional	
α de Cronbach: 0,70	α de Cronbach: 0,85	α de Cronbach: 0,65

Fonte: Adaptado de Rokeach (1973, 1981) e Hofstede (1997)

Os valores terminais são considerados por Rokeach (1973, 1981), como estados psicológicos amplos, ou seja, estar de bem com a vida.

Os valores terminais, então, foram agrupados (Quadro 12), de acordo com as características atribuídas por Hofstede (1997), para valores masculinos e femininos. Para os valores que podem ser considerados tanto masculinos como femininos, criou-se uma categoria de valores “neutros”.

No Quadro 13, apresentam-se os valores instrumentais, da mesma forma que os valores terminais, divididos em masculinos, femininos e neutros.

Quadro 13 - Valores Instrumentais – masculinos, femininos e neutros

Valores Instrumentais Masculinos	Valores Instrumentais Femininos	Neutros
Responsável	Obediente	Honesto
Ambicioso	Prestativo	Ético
Corajoso	Liberal	Polido
Independente	Tolerante	Capaz
Lógico	Amoroso	Asseado
Auto-controlado		Intelectual
Imaginativo		Animado
α de Cronbach: 0,68	α de Cronbach: 0,79	α de Cronbach: 0,75

Fonte: Adaptado de Rokeach (1973, 1981) e Hofstede (1997).

Para identificar a importância atribuída pelos executivos, apresentam-se os conjuntos de valores e suas respectivas médias. Os valores de Rokeach são trabalhados no item 5.2.4 desta pesquisa, comparados com a nacionalidade, etnia e idade dos respondentes. Neste item, estes valores foram distribuídos conforme as características atribuídas por Hofstede (1997) para a dimensão masculinidade e

feminilidade, sendo que a importância média atribuída é a mesma apresentada no item 5.2.4. Conforme visualizado na Tabela 37.

Tabela 37 – Média dos valores terminais e instrumentais: masculinos, femininos e neutros

	Itália		Brasil		t	Sig. t
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio Padrão		
Valores terminais masculinos	5,41	0,80	5,83	0,86	3,86	0,01
Valores terminais femininos	5,07	0,98	5,36	1,19	1,88	5,90
Valores terminais neutros	5,48	0,85	6,12	0,73	5,80	0,01
Valores instrumentais masculinos	5,64	0,64	5,80	0,82	1,59	10,80
Valores instrumentais femininos	4,46	1,13	5,06	1,11	3,78	0,01
Valores instrumentais neutros	5,75	0,68	5,91	0,76	1,53	12,3

Fonte: Coleta de dados.

As principais diferenças apresentadas na Tabela 37 referem-se aos valores terminais masculinos (0,01), valores terminais neutros (0,01) e aos valores instrumentais femininos (0,01).

A maior média atribuída pelos respondentes italianos se deu aos valores instrumentais neutros (5,75), já pelos brasileiros foi aos valores terminais neutros (6,12).

Relembrando o conceito, os valores terminais são estados psicológicos amplos e estão divididos em pessoais e sociais. Os valores terminais pessoais se referem à própria pessoa, como “paz interior” e “salvação”; e os valores terminais sociais referem-se às relações interpessoais, como a “paz mundial” e a “solidariedade”.

Os valores instrumentais são considerados como modo de conduta ou de comportamento e se dividem em morais e de competência. Para Rokeach (1973), há tipos de comportamento, como a honestidade, por exemplo, que levam a pessoa a crer que ela esteja tendo um comportamento moral. Já se for em uma ocasião em que o indivíduo demonstra ter um raciocínio lógico e inteligente, leva a crer que está tendo um comportamento de competência.

Diante disso, pode-se afirmar que os italianos se preocupam mais com o modo de comportamento, enquanto que os brasileiros se preocupam com os estados psicológicos mais amplos do ser.

A junção dos valores terminais e instrumentais, propostos por Rokeach (1973), com os valores masculinos e femininos propostos por Hofstede (1997), adicionando os valores neutros, resultou nas médias atribuídas por país, como se demonstra na Tabela 38.

Tabela 38 – Média total dos valores: masculinos, femininos e neutros

	Itália		Brasil		t	Sig. t
	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-Padrão		
Valores masculinos	5,47	0,59	5,78	0,74	3,27	0,01
Valores femininos	4,77	0,97	5,21	0,97	3,24	0,02
Valores neutros	5,62	0,69	6,02	0,64	4,29	0,01

Fonte: Coleta de dados.

Comparando as médias atribuídas aos valores masculinos e femininos, por país, verifica-se uma diferença significativa (*sig. t* 0,01), sendo que tanto a Itália como o Brasil se posicionaram mais fortemente aos valores masculinos, porém o executivo brasileiro atribuiu maior percentual a este valor.

Comparando somente a média atribuída ao valor masculino por país, verifica-se uma diferença significativa (*t*:3,27, *sig. t*: 0,01), ou seja, o Brasil pode ser considerado mais voltado aos valores masculinos do que a Itália.

No Apêndice E, apresenta-se a correlação entre valores masculinos e femininos e neutros e percebe-se uma correlação significativa entre os valores masculinos e femininos (0,73), masculinos e neutros (0,68) e femininos e neutros (0,78).

Na Tabela 39, apresenta-se a média comparativa das principais variáveis que mensuraram esta dimensão.

A Itália e o Brasil, com maior freqüência, fecham suas negociações com base nos lucros, característica essa de uma sociedade masculina, sendo que o Brasil tende mais fortemente às características masculinas. Do mesmo modo, os valores demonstraram que a maior média é representada pelos valores masculinos, sendo que o Brasil, mais uma vez, demonstrou o maior percentual médio a este valor, se comparado à Itália.



Tabela 39 – Média comparativa: masculinidade *versus* feminilidade

Variáveis	Itália		Brasil		t	Sig. de t
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Base nos lucros	4,36	1,28	5,01	1,28	3,61	0,01
Valores masculinos	5,47	0,59	5,78	0,74	3,27	0,01

Fonte: Coleta de dados.

Comparando os resultados desta dimensão na pesquisa (Quadro 14) com os resultados da pesquisa IBM, verifica-se uma discrepância, Hofstede (1997) classifica a Itália como um país masculino e o Brasil como um país moderado, tendendo ao feminismo.

Quadro 14 – Tendência comparativa: masculinidade *versus* feminilidade

Variáveis*	Itália	Brasil
1-Negociação baseada no lucro**	Mais raramente	Mais frequentemente
2-Valores masculinos	médio	alto

\*Considerado como resultado deste quadro, as diferenças que se mostraram mais acentuadas; \*\* Quanto mais frequentemente as negociações são baseadas no lucro, mais masculinos são os valores.

Fonte: Coleta de dados.

A distância do poder indica o grau de desigualdade entre pessoas, demonstra as diferenças existentes em relação às hierarquias e representa a terceira dimensão verificada na pesquisa IBM. As questões que avaliam este construto são:

- Você considera o estilo de negociar de seu superior direto como sendo ...  
autocrático | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | democrático
- É importante para um administrador ter à mão respostas precisas para a maioria das questões levantadas por seus subordinados.  
discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | concordo totalmente

Analisando a primeira questão, identifica-se como o subordinado percebe o estilo de negociar de seu superior direto. O resultado pode ser visualizado na Tabela 40.

Tabela 40 – O estilo do superior direto

superior	autocrático	2	3	4	5	6	Democrático	TOTAL
<b>País</b>								
Itália	1,2% ( 1)	13,3% ( 11)	10,8% ( 9)	12,0% ( 10)	32,5% ( 27)	18,1% ( 15)	12,0% ( 10)	100% ( 83)
Brasil	9,5% ( 9)	8,4% ( 8)	9,5% ( 9)	15,8% ( 15)	14,7% ( 14)	24,2% ( 23)	17,9% ( 17)	100% ( 95)
<b>TOTAL</b>	<b>5,6% ( 10)</b>	<b>10,7% ( 19)</b>	<b>10,1% ( 18)</b>	<b>14,0% ( 25)</b>	<b>23,0% ( 41)</b>	<b>21,3% ( 38)</b>	<b>15,2% ( 27)</b>	<b>100% ( 178)</b>

Fonte: Coleta de dados.

Percebe-se, nesta questão, que as “não respostas” representam um número maior, se comparadas às demais questões, e uma diferença significativa por país (Qui2:5,91,  $p$ :1,5%). A Itália apresenta um índice de “não-respostas” de 17% e o Brasil de 5%. Este resultado é importante nesta questão, pois se pode interpretar que esses respondentes italianos não possuam superiores diretos.

Analisando a escala a cada item, os respondentes italianos indicaram ter superiores diretos menos autocráticos. No entanto, os brasileiros percebem seus superiores mais autocratas que os italianos, uma tendência de países cuja dimensão é a alta distância do poder, ou seja, o chefe ideal é um autocrata benevolente (HOFSTEDE, 1997).

A maioria dos respondentes italianos (62,7%) e brasileiros (56,8%) consideram o estilo de negociação de seu superior direto como democrático. Não há diferença significativa entre os países ao considerar os itens 5, 6 e 7 da escala como democrático, mas se percebe uma tendência maior dos italianos em identificar os seus superiores como mais democráticos, demonstrando uma distância do poder relativamente mais baixa que os brasileiros.

Os resultados da segunda questão, apresentados na Tabela 41, referem-se à necessidade de responder precisamente às questões dos subordinados.

Tabela 41 – Necessidade de respostas precisas

Resp. precisas	discordo totalmente	2	3	4	5	6	concordo totalmente	TOTAL
<b>País</b>								
Itália	5,1% ( 5)	8,2% ( 8)	3,1% ( 3)	6,1% ( 6)	19,4% ( 19)	35,7% ( 35)	22,4% ( 22)	100% ( 98)
Brasil	4,0% ( 4)	4,0% ( 4)	4,0% ( 4)	4,0% ( 4)	23,0% ( 23)	25,0% ( 25)	16,0% ( 16)	100% ( 100)
<b>TOTAL</b>	<b>4,5% ( 9)</b>	<b>6,1% ( 12)</b>	<b>8,6% ( 17)</b>	<b>10,1% ( 20)</b>	<b>21,2% ( 42)</b>	<b>30,3% ( 60)</b>	<b>19,2% ( 38)</b>	<b>100% ( 198)</b>

Qui2= 14,74, gl= 6,  $p$ = 2,24

Fonte: Coleta de dados.

Os respondentes italianos concordam em maior número (77,6%) que o negociador/executivo deverá ter respostas precisas sempre que os subordinados efetuarem alguma questão. Os brasileiros ( 64%) também indicaram que concordam totalmente com esta questão. Esses números não representam diferenças significativas, porém indicam que os executivos dos dois países se preocupam em

responder precisamente sempre que seus subordinados questionarem, demonstrando uma tendência à alta distância de poder em ambos os países.

Ao verificar as médias gerais (Tabela 42), estas não apresentam diferença significativa nesta variável. A média demonstra uma indefinição por ambos os países quanto à distância do poder.

Tabela 42 – Média comparativa: alta distância do poder *versus* baixa distância do poder

Variáveis	Itália		Brasil		t	Sig. de t
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Estilo do superior direto	4,64	1,58	4,62	1,91	0,07	90,3
Respostas precisas aos subordinados	5,23	1,72	4,87	1,61	1,55	12,0

Fonte: Coleta de dados.

A segunda questão demonstra o mesmo resultado para os dois países, ou seja, na sua maioria concordam com a necessidade de ter respostas precisas aos subordinados, sendo que o Brasil (22%) demonstra uma percentagem maior, mas não significativo, em relação à Itália (16,3%), discordando com a necessidade de ter respostas precisas para os subordinados. Esse resultado demonstra uma certa tendência de que os executivos brasileiros estão mais relacionados à alta distância do poder.

Assim, das duas questões que compõem esse construto, a primeira demonstra que os italianos possuem uma menor distância do poder e o brasileiro uma tendência à alta distância do poder.

O Quadro 15, comparativo desta dimensão, demonstra o resumo desses dados de acordo com as escalas apresentadas, verificando somente os itens das escalas que demonstraram diferenças significativas<sup>1</sup>.

Quadro 15 – Tendência comparativa significativa: distância de poder

Variáveis	Itália	Brasil
1-Estilo de negociar do superior	Menos autocráticos	Mais autocratas *
2-Resposta precisas para subordinados	Concordam *	Discordam

\* Alta distância do poder

Fonte: Coleta de dados.

Mediante esse resultado, não se pode afirmar que os países possuem uma alta ou baixa distância do poder, pode-se inferir que ambos possuem um moderado

grau de distância do poder. A pesquisa de Hofstede (1997) considera que o Brasil possui um elevado grau de distância do poder e a Itália um moderado grau de distância do poder.

A aversão à incerteza é a próxima dimensão analisada nesta pesquisa, avaliada pelas seguintes questões:

- Normalmente ao negociar você busca alternativas ...  
seguras   1  |  2  |  3  |  4  |  5  |  6  |  7   arriscadas
- Quanto tempo mais você pensa em continuar trabalhando na organização com a qual tem vínculo atualmente?  
pouco tempo   1  |  2  |  3  |  4  |  5  |  6  |  7   muito tempo
- Após ter fechado uma negociação você “volta atrás”.  
raramente   1  |  2  |  3  |  4  |  5  |  6  |  7   freqüentemente
- Ao negociar você se sente tenso ou nervoso.  
raramente   1  |  2  |  3  |  4  |  5  |  6  |  7   freqüentemente
- Os regulamentos de uma empresa não devem ser violados, mesmo se a situação permitir supor que a violação será em benefício da empresa.  
discordo totalmente   1  |  2  |  3  |  4  |  5  |  6  |  7   concordo totalmente
- Normalmente, a maioria das negociações atropelam normas éticas?  
raramente   1  |  2  |  3  |  4  |  5  |  6  |  7   freqüentemente

O grau de controle da incerteza de um país mede o grau de inquietude face às situações desconhecidas ou incertas, esse sentimento é medido pelo *stress*, pela necessidade de regras e, conseqüentemente, de previsibilidade.

A primeira questão identifica se os italianos e os brasileiros procuram alternativas seguras ou arriscadas para negociar, conforme se visualiza na Tabela 43.

Tabela 43 – As alternativas identificadas na negociação

alternativas	seguras	2	3	4	5	6	arriscadas	TOTAL
<b>País</b>								
Itália	12,2% ( 12)	32,7% ( 32)	33,7% ( 33)	10,2% ( 10)	4,1% ( 4)	6,1% ( 6)	1,0% ( 1)	<b>100% ( 98)</b>
Brasil	22,0% ( 22)	26,0% ( 26)	26,0% ( 26)	11,0% ( 11)	11,0% ( 11)	3,0% ( 3)	1,0% ( 1)	<b>100% (100)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17,2% ( 34)</b>	<b>29,3% ( 58)</b>	<b>29,8% ( 59)</b>	<b>10,6% ( 21)</b>	<b>7,6% ( 15)</b>	<b>4,5% ( 9)</b>	<b>1,0% ( 2)</b>	<b>100% (198)</b>

Qui2= 10,71, gl= 7,1, p= 15,19

Fonte: Coleta de dados.

Esta questão não apresentou diferenças significativas ( $p:15,19$ ), embora a maioria dos respondentes prefiram alternativas seguras às arriscadas, os brasileiros se colocam mais ao extremo das alternativas seguras, ou seja, o item 1 da escala.

A segunda questão deste construto se refere ao desejo de estabilidade, pois conforme comenta Hofstede (1997), mudar de empresa pode não constituir uma perspectiva atraente, na medida em que representa um salto para o desconhecido. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 44.

Tabela 44 – Tempo de permanência na empresa

	trabalho pouco tempo	2	3	4	5	6	muito tempo	TOTAL
<b>País</b>								
Itália	11,6% ( 11)	14,7% ( 14)	5,3% ( 5)	17,9% ( 17)	14,7% ( 14)	16,8% ( 16)	18,9% ( 18)	<b>100% ( 95)</b>
Brasil	11,1% ( 11)	10,1% ( 10)	12,1% ( 12)	24,2% ( 24)	11,1% ( 11)	14,1% ( 14)	17,2% ( 17)	<b>100% ( 99)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11,3% ( 22)</b>	<b>12,4% ( 24)</b>	<b>8,8% ( 17)</b>	<b>21,1% ( 41)</b>	<b>12,9% ( 25)</b>	<b>15,5% ( 30)</b>	<b>18,0% ( 35)</b>	<b>100% (194)</b>

Qui2=5,19, gl=6,1, p=52,02

Fonte: Coleta de dados.

Por não demonstrar diferenças significativas, pode-se identificar que tanto a Itália (50,5%) como o Brasil (42,4%) preferem a estabilidade, apesar de que os números demonstram uma indefinição por parte dos respondentes quanto a essa questão, pois a maioria dos respondentes (21,1%) se posicionaram no item 4 das escalas (considerado meio-termo).

A próxima questão identificada é sobre o fechamento da negociação e a necessidade de retroagir à decisão tomada. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 45.

Tabela 45 – Indecisão na negociação

	volta atrás raramente	2	3	4	5	6	freqüentemente	TOTAL
<b>País</b>								
Itália	34,0% ( 34)	47,0% ( 47)	13,0% ( 13)	2,0% ( 2)	3,0% ( 3)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	<b>100% (100)</b>
Brasil	42,0% ( 42)	35,0% ( 35)	10,0% ( 10)	7,0% ( 7)	2,0% ( 2)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	<b>100% (100)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>38,0% ( 76)</b>	<b>41,0% ( 82)</b>	<b>11,5% ( 23)</b>	<b>4,5% ( 9)</b>	<b>2,5% ( 5)</b>	<b>2,5% ( 5)</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>100% (200)</b>

Qui2 = 7,77, gl = 5, p = 16,95

Fonte: Coleta de dados.

Nesta questão, ambos os países foram categóricos ao identificar a atitude após o fechamento de uma negociação, ou seja, raramente “voltam atrás” às decisões tomadas. Apesar de não haver diferença significativa ( $p$ : 16,95), percebe-se que o Brasil (42%) demonstra ser o país que mais raramente retorna-se a decisões já estabelecidas; enquanto que 34% dos italianos raramente retornam às decisões tomadas.

Devido ao nível de ansiedade, as pessoas sentem-se mais ou menos nervosas. Diante deste fato, questionou-se sobre o nervosismo do executivo no processo de negociação. O resultado dessa questão (Tabela 46) demonstra que, se

agrupar os itens 3, 2 e 1 como raramente e 5, 6, 7 como freqüentemente, há uma diferença significativa (Qui2: 4,48,  $p$ : 3,42) entre o total dos executivos que se sentem raramente nervosos (52,5%) e àqueles que freqüentemente se sentem nervosos ao negociar (25%).

Tabela 46 – Nervosismo na negociação

nervosismo	raramente	2	3	4	5	6	freqüentemente	TOTAL
<b>País</b>								
Itália	6,0% ( 6)	32,0% ( 32)	21,0% ( 21)	22,0% ( 22)	11,0% ( 11)	7,0% ( 7)	1,0% ( 1)	<b>100% (100)</b>
Brasil	12,0% ( 12)	20,0% ( 20)	14,0% ( 14)	23,0% ( 23)	15,0% ( 15)	14,0% ( 14)	2,0% ( 2)	<b>100% (100)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9,0% ( 18)</b>	<b>26,0% ( 52)</b>	<b>17,5% ( 35)</b>	<b>22,5% ( 45)</b>	<b>13,0% ( 26)</b>	<b>10,5% ( 21)</b>	<b>1,5% ( 3)</b>	<b>100% (200)</b>

Qui2 = 9,47, gl = 6,  $p$  = 14,86

Fonte: Coleta de dados.

Verifica-se, nos dados da Tabela 46, que da mesma forma que procuram alternativas mais seguras e raramente voltam atrás nas decisões, os brasileiros raramente se sentem nervosos em um processo de negociação (12%) se comparado ao executivo italiano no item extremo da escala.

A questão sobre a necessidade de regras identifica a parte de respondentes que rejeita a idéia de infringir as regras da empresa, ainda que seja por uma boa razão. Quanto mais rejeitar a idéia de infringir as regras, mais alta a aversão à incerteza.

Ao analisar as respostas, apresentadas na Tabela 47, percebe-se que os italianos (57,1%) são os que mais tendem a não quebrar os regulamentos de uma empresa e, apesar da diferença ser pouco significativa (Qui2: 4,79,  $p$ : 9,13), 44% dos executivos brasileiros também não concordam em quebrar regulamentos na empresa; ao mesmo tempo, 35% dos respondentes brasileiros concordam em quebrar o regulamento da empresa, caso seja para o benefício desta.

Tabela 47 – A violação de regulamentos na negociação

regulamentos	discordo totalmente	2	3	4	5	6	concordo totalmente	TOTAL
<b>País</b>								
Itália	3,1% ( 3)	14,3% ( 14)	14,3% ( 14)	11,2% ( 11)	20,4% ( 20)	24,5% ( 24)	12,2% ( 12)	<b>100% ( 98)</b>
Brasil	5,0% ( 5)	10,0% ( 10)	20,0% ( 20)	21,0% ( 21)	15,0% ( 15)	20,0% ( 20)	9,0% ( 9)	<b>100% (100)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4,0% ( 8)</b>	<b>12,1% ( 24)</b>	<b>17,2% ( 34)</b>	<b>16,2% ( 32)</b>	<b>17,7% ( 35)</b>	<b>22,2% ( 44)</b>	<b>10,6% ( 21)</b>	<b>100% (198)</b>

Qui2 = 6,84, gl = 6,  $p$  = 33,61

Fonte: Coleta de dados.

A próxima questão do construto é sobre a ética na negociação. Esta questão foi acrescentada nesta dimensão por ser um resultado da etapa qualitativa desta pesquisa - entrevistas em profundidade, e por ser a ética um modo de

comportamento que segue um padrão, ou seja, quanto maior o comportamento ético, maior o grau de aversão à incerteza.

Ao responder esta questão, a intenção foi de que o executivo projetasse, na maioria dos processos de negociação, as próprias negociações. Sendo assim, não se pode afirmar que os italianos não são éticos na negociação, mas sim, que a ética é um comportamento menos identificado na Itália pelos próprios respondentes italianos.

O resultado pode ser visualizado na Tabela 48.

Tabela 48 – As normas éticas na negociação

ética	raramente	2	3	4	5	6	frequen temente	TOTAL
<b>País</b>								
Itália	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)	9,0% ( 9)	16,0% ( 16)	32,0% ( 32)	38,0% ( 38)	100% (100)
Brasil	18,0% ( 18)	33,0% ( 33)	17,0% ( 17)	16,0% ( 16)	8,0% ( 8)	4,0% ( 4)	4,0% ( 4)	100% (100)
<b>TOTAL</b>	<b>9,5% ( 19)</b>	<b>16,5% ( 33)</b>	<b>10,5% ( 21)</b>	<b>12,5% ( 25)</b>	<b>12,0% ( 24)</b>	<b>18,0% ( 36)</b>	<b>21,0% ( 42)</b>	<b>100% (200)</b>

Qui2= 110,19, gl=6, p= 0,01

Fonte: Coleta de dados.

Verificam-se resultados diversos, de acordo com a nacionalidade dos respondentes. Os italianos (86%) afirmam que freqüentemente as negociações atropelam normas éticas e, ao contrário, a maioria dos brasileiros (68%) afirmam que raramente as negociações atropelam normas éticas. Sendo esta questão uma projeção sobre as negociações de forma geral, percebe-se que o comportamento ético nas negociações é mais identificado pelos brasileiros, ou seja, o brasileiro possui maior aversão à incerteza que o respondente italiano.

Verificando as médias atribuídas às variáveis na Tabela 49, pode-se perceber que tanto os italianos como os brasileiros preferem alternativas seguras às arriscadas. Quanto ao tempo que pretendem permanecer na organização, a média atribuída demonstra que ambos os países estão no meio-termo (item 4 da escala). Os brasileiros e os italianos raramente “voltam atrás” e raramente se sentem nervosos durante o processo de negociação. No que se refere a violar os regulamentos da empresa, os italianos e brasileiros concordam que não devem ser violados, mas a média demonstra o meio-termo para ambos. As negociações para os italianos freqüentemente atropelam normas éticas, já para os brasileiros raramente.

Tabela 49 – Média comparativa: aversão à incerteza

Variáveis	Itália		Brasil		t	Sig. de t
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Buscar alternativa: seguras/arriscadas	2,84	1,34	2,76	1,44	0,39	69,8
Tempo de trabalho na organização	4,36	2,03	4,25	1,93	0,37	71,0
“Volta atrás” em uma negociação	1,96	0,99	2,04	1,28	0,50	62,6
Tenso ou nervoso durante a negociação	3,25	1,40	3,59	1,66	1,57	11,4
Regulamentos não devem ser violados	4,54	1,74	4,27	1,66	1,13	26,0
As negociações atropelam normas éticas	5,87	1,23	2,91	1,60	14,77	0,01

Fonte: Coleta de dados.

Analisando o conjunto de variáveis deste construto, apesar da maioria das respostas não se mostrarem diferentemente significativas, pode-se identificar uma tendência dos países para o alto grau de aversão à incerteza, corroborando o resultado de Hofstede (1997). O Quadro 16 demonstra a tendência de cada país nesta dimensão, de acordo com as escalas de cada variável, apresentadas nas Tabelas 43 a 48.

Quadro 16 – Tendência comparativa: aversão à incerteza

Variáveis	Itália	Brasil
1-Buscar alternativa: seguras/arriscadas	Seguras*	Seguras* (+)
2-Tempo de trabalho na organização	Muito tempo*	Muito tempo*
3-“Volta atrás” em uma decisão	Raramente*	Raramente* (+)
4-Tenso ou nervoso durante a negociação	Raramente	Raramente (+)
5-Regulamentos não devem ser violados	Concordam* (+)	Concordam*
6-As negociações atropelam normas éticas	Freqüentemente (+)	Raramente*

\* Averso à incerteza

Fonte: Coleta de dados.

O Quadro 16 demonstra uma tendência de ambos os países à alta aversão à incerteza, ao verificar as respostas às variáveis 1, 2, 3 e 5, percebendo-se uma tendência maior à alta aversão à incerteza por parte dos respondentes brasileiros, pois foram os que se colocaram mais extremos nas variáveis 1(+) e 3(+), e identificaram-se como alta aversão na variável 6 (variável ética). O símbolo somatório (+) representa a indicação da maior tendência de respostas para um determinado lado da escala.



Contrariando as respostas dessas variáveis, tanto a Itália como o Brasil, na variável 4, ou seja, a questão que identifica o “*stress*” e a ansiedade no processo de negociação, demonstraram uma baixa aversão à incerteza, pois conforme comenta Hofstede (1997), nos países de baixa aversão à incerteza, as pessoas demonstram serem mais calmas, descontraídas, controladas e indolentes.

A associação das variáveis, que se mostraram altamente contrárias à incerteza (1, 2, 3 e 5), à variável que mostrou uma baixa aversão à incerteza (4) para os dois países pode não fazer sentido, pois como comenta Hofstede (1997), por que é que alguém que se sente sob *stress* deseja também que as regras sejam respeitadas e que a sua carreira na empresa seja longa?

Os dados não indicam que uma mesma pessoa acumula esses sentimentos, pois não há correlação significativa das respostas dessas variáveis. Para análise desta dimensão, considerou-se a diferença média por país relativamente a cada questão, sendo que a variável sobre ética (6) foi a única que se mostrou correlacionada à variável país (ver tabela de correlação no Apêndice E) e, ao mesmo tempo, foi a única que demonstrou diferença significativa entre os executivos italianos e brasileiros, ou seja, se analisada individualmente, o Brasil pode ser considerado um país de alta aversão à incerteza e a Itália um país de baixa aversão à incerteza. Como esta questão não faz parte do conjunto de questões propostas por Hofstede para esta dimensão, pois foi identificada a partir da etapa qualitativa desta pesquisa, desconsiderou-se a análise individual desta variável.

Contudo, pode-se referenciar que ambos os países possuem um alto grau de aversão à incerteza frente às questões propostas.

A quinta e última dimensão, como já comentado, não derivou da pesquisa IBM, mas Hofstede (1997) considera importante constar em estudo sobre cultura, pois engloba aspectos extremamente relevantes para o desenvolvimento econômico, os quais não se encontram relativamente nas outras dimensões.

As variáveis desse construto são:

- Você economiza seu salário para algum acontecimento imprevisto, ao invés de usufruí-lo no presente.  
raramente 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 frequentemente
- Normalmente ao negociar você pensa no ...  
(longo prazo) futuro 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 presente (curto prazo)

Nos países orientados para o curto prazo, os indivíduos preocupam-se mais com o passado e com, as tradições, por exemplo; o resultado deve ser imediato e; há uma baixa taxa de poupança. Um país voltado para o longo prazo importa-se mais com as recompensas, há mais austeridade e economia de recursos.

Assim, a primeira questão é apresentada na Tabela 50.

Tabela 50 – Economia do salário para acontecimentos futuros

País	economiza raramente	2	3	4	5	6	freqüen temente	TOTAL
Itália	1,0% ( 1)	12,2% ( 12)	7,1% ( 7)	17,3% ( 17)	23,5% ( 23)	30,6% ( 30)	8,2% ( 8)	100% ( 98)
Brasil	9,1% ( 9)	10,1% ( 10)	5,1% ( 5)	24,2% ( 24)	18,2% ( 18)	18,2% ( 18)	15,2% ( 15)	100% ( 99)
<b>TOTAL</b>	<b>5,1% ( 10)</b>	<b>11,2% ( 22)</b>	<b>6,1% ( 12)</b>	<b>20,8% ( 41)</b>	<b>20,8% ( 41)</b>	<b>24,4% ( 48)</b>	<b>11,7% ( 23)</b>	<b>100% (197)</b>

Qui2= 13,85, gl= 6, p= 3,14

Fonte: Coleta de dados.

Muito embora a maioria dos respondentes (56,9%) economizem freqüentemente seus salários para algum acontecimento futuro, percebe-se uma tendência maior por parte dos respondentes italianos (62,2%) em economizar os salários contra 51,5% dos brasileiros. Percebe-se, neste resultado, uma ligação à alta importância atribuída aos valores masculinos pelos executivos brasileiros, dando maior importância aos aspectos materiais e ao consumo, dificultando a economia do salário.

Na segunda questão (Tabela 51), novamente verifica-se que a maioria dos respondentes (61,8%) pensam a longo prazo em um processo de negociação. Ao analisar os extremos da escala, pode-se verificar que os brasileiros negociam muito mais voltados a longo prazo, enquanto que os italianos indicam, quase que igualmente, o extremo presente (10%) e o extremo futuro (11%).

Tabela 51 – Negociações *versus* tempo

País	Fut./pres.	Futuro	2	3	4	5	6	Presente	TOTAL
Itália	11,0% ( 11)	26,0% ( 26)	25,0% ( 25)	13,0% ( 13)	6,0% ( 6)	9,0% ( 9)	10,0% ( 10)	100% ( 100)	
Brasil	20,2% ( 20)	17,2% ( 17)	24,2% ( 24)	22,2% ( 22)	6,1% ( 6)	8,1% ( 8)	2,0% ( 2)	100% ( 99)	
<b>TOTAL</b>	<b>15,6% ( 31)</b>	<b>21,6% ( 43)</b>	<b>24,6% ( 49)</b>	<b>17,6% ( 35)</b>	<b>6,0% ( 12)</b>	<b>8,5% ( 17)</b>	<b>6,0% ( 12)</b>	<b>100% (199)</b>	

Qui2= 12,22, gl= 6, p= 5,73

Fonte: Coleta de dados.

Os resultados gerais desta dimensão apontam que ambos os países estão voltados ao longo prazo. Ao analisar a Tabela 52, percebe-se que a média da variável 1 está voltada ao futuro e, na variável 2, a média direciona-se a freqüentemente economizar salário.

Tabela 52 – Média comparativa: curto prazo *versus* longo prazo

Variáveis	Itália		Brasil		t	Sig. de t
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Negociações: futuro/presente	3,61	1,54	3,00	1,52	2,83	0,05
Economiza salário	4,74	1,52	4,47	1,83	1,13	25,8

Fonte: Coleta de dados.

Esse resultado corrobora com a pesquisa de Bond, *apud* Hofstede (1997), no que se refere ao Brasil, pois identificou uma orientação a longo prazo. A Itália não foi pesquisada, não podendo ser comparada, mas se identificou, nesta pesquisa, uma orientação voltada a longo prazo. No Quadro 17, pode-se verificar os resultados desta dimensão por variável.

Quadro 17 – Tendência comparativa: longo prazo *versus* curto prazo

Variáveis	Itália	Brasil
Negociações: futuro/presente	Longo prazo*	Longo prazo*
Economiza salário	Freqüentemente*	Freqüentemente*

\* Voltados ao longo prazo

Fonte: Coleta de dados.

Considerando o que foi exposto, o “retrato” do posicionamento dos respondentes pesquisados, de acordo com as dimensões culturais propostas por Hofstede (1997), pode ser identificado no Quadro 18.

Quadro 18 - Comparativo das diferentes dimensões entre a Itália e o Brasil

País	Individualismo*	Masculinidade**	Distância do Poder	Aversão à incerteza	Orientação a Longo Prazo***
<b>Itália</b>	Moderado, tendendo ao individualismo	Moderado, tendendo ao baixo	Moderado	Alta	Alta
<b>Brasil</b>	baixo	Alto	Moderado	Alta	Alta

\*Uma contagem baixa é sinônimo de coletivismo. \*\* Uma contagem baixa é sinônimo de feminilidade. \*\*\* Uma contagem baixa é sinônimo de orientação a curto prazo.

Fonte: Adaptado de Hofstede, 1997, com os dados obtidos nesta pesquisa.

O individualismo *versus* coletivismo foi a primeira dimensão analisada nesta pesquisa. Ao analisar as tabelas comparativas nas quais as diferenças se mostraram mais significativas, percebe-se uma tendência do italiano ao individualismo e do brasileiro ao coletivismo.

No que se refere à dimensão masculinidade *versus* feminilidade, considerando para esta análise as diferenças mais acentuadas, percebe-se que o

brasileiro está mais voltado aos valores masculinos, como o lucro por exemplo, o que também pode ser verificado nas etapas da negociação quando o executivo brasileiro se mostra mais preocupado com o fechamento da negociação. O executivo italiano mostrou-se moderado, dando menor importância ao lucro na negociação.

A distância do poder se mostrou moderada nos dois países, pois se considerou para esta análise duas variáveis, sendo que em ambos os países houve uma indefinição por parte dos respondentes.

Quanto à dimensão aversão à incerteza, percebe-se uma tendência de ambos os países à alta aversão à incerteza, pois buscam alternativas seguras, pretendem trabalhar muito tempo na organização que se encontram, raramente “voltam atrás” em uma decisão e concordam que regulamentos não devem ser violados.

Os resultados da última dimensão apresentam uma alta orientação ao longo prazo. Ambos preferem negociar pensando no futuro e freqüentemente economizam o salário para algum acontecimento futuro.

Portanto, dado que as diferenças culturais existem, é importante identificar como elas influenciam o executivo na negociação comercial internacional. Sendo assim, a partir da abordagem negocial das dimensões propostas por Hofstede e Usunier (1996), o executivo ficou assim identificado:

Executivo italiano:

- Distância do poder: Ao ser classificado como moderado, o executivo poderá alternar entre decisões centralizadas e delegações ou compartilhamento de decisões; algumas vezes aceitando a opinião do subordinado, outras somente da autoridade máxima da empresa.
- Individualismo: O executivo foi considerado moderado nesta dimensão, mas há uma tendência ao individualismo. As negociações em países individualistas tendem a não se importar com relações duradouras e podem estar mais propensas a trocar de negociadores, usando qualquer critério considerado apropriado.
- Masculinidade: Também considerado moderado, tendendo à feminilidade, pois não apresenta o lucro no final das negociações como objetivo último.

Um país cujos valores são femininos, tenderá a apresentar uma preocupação com a qualidade da vida.

- Aversão à incerteza: A Itália foi considerada, nesta pesquisa, como um país com alta aversão à incerteza. Por este motivo, nas negociações tenderá a apresentar uma baixa tolerância da ambigüidade, e desconfiança do interlocutor que mostrar um comportamento não familiar. Os executivos importam-se com regras e procedimentos estruturados na negociação.
- Orientação a longo prazo: A Itália foi considerada um país voltado para uma visão de longo prazo. Sendo assim, nas negociações, o executivo deste país terá um comportamento que privilegie economia de recursos, subordinando-se a si mesmo frente a um objetivo superior.

Executivo brasileiro:

- Distância do poder: O executivo brasileiro foi também classificado como moderado, portanto repetindo os comentários relativos ao comportamento do executivo italiano.
- Individualismo: O executivo brasileiro foi considerado coletivista. Demonstra uma necessidade de relacionamentos estáveis, de modo que as negociações aconteçam entre pessoas que se tornaram familiares. Toda substituição pode causar um sério distúrbio.
- Masculinidade: O Brasil foi considerado um país com alto índice de masculinidade, ou seja, valores masculinos. Há uma influência desta dimensão na negociação, a qual aumentará o senso de competição, podendo vir a dificultar o fechamento da negociação.
- Aversão à incerteza: O Brasil também foi considerado, como a Itália, um país com alta aversão à incerteza.
- Orientação a longo prazo: Idem à Itália.

Ao descrever cada dimensão cultural proposta por Hofstede (1997), não há intenção de criar estereótipos sobre o negociador de cada país, mas apresentar um “retrato” da amostra dessa pesquisa, o que auxilia a preparação da negociação e aumenta o nível de informação para os negociadores dos dois países. Os contatos interculturais dependem, antes do conhecimento dos valores de outrem, de

conhecer os próprios. Não há necessidade de se agir ou pensar da mesma forma, mas sim respeitar os valores do outro.

De acordo com Hofstede (1997), as principais diferenças culturais entre nações residem nos valores e estes devem ser verificados por mais de uma fonte independente, pois de outra forma reflete apenas uma percepção subjetiva.

Por estes motivos, além de descrever os valores identificados nas dimensões culturais da pesquisa IBM, verificam-se os valores propostos por Rokeach (1973), tratando os resultados da mesma maneira, ou seja, diferenciando-os pela média atribuída. Assim, focam-se as diferenças culturais nos valores, ou seja, camada cultural mais profunda do indivíduo, e utiliza-se como base para esta pesquisa duas fontes independentes sobre o tema.

#### 5.2.4 Valores

Para responder à terceira questão desta pesquisa - *Quais os valores pessoais mais importantes para os executivos italianos e para os executivos brasileiros* - apresentam-se os valores de acordo com a escala proposta por Rokeach (1973). O autor, como já comentado no item 3.3, dividiu os valores identificados em sua pesquisa em terminais e instrumentais.

A análise é efetuada por ordem de importância atribuída pelos executivos italianos e brasileiros, ou seja, é apresentada neste item a síntese da aplicação da escala de valores por *ranking* e pela média atribuída, comparando-os por nacionalidade, e apresenta-se, também, a diferença de valores dos executivos brasileiros, italianos e os brasileiros de ascendência italiana (por etnia), e por fim apresentam-se os principais valores por geração (idade) em cada país..

Inicialmente, a Tabela 53 apresenta as médias atribuídas por país aos valores terminais, ou seja, os estados psicológicos amplos de um indivíduo, valores estes atribuídos à, por exemplo, qualidade de vida.

“Auto-respeito” foi o valor mais importante para os italianos (6,26), enquanto que para os brasileiros o valor “felicidade” recebeu a maior média (6,35).

Para os três primeiros valores, “auto-respeito”, “segurança familiar” e “liberdade”, tanto o Brasil como a Itália atribuíram médias similares.

Os valores que apresentaram diferença estatisticamente significativa ( $p: 0,05$ ) entre os dois países foram: “felicidade, sabedoria, um sentimento de realização, uma vida confortável, amor maduro, prazer e uma vida excitante”.

Tabela 53 – Valores terminais – por país

Valores Terminais	Itália		Brasil		T	Sig. de t
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Auto-respeito	6,26	0,88	6,28	0,97	0,17	0,83
Segurança familiar	6,17	1,13	6,14	1,07	0,20	0,82
Liberdade	6,08	1,08	5,97	1,10	0,72	0,48
Harmonia Interior	5,91	1,12	6,17	1,05	1,71	0,85
Sabedoria	5,75	0,92	6,18	0,93	3,33	0,01
Felicidade	5,74	1,19	6,35	0,98	4,00	0,01
Um sentimento de realização	5,68	0,98	6,32	0,81	4,96	0,01
Amizade verdadeira	5,63	1,31	5,71	1,31	0,46	0,65
Um mundo de paz	5,48	1,30	5,74	1,44	1,30	0,19
Amor maduro	5,21	1,42	5,78	1,43	2,80	0,06
Reconhecimento social	5,09	1,30	5,34	1,41	1,25	0,20
Segurança nacional	5,06	1,29	5,46	1,55	2,00	0,44
Prazer	4,89	1,16	5,90	1,17	6,12	0,01
Salvação	4,83	1,57	4,56	1,92	1,07	0,28
Igualdade	4,81	1,22	5,27	1,51	2,35	0,19
Uma vida excitante	4,51	1,39	5,22	1,41	3,56	0,01
Uma vida confortável	4,37	1,52	5,94	0,98	8,71	0,01
Um mundo de beleza	4,28	1,29	4,72	1,62	2,13	0,33

Fonte: Coleta de dados.

Para o valor “auto-respeito”, a Itália atribuiu a maior média (6,26) e o Brasil atribuiu a maior média para “felicidade” (6,35); para este mesmo valor a Itália atribuiu a média de 5,74 (sig. de  $t: 0,01$ ). Para “sabedoria”, a Itália atribuiu a média de 5,75 e o Brasil 6,18 (sig. de  $t: 0,01$ ). Ao “sentimento de realização”, a média foi de 5,68 para a Itália e 6,32 para o Brasil (sig. de  $t: 0,01$ ). “Vida confortável” obteve uma média de 4,37 e 5,94 pelo Brasil e pela Itália, respectivamente (sig. de  $t: 0,01$ ). Ao “amor maduro” foi atribuído uma média de 5,21 pela Itália e 5,78 pelo Brasil (0,06). A média de 4,89 foi atribuída pela Itália ao “prazer” e para este mesmo valor o Brasil atribuiu uma média de 5,90 (sig. de  $t: 0,01$ ). Por fim, como último valor significativamente diferente, a “uma vida excitante” a Itália atribuiu a média de 4,51 e o Brasil atribuiu 5,22 (sig. de  $t: 0,01$ ).

As maiores médias foram atribuídas aos valores instrumentais, ou seja aos modos de conduta ou de comportamento. Como pode ser observado na Tabela 54, “honestidade” (6,45) foi o valor mais importante para os italianos; e para os brasileiros a “responsabilidade” (6,48) obteve a maior média.

Tabela 54 – Valores instrumentais – por país

Valores Instrumentais	Itália		Brasil		t	Sig. de t
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Honesto	6,45	0,77	6,38	1,01	0,55	0,58
Responsável	6,36	0,81	6,48	0,83	1,04	0,30
Ético	6,29	1,00	6,23	1,21	0,38	0,70
Capaz	6,18	0,82	6,30	0,92	0,98	0,33
Polido	5,90	1,04	5,75	1,00	1,06	0,29
Independente	5,85	1,02	5,78	1,24	0,44	0,66
Lógico	5,82	0,99	5,64	1,16	1,19	0,23
Imaginativo	5,71	1,09	5,70	1,20	0,08	0,89
Auto-controlado	5,65	1,26	5,53	1,16	0,67	0,50
Asseado	5,64	1,14	5,90	0,98	1,72	0,83
Liberal	5,48	1,23	5,13	1,25	1,99	0,45
Corajoso	5,26	1,06	5,96	1,00	4,82	0,01
Intelectual	4,97	1,03	5,61	1,14	4,15	0,01
Ambicioso	4,97	1,46	5,82	1,22	4,45	0,01
Animado	4,85	1,43	5,43	1,21	3,12	0,02
Tolerante	4,36	1,56	5,09	1,37	3,53	0,01
Amoroso	4,30	1,74	5,22	1,40	4,14	0,01
Obediente	4,18	1,45	4,49	1,60	1,46	0,14
Prestativo	3,98	1,72	5,60	1,19	7,77	0,01

Fonte: Coleta de dados.

As média atribuídas aos valores instrumentais pela Itália e pelo Brasil são bastante similares, não havendo diferença significativa do primeiro (1º) ao décimo-primeiro (11º) valor, apresentado na Tabela 54.

Os valores instrumentais que apresentaram uma diferença por país estatisticamente significativa ( $p: 0,05$ ) foram: “corajoso, intelectual, ambicioso, animado, prestativo, amoroso e tolerante”.

Os italianos, ao valor “corajoso”, atribuíram uma média de 5,26, e os brasileiros 5,96 (sig. de  $t: 0,01$ ); ao valor “intelectual” e ao valor “ambicioso”, foi atribuído a média de 4,97, igualmente para os dois valores pelos italianos e; pelos brasileiros, receberam a média de 5,61 e 5,82, respectivamente (sig. de  $t: 0,01$ ). A Itália atribuiu ao valor “animado” 4,85, e o Brasil, 5,43 (sig. de  $t: 0,02$ ). Aos valores “prestativo”, “amoroso” e “tolerante”, as médias atribuídas pela Itália foram 3,98, 4,30 e 4,36, respectivamente; e o Brasil atribuiu as médias de 5,60, 5,22 e 5,09 para os mesmos valores.

Para melhor visualizar os principais valores indicados pelos italianos e brasileiros, apresenta-se o *ranking* dos valores terminais nesses países, de acordo com o Quadro 19.



Quadro 19 – *Ranking* dos valores terminais por país

<i>Rank</i>	Valores Terminais	
	Itália	Brasil
1 <sup>o</sup>	Auto-respeito	Felicidade
2 <sup>o</sup>	Segurança familiar	Um sentimento de realização
3 <sup>o</sup>	Liberdade	Auto-respeito
4 <sup>o</sup>	Harmonia Interior	Sabedoria
5 <sup>o</sup>	Sabedoria	Harmonia Interior
6 <sup>o</sup>	Felicidade	Segurança familiar
7 <sup>o</sup>	Um sentimento de realização	Liberdade
8 <sup>o</sup>	Amizade Verdadeira	Uma vida confortável
9 <sup>o</sup>	Um mundo de paz	Prazer
10 <sup>o</sup>	Amor maduro	Amor maduro
11 <sup>o</sup>	Reconhecimento Social	Um mundo de paz
12 <sup>o</sup>	Segurança Nacional	Amizade Verdadeira
13 <sup>o</sup>	Prazer	Segurança Nacional
14 <sup>o</sup>	Salvação	Reconhecimento Social
15 <sup>o</sup>	Igualdade	Igualdade
16 <sup>o</sup>	Uma vida excitante	Uma vida excitante
17 <sup>o</sup>	Uma vida confortável	Um mundo de beleza
18 <sup>o</sup>	Um mundo de beleza	Salvação

Fonte: Coleta de dados.

Como já comentado, os valores terminais foram divididos por Rokeach (1973) em valores pessoais e sociais. O primeiro valor considerado pela Itália e pelo Brasil são valores pessoais. Já o valor terminal colocado em segundo lugar pela Itália representa um valor social, em que outras pessoas estão envolvidas; e o Brasil atribuiu o segundo lugar para mais um valor considerado pessoal. Pode-se verificar, a partir destes dados, que o brasileiro está mais preocupado consigo; e o italiano também importa-se com valores relacionados aos outros.

O *ranking* dos valores instrumentais é caracterizado pelo Quadro 20. O valor citado em primeiro lugar foi, para a Itália, “honesto”; e para o Brasil, “responsável”. Rokeach (1973) divide os valores instrumentais em morais e de competência, sendo honestidade e a responsabilidade considerados valores morais.

Quadro 20 – *Ranking* dos valores instrumentais por país

<b>Rank</b>	<b>Valores Instrumentais Itália</b>	<b>Valores Instrumentais Brasil</b>
1 <sup>o</sup>	Honesto	Responsável
2 <sup>o</sup>	Responsável	Honesto
3 <sup>o</sup>	Ético	Capaz
4 <sup>o</sup>	Capaz	Ético
5 <sup>o</sup>	Polido	Corajoso
6 <sup>o</sup>	Independente	Asseado
7 <sup>o</sup>	Lógico	Ambicioso
8 <sup>o</sup>	Imaginativo	Independente
9 <sup>o</sup>	Auto-controlado	Polido
10 <sup>o</sup>	Asseado	Imaginativo
11 <sup>o</sup>	Liberal	Lógico
12 <sup>o</sup>	Corajoso	Intelectual
13 <sup>o</sup>	Intelectual	Prestativo
14 <sup>o</sup>	Ambicioso	Auto-controlado
15 <sup>o</sup>	Animado	Animado
16 <sup>o</sup>	Tolerante	Amoroso
17 <sup>o</sup>	Amoroso	Liberal
18 <sup>o</sup>	Obediente	Tolerante
19 <sup>o</sup>	Prestativo	Obediente

Fonte: Coleta de dados.

Em síntese, os Quadros 21 e 22 apresentam respectivamente os cinco valores terminais e instrumentais que se identificam como mais e menos importantes para italianos e brasileiros.

Quadro 21 – Cinco valores terminais e instrumentais mais importantes por país

<b>Valores mais importantes</b>			
<b>Terminais</b>		<b>Instrumentais</b>	
<b>Itália</b>	<b>Brasil</b>	<b>Itália</b>	<b>Brasil</b>
Auto respeito	Felicidade	Honesto	Responsável
Segurança familiar	Um sentimento de realização	Responsável	Honesto
Liberdade	Auto-respeito	Ético	Capaz
Harmonia interior	Sabedoria	Capaz	Ético
Sabedoria	Harmonia interior	Polido	Corajoso

Fonte: Coleta de dados.

A maior parte dos valores terminais, considerados pelos respondentes como mais importantes, são classificados como valores pessoais, sendo que no Brasil todos os cinco primeiros são assim considerados. Na Itália, os valores “segurança familiar” e “liberdade” são considerados valores sociais, em que outras pessoas

estão envolvidas. Diante desse resultado, percebe-se uma importância maior consigo do que com os outros, principalmente por parte dos respondentes brasileiros.

Os cinco primeiros valores instrumentais indicados pelos respondentes são classificados como valores morais, com exceção do valor “capaz”, citado pelos dois países. Sendo os demais classificados como valores morais, pode-se afirmar que ambos os países estão mais preocupados com a moral do que com a competência. Esse resultado corrobora a etapa qualitativa, na qual um dos assuntos mais comentados nas entrevistas foi a “ética” como sendo um fator relevante nos negócios internacionais.

Quadro 22 – Cinco valores terminais e instrumentais menos importantes por país

Valores menos importantes			
Terminais		Instrumentais	
Itália	Brasil	Itália	Brasil
Salvação	Reconhecimento social	Animado	Animado
Igualdade	Igualdade	Tolerante	Amoroso
Uma vida excitante	Uma vida excitante	Amoroso	Liberal
Uma vida confortável	Um mundo de beleza	Obediente	Tolerante
Um mundo de beleza	Salvação	Prestativo	Obediente

Fonte: Coleta de dados.

Os cinco valores terminais menos importantes para o Brasil e para a Itália são praticamente os mesmos. O valor “salvação”, um valor prognosticado freqüentemente pela Igreja, está entre os menos citados. É interessante lembrar que, na Itália, somente 2% dos respondentes participam assiduamente de algum grupo religioso e, no Brasil, 16%, essa comparação pode justificar a inclusão do valor “salvação” entre os últimos colocados nos dois países.

O valor “igualdade” foi classificado entre os últimos valores nos dois países. De acordo com Rokeach (1981), quando se ordena “igualdade” entre os últimos valores, refere-se à atitude em relação ao direitos civis, ou seja, que não são simpatizantes às demonstrações desses direitos, ou que não sofrem algum tipo de preconceito. “Uma vida excitante” também foi classificada, igualmente nos dois países, como menos importante.

Nota-se que “salvação”, “igualdade” e “um mundo de beleza” são valores sociais, ou seja, interpessoais. Esses valores foram classificados nos dois países

entre os cinco últimos. Já os valores “vida excitante” e “vida confortável”, classificados pela Itália, são considerados valores pessoais (intrapessoais). O Brasil classificou, além do valor “vida excitante”, o valor “reconhecimento social” como valor pouco importante, ambos intrapessoais.

Essa situação demonstra que, dos cinco valores menos importantes, três são considerados interpessoais, ou seja, que se preocupam com os outros.

Quanto aos valores instrumentais menos importantes, percebe-se que são mais voltados a valores de competência. Se comparados com os valores instrumentais classificados como cinco primeiros, percebe-se que são mais voltados a valores morais.

#### 5.2.4.1 Valores *versus* etnia

Ribeiro (1978), em seu livro intitulado “Os Brasileiros”, refere-se à etnia como a “aculturação” que opera tanto pelo “desenraizamento” como pela criatividade cultural, através dos quais as sociedades se conformam e se transfiguram. Freyre (1980), quando expressa o modo como a realidade brasileira hoje se apresenta, comenta que vem se “tropicalizando”, “abrasileirando-se”, “deseuropeizando-se”, descolonizando-se de modo sempre mais intenso.

Efetou-se, então, a comparação dos valores por etnia, somente pelas diversas etnias brasileiras, pois como já comentado na caracterização da amostra, a formação étnica na Itália é 100% de origem italiana. Sendo assim, comparou-se, pela análise de variância (ANOVA) e associou-se a estatística F a esta análise, conforme demonstra Tabela 55, a seguir.

Tabela 55 – Valores terminais no Brasil – por etnia

Valores	Etnia no Brasil						ANOVA	
	Italiana	brasileira	Polonesa	portuguesa	Alemã	outra	F	Sig.
Sentimento de realização	6,30	6,22	6,50	6,60	6,29	6,38	0,22	0,952
Sabedoria	6,21	6,22	5,75	6,00	6,17	6,25	0,23	0,946
Auto-respeito	6,15	6,39	6,00	6,40	6,50	6,38	0,48	0,795
Felicidade	6,13	6,65	6,25	6,60	6,72	6,13	1,50	0,195
Uma vida confortável	5,96	5,72	6,50	6,00	6,00	5,88	0,46	0,810
Harmonia interior	6,02	6,44	5,75	6,40	6,17	6,50	0,75	0,587
Segurança familiar	5,94	6,44	5,75	6,40	6,39	6,13	0,99	0,431
Liberdade	5,94	5,88	6,25	5,40	6,28	5,88	0,63	0,679
Prazer	5,91	5,83	5,25	5,40	6,06	6,25	0,63	0,677
Um mundo de paz	5,72	5,67	5,00	4,60	6,17	6,13	1,30	0,270
Amor maduro	5,70	5,50	5,75	5,40	6,00	6,63	0,88	0,501
Segurança nacional	5,54	5,11	4,25	5,00	5,89	5,75	1,13	0,351
Amizade verdadeira	5,51	5,89	5,25	5,20	6,11	6,13	1,03	0,407
Reconhecimento social	5,24	5,50	5,25	5,40	5,17	5,88	0,36	0,873
Igualdade	5,22	5,28	5,00	4,60	5,50	5,63	0,39	0,853
Uma vida excitante	5,09	5,22	6,00	5,40	5,28	5,38	0,36	0,877
Um mundo de beleza	4,59	4,72	4,50	3,80	5,11	5,25	0,77	0,576
Salvação	4,50	4,78	4,50	2,80	4,76	5,13	1,08	0,375

Fonte: Coleta de dados.

A Tabela 55 mostra que o “sentimento de realização” é o mais valorizado pelos executivos brasileiros de ascendência italiana (6,30); para os de origem brasileira, 6,65, portuguesa, 6,60 e; para a origem alemã, 6,72 a “felicidade” é o mais valorizado. Para as demais etnias (6,63), “amor maduro” foi o mais valorizado.

Ao observar os valores terminais menos valorizados pelas etnias brasileiras, percebe-se que a italiana (4,50), brasileira (4,78), portuguesa (2,80) e alemã (4,76) atribuíram à “salvação”; ao contrário da polonesa (4,25), que atribuiu o menor valor à “segurança nacional”.

Na Tabela 56, verifica-se a comparação por etnia brasileira dos valores instrumentais.

Tabela 56 – Valores instrumentais no Brasil – por etnia

Valores	Etnia						ANOVA	
	Italiana	Alemã	Polonesa	portuguesa	brasileira	outra	F	Sig.
Responsável	6,38	6,56	6,50	6,60	6,50	6,75	0,34	0,890
Honesto	6,34	6,67	5,25	5,80	6,50	6,63	1,85	0,110
Capaz	6,26	6,22	7,00	6,40	6,17	6,63	0,80	0,556
Ético	6,17	6,72	6,00	5,60	6,11	6,25	0,95	0,456
Asseado	5,91	5,94	6,25	6,20	5,72	5,75	0,35	0,884
Corajoso	5,89	5,89	6,25	6,40	6,11	5,75	0,46	0,804
Ambicioso	5,87	5,78	6,50	6,20	5,67	5,38	0,63	0,681
Polido	5,76	5,61	6,50	6,00	5,56	5,88	0,73	0,605
Intelectual	5,72	5,22	6,00	5,40	5,61	5,75	0,64	0,675
Independente	5,66	5,94	7,00	6,00	5,61	5,75	1,02	0,410
Prestativo	5,59	5,56	6,25	5,60	5,33	6,00	0,60	0,704
Auto-controlado	5,46	5,76	6,00	6,00	5,17	5,75	0,88	0,500
Lógico	5,43	5,89	5,00	6,00	5,72	6,25	1,31	0,266
Imaginativo	5,41	6,06	6,00	6,20	5,67	6,13	1,29	0,274
Animado	5,39	5,61	6,25	5,40	5,17	5,50	0,62	0,689
Liberal	5,07	5,50	6,00	5,20	4,83	4,88	1,00	0,423
Amoroso	4,91	5,39	6,50	5,00	5,44	5,63	1,45	0,211
Tolerante	4,83	5,17	4,75	5,80	5,17	6,00	1,42	0,225
Obediente	4,37	4,56	3,50	5,40	4,61	4,75	0,74	0,596

Fonte: Coleta de dados.

Percebe-se que os respondentes brasileiros de ascendência italiana valorizam mais a “responsabilidade” (6,38) e o menos valorizado é “obediente” (4,37). Já os de origem alemã valorizam mais o “ético” (6,72). Os de origem polonesa valorizam, igualmente, com a média máxima (7,00), “capacidade e independência”; os de origem portuguesa, a “responsabilidade”(6,60). Os que se consideram de origem brasileira, valorizam igualmente (6,50), a “honestidade e a responsabilidade”, as demais etnias valorizam a responsabilidade (6,75).

As diversas etnias valorizam menos a “obediência”, com exceção da etnia portuguesa (5,00), que menos valoriza o “amoroso”.

Diante desses resultados, compararam-se os respondentes de ascendência italiana com a totalidade dos respondentes brasileiros (100) e a totalidade dos respondentes italianos (100). A Tabela 57 demonstra o *ranking* desses respondentes para os valores terminais.

Tabela 57 – Valores terminais: Brasil – brasileiros/italianos – Itália

Valores Terminais	Rank Brasil total	Rank Brasileiros de ascendência italiana	Rank Itália total
Felicidade	1 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>
Um sentimento de realização	2 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>
Auto-respeito	3 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>
Sabedoria	4 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>
Harmonia interior	5 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>
Segurança familiar	6 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>
Liberdade	7 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>
Uma vida confortável	8 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	17 <sup>o</sup>
Prazer	9 <sup>o</sup>	10 <sup>o</sup>	13 <sup>o</sup>
Amor maduro	10 <sup>o</sup>	11 <sup>o</sup>	10 <sup>o</sup>
Um mundo de paz	11 <sup>o</sup>	9 <sup>o</sup>	9 <sup>o</sup>
Amizade verdadeira	12 <sup>o</sup>	13 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>
Segurança nacional	13 <sup>o</sup>	12 <sup>o</sup>	12 <sup>o</sup>
Reconhecimento social	14 <sup>o</sup>	14 <sup>o</sup>	11 <sup>o</sup>
Igualdade	15 <sup>o</sup>	15 <sup>o</sup>	15 <sup>o</sup>
Uma vida excitante	16 <sup>o</sup>	16 <sup>o</sup>	16 <sup>o</sup>
Um mundo de beleza	17 <sup>o</sup>	17 <sup>o</sup>	18 <sup>o</sup>
Salvação	18 <sup>o</sup>	18 <sup>o</sup>	14 <sup>o</sup>

Fonte: Coleta de dados.

Percebe-se que o *ranking* dos valores terminais dos brasileiros descendentes de italianos e os valores dos brasileiros estão mais aproximados do que os valores considerados pelos italianos.

A principal diferença no *ranking* entre os brasileiros e os brasileiros de ascendência italiana está no valor “felicidade”, que é considerado pelo brasileiro como mais importante e para o brasileiro de ascendência italiana está em 4<sup>o</sup> lugar.

No caso dos valores instrumentais (Tabela 58) esta proximidade é ainda mais evidente. Pode-se perceber que os italianos e os brasileiros atribuíram a mesma colocação até o 4<sup>o</sup> valor, havendo diferença no *ranking* dos respondentes italianos.

O valor “responsável” ficou em 1<sup>o</sup> lugar para os brasileiros e para os brasileiros de ascendência italiana. Já para os italianos, o valor “honesto” ficou como 1<sup>o</sup> colocado. O mesmo fato se repete, ao verificar o menor valor atribuído pelos brasileiros e pelos de ascendência italiana (“obediente”). Os italianos atribuíram o menor valor a “prestativo”.

Outra observação importante é sobre o valor “ambicioso”, que ficou classificado igualmente em 7<sup>o</sup> lugar pelos brasileiros e pelos de ascendência italiana; e pelos italianos ficou em 14<sup>o</sup> lugar.

Tabela 58 – Valores Instrumentais: Brasil – brasileiros/italianos – Itália

Valores Instrumentais	Rank Brasil total	Rank Brasileiros de ascendência italiana	Rank Itália total
Responsável	1 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>
Honesto	2 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>
Capaz	3 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>
Ético	4 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>
Corajoso	5 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	12 <sup>o</sup>
Asseado	6 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	10 <sup>o</sup>
Ambicioso	7 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	14 <sup>o</sup>
Independente	8 <sup>o</sup>	10 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>
Polido	9 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>
Imaginativo	10 <sup>o</sup>	14 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>
Lógico	11 <sup>o</sup>	13 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>
Intelectual	12 <sup>o</sup>	9 <sup>o</sup>	13 <sup>o</sup>
Prestativo	13 <sup>o</sup>	11 <sup>o</sup>	19 <sup>o</sup>
Auto-controlado	14 <sup>o</sup>	12 <sup>o</sup>	9 <sup>o</sup>
Animado	15 <sup>o</sup>	15 <sup>o</sup>	15 <sup>o</sup>
Amoroso	16 <sup>o</sup>	17 <sup>o</sup>	17 <sup>o</sup>
Liberal	17 <sup>o</sup>	16 <sup>o</sup>	11 <sup>o</sup>
Tolerante	18 <sup>o</sup>	18 <sup>o</sup>	16 <sup>o</sup>
Obediente	19 <sup>o</sup>	19 <sup>o</sup>	18 <sup>o</sup>

Fonte: Coleta de dados.

Comenta Hofstede (1997) que as origens étnicas desempenham um papel importante e deve-se estar atento a este tipo de fator numa sociedade coletivista. Torna-se muitas vezes eficaz agrupar as pessoas de uma mesma etnia numa equipe de trabalho, ainda que talvez as pessoas oriundas de culturas individualistas o considerem perigoso e queiram fazer o contrário. O Brasil foi considerado, nesta pesquisa, como um país coletivista e a Itália foi considerada meio-termo, tendendo a individualista.

#### 5.2.4.2 Valores *versus* idade

Hofstede (1997) considera que muitas das diferenças de valores e comportamentos são consequência da idade. Diante disso, ao realizar os comparativos dos valores pela idade, percebem-se diferenças muito significativas.

Os respondentes foram agrupados em até 40 anos e mais de 40 anos, para fins de sistematização dos dados referente à idade.

Assim, as duas subcategorias ficaram distribuídas conforme a Tabela 59, a seguir.



Tabela 59 – Idade versus país – até 40 anos e mais

<b>País</b>	<b>Itália</b>	<b>Brasil</b>	<b>TOTAL</b>
<b>IDADE</b>			
Até 40 anos	46,0% ( 58)	54,0% ( 68)	<b>100% (126)</b>
Acima de 40 anos	60,0% ( 36)	40,0% ( 24)	<b>100% ( 60)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50,5% ( 94)</b>	<b>49,5% ( 92)</b>	<b>100% (186)</b>

Qui2= 3,17, g= 1, p=7,42

Fonte: Coleta de dados.

Quanto aos valores terminais e instrumentais, verificou-se, pela técnica estatística ANOVA para dois fatores, a interação entre idade e país, apresentando as diferenças significativas ao risco de 95%.

Verificando as médias atribuídas aos valores terminais (Tabela 60), percebe-se que o italiano, com idade acima de 40 anos, atribuiu as menores médias. Os brasileiros nesta faixa etária, atribuíram as médias mais altas.

O valor “segurança familiar” apresentou a menor significância estatística, pois a importância atribuída pelos respondentes italianos e brasileiros são muito similares, ou seja, ambos os respondentes valorizam a “segurança familiar” com a mesma intensidade média de importância.

Para o respondente italiano até 40 anos, a importância maior foi atribuída ao valor “auto-respeito”(6,31) e para o italiano acima de 40 anos foi o valor “segurança familiar”(6,19). Os respondentes brasileiros também diferenciam a importância atribuída aos valores de acordo com a idade. Os brasileiros de até 40 anos valorizam mais a “felicidade” (6,39) e os acima de 40 anos valorizam igualmente “um sentimento de realização” e o “auto-respeito”(6,39).

Os respondentes brasileiros (4,65) e os italianos (4,30) de até 40 anos, valorizam menos “um mundo de beleza”. Os brasileiros acima de 40 anos valorizam menos a “salvação”. Interessante notar que a menor média atribuída pelos respondentes italianos acima de 40 anos foi a “uma vida confortável”. Esse mesmo respondente também atribuiu uma média menor do que os demais nos valores “felicidade”, “um sentimento de realização” e “prazer”, todos são valores pessoais.

Tabela 60 – Valores terminais: País *versus* idade

Valores terminais	Itália		Brasil		Interação: idade x país
	Até 40 anos	Acima de 40 anos	Até 40 anos	Acima de 40 anos	Sig.
Felicidade	6,19	5,03	6,39	6,17	0,33
Um sentimento de realização	6,07	5,06	6,25	6,39	0,01
Auto-respeito	6,31	6,17	6,19	6,39	25,82
Sabedoria	5,91	5,50	6,21	6,04	13,86
Harmonia Interior	6,16	5,42	6,16	6,13	4,06
Segurança familiar	6,16	6,19	6,10	6,17	86,46
Liberdade	6,21	5,97	5,85	6,08	12,34
Uma vida confortável	4,64	3,89	5,84	6,09	0,01
Prazer	5,09	4,50	5,90	5,83	0,08
Amor maduro	5,44	4,89	5,79	5,83	8,05
Um mundo de paz	5,61	5,17	5,72	5,70	29,87
Amizade Verdadeira	5,71	5,53	5,60	5,87	29,56
Segurança Nacional	5,14	4,94	5,53	5,09	42,34
Reconhecimento Social	5,02	5,21	5,28	5,32	43,66
Igualdade	5,09	4,35	5,28	5,30	4,52
Uma vida excitante	4,67	4,22	5,12	5,26	4,05
Um mundo de beleza	4,30	4,29	4,65	4,70	31,88
Salvação	5,02	4,49	4,52	4,57	18,28

Fonte: Coleta de dados.

Para os valores instrumentais (Tabela 61), os italianos acima de 40 anos, atribuíram a maior média ao valor “honesto” (6,64) e os demais respondentes atribuíram a maior média ao valor “responsável”.

Todos os respondentes atribuíram a menor média ao valor “obediente”.

A interação entre país e idade apresenta-se significativa nos valores “corajoso”, “asseado”, “prestativo” e “animado”.

Para o valor “corajoso”, o brasileiro acima de 40 anos atribuiu a média de 6,30; enquanto que o brasileiro de até 40 anos atribuiu 5,74. Ao comparar este valor com a média atribuída pelos italianos, percebe-se que a diferença de importância é ainda maior. O italiano de até 40 anos atribuiu a média de 5,22 e acima de 40 anos 5,25.

Ao valor “asseado”, mais uma vez, o brasileiro acima de 40 anos atribuiu a maior média (6,43), enquanto que os demais respondentes atribuíram uma média

significativamente mais baixa, sendo que o italiano na mesma faixa etária foi o que atribuiu a menor média para este valor (5,33).

Os respondentes italianos valorizam pouco a “prestatividade”, enquanto que os brasileiros a valorizam muito mais. Essa diferença se mostrou a mais significativa entre os valores instrumentais (sig. 0,01). Da mesma forma, os respondentes italianos valorizam menos do que os respondentes brasileiros ser “animado”.

Tabela 61 – Valores instrumentais: País *versus* idade

Valores instrumentais	Itália		Brasil		Interação: idade x país Sig.
	Até 40 anos	Acima de 40 anos	Até 40 anos	Acima de 40 anos	
Responsável	6,34	6,31	6,44	6,58	28,95
Honesto	6,33	6,64	6,32	6,42	51,78
Capaz	6,12	6,25	6,26	6,33	49,55
Ético	6,19	6,53	6,18	6,25	48,00
Corajoso	5,22	5,25	5,74	6,30	0,14
Asseado	5,79	5,33	5,63	6,43	0,02
Ambicioso	5,02	4,89	5,76	5,70	3,71
Independente	5,83	5,94	5,78	5,54	26,63
Polido	5,81	6,06	5,59	6,09	50,14
Imaginativo	5,71	5,64	5,54	6,00	16,37
Lógico	5,78	5,83	5,51	5,67	43,49
Intelectual	5,05	4,89	5,57	5,57	4,19
Prestativo	3,67	4,39	5,49	5,65	0,01
Auto-controlado	5,88	5,11	5,46	5,65	1,14
Animado	5,02	4,50	5,18	5,74	0,38
Amoroso	4,28	4,33	5,15	5,26	2,26
Liberal	5,43	5,58	4,91	5,35	17,75
Tolerante	4,38	4,28	4,97	5,13	6,04
Obediente	4,28	3,97	4,29	4,57	20,44

Fonte: Coleta de dados.

Em síntese, os valores terminais e instrumentais, como pode ser observado, diferem-se dependendo da idade e do país do respondente. De acordo com as médias atribuídas, apresentam-se, no Quadro 23, os cinco valores terminais; e no Quadro 24, os cinco valores instrumentais mais importantes para o respondente, de acordo com a idade.

Quadro 23 – Valores terminais mais importantes: país *versus* idade

Valores terminais mais importantes			
Itália		Brasil	
Até 40 anos	Mais de 40 anos	Até 40 anos	Mais de 40 anos
Auto-respeito	Segurança familiar	Felicidade	Um sentimento de realização
Liberdade	Auto-respeito	Um sentimento de realização	Auto-respeito
Felicidade	Liberdade	Sabedoria	Felicidade
Harmonia	Amizade verdadeira	Auto-respeito	Segurança familiar
Segurança familiar	Sabedoria	Harmonia interior	Harmonia interior

Fonte: Coleta de dados.

Um fato relevante entre as categorias (Quadro 23) diz respeito ao valor terminal “segurança familiar”. Com exceção do respondente brasileiro de até 40 anos, os demais o citaram entre os cinco mais importantes. Essa constatação pode ser explicada pelo fato de o jovem brasileiro preocupar-se mais com valores intrapessoais, como felicidade e realização pessoal.

Quadro 24 – Valores instrumentais mais importantes: País *versus* idade

Valores instrumentais mais importantes			
Itália		Brasil	
Até 40 anos	Mais de 40 anos	Até 40 anos	Mais de 40 anos
Responsável	Honesto	Responsável	Responsável
Honesto	Ético	Honesto	Asseado
Ético	Responsável	Capaz	Honesto
Capaz	Capaz	Ético	Capaz
Auto-controlado	Polido	Independente	Corajoso

Fonte: Coleta de dados.

Os cinco valores instrumentais mais importantes para cada categoria (Quadro 24), apresentam, pelo menos, um valor diferenciado. Os italianos de até 40 anos indicaram “auto-controlado”; os italianos acima de 40 anos indicaram “polido”. Os brasileiros de até 40 anos indicaram “independente”; sendo que os brasileiros com mais de 40 anos indicaram “asseado” e “corajoso”. Este último não indicou o valor “ético” entre os cinco mais importantes, da mesma forma que os demais. Esse dado sugere que os respondentes italianos, sejam eles mais jovens ou mais velhos; e os brasileiros mais jovens, valorizam as questões éticas. Como resultado, nos próximos

anos, uma preocupação maior com os padrões éticos na negociação poderá ser percebida, principalmente no Brasil.

O fato de o brasileiro de até 40 anos indicar o valor “independente” pode ser relacionado ao mesmo não indicar, igualmente aos demais respondentes, “segurança familiar” como um dos valores mais importantes, demonstrando assim um executivo menos preocupado com os outros.

Os valores terminais que apresentaram diferenças significativas (sig. 0,05) entre idade e país foram “um sentimento de realização”, “uma vida confortável” e “prazer”.

Os valores instrumentais “corajoso”, “asseado”, “prestativo” e “animado” foram percebidos de forma significativamente diferente (sig. 0,05) pela faixa etária e pelos países dos respondentes.

A idade e a importância atribuída aos valores pessoais diferem. Essa diferença pode ser explicada, conforme comenta Robbins (1999), pelos valores sociais dos diferentes períodos em que os respondentes cresceram.

O amadurecimento pode também justificar os altos valores atribuídos e/ou as diferenças de percepção aos referentes valores.

Há, nesta pesquisa, no executivo brasileiro um perfil mais jovem, o que pode implicar no sistema de valores, como o fato de ele indicar a “independência” e não “segurança familiar”. A medida que o indivíduo amadurece, pode divergir sua percepção quanto aos valores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

A partir dos resultados apresentados, esta dissertação cumpre com seus objetivos, aportando uma contribuição ao referencial existente acerca das diferenças culturais na negociação comercial internacional.

Neste capítulo, apresenta-se os principais resultados da pesquisa e as considerações finais, interligando-os com os objetivos geral e específicos. Inicialmente são comentados os principais resultados, a partir dos objetivos específicos. Logo após, apresenta-se a conclusão diante do objetivo geral, seguido de um “quadro-resumo” das principais diferenças, de acordo com a nacionalidade do respondente. Por fim, são descritas as principais limitações da pesquisa, bem como as sugestões de pesquisas futuras.

Assim, de acordo com os objetivos específicos, destacam-se como principais considerações:

- *Verificar as principais características das negociações nos países pesquisados.*

As características da negociação diferem de um país para outro, sugerindo que há mais de uma maneira de atingir aos objetivos almejados. Dentre as características pesquisadas, destacam-se:

O executivo italiano preocupa-se mais com a preparação para a negociação, enquanto que o brasileiro focaliza o resultado da negociação. Esta diferente preocupação das etapas, se comparada com o tempo de negociação e a frequência com que os executivos italianos negociam, percebe-se uma maior experiência por parte desses executivos, o que poderia justificar a relevância atribuída à fase da preparação. Os executivos italianos corroboram as idéias de Acuff (1998), Dourado (2000), Ferraro (1990), Hofstede e Usunier (1996), Lewicki *et al.* (2002), entre outros, de que uma preparação adequada poderá trazer vantagens para o negociador e até mesmo proporcionar um melhor resultado.

Apesar de o executivo brasileiro atribuir grande importância ao “resultado” da negociação, diante do conflito, busca soluções criativas. Esta constatação permite verificar que o brasileiro, pela sua típica criatividade, tenta sair do conflito,

independente do resultado (ANGELI, 1998; FREYRE, 1973; GRAHAM, 1983; RIBEIRO, 1978). Poderia esta criatividade ser entendida como o “jeitinho brasileiro”? Esta característica do povo brasileiro é passível de várias interpretações, podendo também derivar da criatividade, justificando a importância atribuída pelo executivo brasileiro a esta ação diante do conflito. O “jeitinho” faz parte da moral brasileira (MOTTA, ALCADIPANI, 1999), sendo que, diante de uma situação difícil, espera “dar um jeito” para resolvê-la. O respondente italiano, por sua vez, busca soluções em que ambos ganhem para sair do conflito, preocupando-se com a continuidade da negociação.

O executivo brasileiro atribuiu uma importância maior em conhecer o interlocutor, demonstrando assim importância ao relacionamento pessoal, conferindo um caráter de subjetividade à negociação. Este resultado corrobora as considerações efetuadas por vários autores sobre o povo brasileiro (ACUFF, 1998; ADLER, 1997; ANGELI, 1998; DOURADO, 2000; FERRARO, 1990; FREYRE, 1973; RIBEIRO, 1978), segundo os quais o considera como um povo afetivo.

Os executivos italianos não se incomodam em negociar no país do interlocutor. Esse dado pode ser interpretado pela frequência de executivos italianos que optaram por este local (39%), enquanto que a maior parte dos respondentes brasileiros (75%) preferem negociar no Brasil. Diferenças culturais em negócios internacionais demandam habilidades específicas, sendo a escolha do local e do momento adequado uma delas.

Os resultados desta pesquisa demonstram uma série de diferenças significativas entre os executivos italianos e brasileiros, sendo que em alguns itens os executivos se mostraram bastante semelhantes. É importante notar que os itens que demonstraram a menor diferença significativa foram aqueles para os quais os executivos atribuíram menor importância. Diante deste fato, constatou-se que ambos executivos: não estão interessados em obter lucro em todas as negociações; a etapa menos importante da negociação é a abertura; não estão interessados na burocracia que a exportação ou importação deverá enfrentar no país estrangeiro e; a última ação para sair do conflito seria a agressividade.

Esta constatação tornaria o processo de negociação mais ameno entre os executivos pesquisados, ou seja, ambos executivos tenderiam a fazer concessões.

Apesar deste fato, as diferenças encontradas na etapa da negociação desta pesquisa apresentam uma possível relação entre a experiência do executivo italiano

(que mais freqüentemente e há mais tempo negocia) e as características da negociação, pois este: atribui maior importância à preparação; para sair do conflito procura não perder, visando ao ganho recíproco e; por fim, por ser mais experiente e importar-se mais com a preparação, o local da negociação não necessariamente deverá ser o seu país. A preparação e a experiência torna o executivo italiano mais seguro, preferindo inclusive negociar individualmente. Percebe-se, então, que ele possui um estilo mais persuasivo para atingir ao objetivo numa negociação, ou seja, o negociador se utiliza de informações e raciocínio para alcançar seus objetivos (PAULA, 1992).

O executivo brasileiro, por sua vez, foca-se no produto, na criatividade, na relação pessoal e prefere negociar em equipe, demonstrando uma certa insegurança ao negociar. Essa insegurança pode ser atribuída à recente abertura do comércio exterior brasileiro, a qual é justificada pela menor média de experiência e freqüência de negociação. Sendo assim, o executivo brasileiro apresenta um certo estilo de ligação, em que o negociador se utiliza da empatia e da relação pessoal para compreender os objetivos do outro (PAULA, 1992).

• *Identificar diferenças culturais entre os executivos brasileiros e italianos.*

Considerando-se as dimensões da cultura nacional de Hofstede (1997) - aversão à incerteza, distância de poder, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade e orientação para curto ou longo prazo, as questões não possibilitaram uma classificação de maneira conclusiva nas dimensões. Por este motivo efetuou-se a classificação inicial de acordo com a escala e a análise da média de cada variável, finalizando com a construção de um quadro referencial por tendência significativamente diferente em cada dimensão cultural.

Desta forma, foi possível apresentar as dimensões culturais e classificar os respondentes, apresentando um “retrato” da amostra considerada (conforme Quadro 24).

As dimensões culturais propostas por Hofstede (1997) permitiram verificar tendências diferentes no que se refere à cultura dos executivos respondentes, principalmente nas dimensões individualismo e masculinidade. A primeira identificou os respondentes italianos como moderados, tendendo ser mais individualistas, pois se posicionaram como os que raramente consultam seus familiares e, na sua



maioria preferem negociar de forma individual. Os brasileiros no entanto, demonstram ser mais coletivistas, pois: as negociações tendem a ser em equipe; preferem negociar também em equipe, independente da forma que a empresa utiliza para negociar e; dentre os respondentes que consultam seus familiares, são, relativamente, os mais voltados à família.

Culturas voltadas ao individualismo (tendência italiana) valorizam e elogiam o ser independente e afirmativo, em contraste, aquelas voltadas ao grupo (tendência brasileira) dão valor às adaptações no grupo e recompensam os membros leais da equipe. (HOFSTEDE, 1997; LEWICKI *et al.* 2002).

Como conclusão dessa diferença cultural, pode-se encontrar nas negociações brasileiras uma necessidade de consenso de várias pessoas, demandando maior tempo para o fechamento da negociação. Há uma relação dessa necessidade de consenso com o estilo do superior direto do executivo entrevistado (dimensão distância do poder), em que o executivo brasileiro percebe seu superior mais autocrata, ou seja, a centralização é comum e os subordinados aguardam a decisão final do chefe. Os executivos italianos, no entanto, percebem seus superiores mais democratas, confirmando o maior grau de individualidade ao negociador, fechando as negociações mais rapidamente.

Quanto à dimensão masculinidade, o respondente italiano mostrou-se moderado, tendendo à feminilidade. Atribuiu maior importância aos valores considerados “neutros”, sendo que entre os valores masculinos e femininos, valoriza mais os masculinos. Outro aspecto relevante para esta dimensão é que este executivo mais raramente trabalha suas negociações baseadas no lucro. Os executivos brasileiros, no entanto, apesar de também atribuírem maior importância aos valores “neutros”, atribuíram uma média maior do que os italianos aos valores masculinos e suas negociações mais freqüentemente são baseadas no lucro, mostrando-se assim um executivo mais voltado a valores masculinos.

Como resultado, na negociação comercial internacional a sociedade masculina tenderá ao lucro, pois os fatores relativos à sociedade masculina são valores voltados ao sucesso, ao progresso material e à importância ao dinheiro. Por outro lado, o executivo italiano foi considerado por ter um moderado grau de masculinidade, tendendo à feminilidade, ou seja, valoriza a relação com os outros e a qualidade de vida, não se importando com os valores materiais, corroborando o resultado da pesquisa de Capraro (1990), *apud* Biasi (1997).

As demais dimensões culturais, já mencionadas, mostraram uma tendência similar na amostra pesquisada.

Em parte, os resultados desta pesquisa corroboram os resultados da pesquisa de Hofstede (1997), apresentando um resultado contrário somente na dimensão “masculinidade”. Na pesquisa IBM o respondente italiano demonstrou um alto grau de masculinidade e o respondente brasileiro um moderado grau de masculinidade, tendendo ao feminismo. Nesta pesquisa, o executivo brasileiro se apresentou, em vários aspectos questionados (valores e etapas da negociação), mais preocupado com o lucro, corroborando o maior grau de masculinidade aos respondentes brasileiros.

*•Caracterizar os principais valores dos executivos italianos e dos executivos brasileiros.*

Percebe-se, considerando um contexto relacionado às negociações internacionais, que os valores ligados aos executivos italianos são os ditos instrumentais, isto é, o executivo italiano, no conjunto, atribuiu a maior média a esses valores, que são considerados ferramentas, para que se alcance os valores terminais desejados, ou seja, são modos preferidos de conduta ou de comportamento. Os valores instrumentais expressam necessidade.

O executivo brasileiro valoriza mais os terminais, traduzidos em valores socialmente representativos, os quais expressam objetivos, e pelos quais se deve lutar para obter.

De acordo com a pesquisa efetuada por Capraro, na Itália, em 1990 (BIASI, 1997), os valores mais importantes para os italianos foram os não-materialísticos e voltados às outras pessoas, como por exemplo à “importância familiar” e a “uma vida simples e natural”. Identificou-se nesta pesquisa que os italianos valorizam mais o “auto-respeito”, “segurança familiar” e “liberdade”, enquanto o que menos valorizam é “uma vida excitante” e “uma vida confortável”. Este último aspecto pode não ter a mesma conotação que uma “vida simples”, identificado importante pela pesquisa de Capraro, pois dependendo do grupo de referência à que pertencem os indivíduos, as diferenças culturais poderão ser identificadas de formas distintas (HOFSTEDÉ, 1997).

Para identificar os valores mais e menos importantes, segundo as médias atribuídas pelos níveis culturais identificados na pesquisa, apresenta-se o Quadro 25. Os níveis culturais identificados na pesquisa foram: nacionalidade, etnia e geração.

Quadro 25 – Valores terminais e instrumentais de acordo com os níveis culturais pesquisados

Categoria	VALORES			
	Mais importantes		Menos importantes	
	Terminais	Instrumentais	Terminais	Instrumentais
<b>Italianos</b>	Auto-respeito	Honesto	Um mundo de beleza	Prestativo
<b>Brasileiro</b>	Felicidade	Responsável	Reconhecimento social	Obediente
<b>Brasileiros de ascendência italiana</b>	Um sentimento de realização	Responsável	Salvação	Obediente
<b>Italianos de até 40 anos</b>	Auto-respeito	Responsável	Um mundo de beleza	Obediente
<b>Italianos acima de 40 anos</b>	Segurança familiar	Honesto	Uma vida confortável	Obediente
<b>Brasileiros de até 40 anos</b>	Felicidade	Responsável	Um mundo de beleza	Obediente
<b>Brasileiros acima de 40 anos</b>	Um sentimento de realização	Responsável	Salvação	Obediente

Fonte: Coleta de dados.

De forma geral, o valor terminal (modo preferido de ser/estar) “auto-respeito” foi o mais citado pelos italianos, mostrando mais uma vez sua individualidade, ao contrário, o italiano acima de 40 anos é o único que valoriza a família em primeiro lugar, mostrando-se preocupado com os outros. Diante desse resultado, percebe-se a diferença atribuída aos valores de acordo com o nível cultural “geração”. Da mesma forma, as diferentes gerações de executivos brasileiros valorizam características distintas, o brasileiro mais jovem valoriza a “felicidade”, enquanto que o brasileiro acima de 40 anos, valoriza “um sentimento de realização”, este último considerado por Hofstede (1997) como um valor masculino, caracterizando as negociações como subjetivas. Estes dados significam que atuam sobre a cultura fatores de alteração de seu conteúdo, que a cada momento se equilibram com respostas coletivas aos requisitos de sua sobrevivência e da reprodução de seu modo de vida através das gerações (RIBEIRO, 1978).

Os valores instrumentais (modo preferível de conduta social) “responsável” e “honesto” oscilaram entre os mais importantes para os níveis culturais considerados na pesquisa. Esse fato demonstra que os executivos pesquisados possuem características de valores morais maiores que de competência (ROKEACH, 1981). O executivo brasileiro cita somente a responsabilidade como valor mais importante, um valor considerado por Hofstede (1997) como masculino, corroborando o resultado das diferenças culturais dessa pesquisa.

Dentre os valores terminais de menor importância, a “salvação” foi o mais apresentado e, nos valores instrumentais de menor importância, aparece com maior frequência o valor “obediente”. O primeiro, “salvação”, está relacionado aos aspectos religiosos, o que é confirmado pelo fato de a maioria dos respondentes não pertencerem a grupos religiosos ou filosóficos. Quanto ao valor “obediente”, pode-se justificar a pouca importância atribuída, pelo fato de o mercado de trabalho exigir executivos astutos, tomadores de atitudes e decisões, principalmente o executivo italiano, que na pesquisa se mostrou mais independente e seguro.

Os valores terminais que mais distinguem os brasileiros dos italianos são “felicidade”, “um sentimento de realização”, “prazer”, “amor maduro”, “uma vida excitante”, “uma vida confortável” e “sabedoria”. Os respondentes italianos foram os que atribuíram a menor média a esses valores. Diante dessa constatação, percebe-se uma valorização maior por parte dos brasileiros a valores pessoais, pois, são valores considerados por Rokeach (1973) como valor pessoal, ou seja, há uma grande preocupação consigo e uma preocupação menor com os outros, caracterizando o executivo brasileiro com um alto grau de masculinidade (HOFSTEDÉ, 1997) e uma característica cultural da personalidade (MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

Os valores instrumentais que apresentaram a maior diferença entre os países foram “corajoso”, “intelectual”, “ambicioso”, “tolerante”, “amoroso”, “prestativo” e o valor “animado”. Os italianos foram, também nestes valores, os que atribuíram as menores médias. Assim, pode-se concluir que a maior diferença entre os valores instrumentais por país foi caracterizada por valores morais (com exceção do valor “intelectual”), sendo esses mais valorizados pelos executivos brasileiros.

O processo de migração interna e externa, misturando grupos entre si, contribuiu e contribui para a formação da sociedade brasileira, conforme

demonstrado no resultado do comparativo entre brasileiros, aqueles de ascendência italiana e os italianos.

A variação de valores pode ocorrer, em um mesmo país, devido à existência de diferentes níveis de cultura, como comenta Hofstede (1997), ou seja, indivíduos de uma mesma nação podem ter diferentes orientações políticas, religiosas e sócio-econômicas, influenciando os valores daquele povo.

A etnia é um nível de cultura que pode influenciar os sistemas de valores de uma nação, mas neste estudo se verificou que, apesar da ascendência da maioria dos respondentes ser italiana, os valores, identificados pela escala de Rokeach, não podem ser igualados aos valores dos respondentes italianos, pois se relacionam muito mais com os valores apontados pelos brasileiros (Tabelas 57 e 58).

A cultura pode ser considerada uma réplica da realidade, a qual é transmitida através dos símbolos das distintas épocas e das tradições, organizando uma comunidade.

O ser humano é um detentor da tradição que o humanizou, comenta Ribeiro (1978), e sua cultura só desaparecerá se ele for impossibilitado de transmiti-la socialmente a seus descendentes.

Diante desses resultados, faz-se necessário lembrar que, no Brasil, durante a II Guerra Mundial, os imigrantes foram impossibilitados de falar outro idioma, principalmente o alemão e o italiano, que não o português. Considerando o comentário de Ribeiro (1978), este poderia ser um dos fatos explicativos dessas diferenças de valores entre os brasileiros de ascendência italiana e os italianos.

Percebe-se que a etnia é uma característica de um povo, mas a influência cultural predominante se dá através da convivência coletiva, causando muitas vezes a “aculturação”, ou seja, um desenraizamento, através do qual as etnias se conformam e se transfiguram. (RIBEIRO, 1978)

Os valores pessoais também sofrem influência de acordo com a idade, como se pode perceber nesta pesquisa. Esta verificação identifica o que foi proposto por Hofstede (1997), pelos níveis culturais, uma vez que define a idade como fato influenciador da cultura nacional, até mesmo no próprio país. Não se pode, aqui, justificar essas diferenças, apenas considerá-las como decorrentes da cultura nacional. Para poder encontrar outras justificativas, seriam necessários novos estudos, comparando-os com acontecimentos sociais, sendo esta uma sugestão para nova pesquisa.

Pelo fato de os valores serem considerados a camada mais profunda da manifestação cultural, é um indicativo dos modos e comportamentos da sociedade, demonstrando a satisfação da necessidade humana.

Verificado as conclusões e considerações acerca dos objetivos específicos, apresentam-se as conclusões referentes ao objetivo geral desta pesquisa:

- *Analisar a existência de diferenças culturais entre executivos brasileiros e italianos nas negociações comerciais internacionais.*

As principais diferenças culturais entre nações residem nos valores (HOFSTEDE, 1997) e, diante dos resultados apresentados, percebe-se que a cultura nacional influencia na forma de negociar, na importância atribuída às informações e em determinadas ações. Sendo assim, a cultura influencia o comportamento, as atitudes e a camada mais profunda do ser humano, ou seja, seus valores pessoais.

Verifica-se que o respondente evidencia, através da etapa qualitativa (ainda que com diferentes intensidades, de acordo com a nacionalidade – etapa quantitativa), a ética como elemento relacionado à negociação, à cultura e aos valores pessoais.

Para o executivo brasileiro, conhecer normas éticas (etapa negociação) é mais importante do que para o executivo italiano.

Para o executivo italiano, a maioria das negociações freqüentemente atropelam as normas éticas, enquanto que para os executivos brasileiros, raramente isso acontece (etapa cultura). Este fato pode estar vinculado à experiência do executivo italiano que, na pesquisa, apresentou-se atuando há mais tempo como negociador e com uma freqüência maior de negociações. Pela experiência deste executivo, pode haver uma melhor percepção acerca do que acontece na maioria das negociações. Já para o executivo brasileiro esta constatação permite discordar do estereótipo criado em relação ao “jeitinho” brasileiro utilizado para atingir objetivos “burlando” determinações. (DA MATTA, 1986; HICKSON; PUGH, 1995, *apud* ZANELLA, 1999; MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

Na etapa dos valores pessoais, a variável “ética” não demonstrou diferença significativa no comparativo entre os países.

Crê-se que a ética está relacionado à atual conjuntura do mundo moderno e que alguns autores (ADLER, 1997 ; KENNEDY, 1991 ; LEWICKI, 2002) definem

como estratégias ou táticas de negociação. Portanto, as evidências denotam que, para alguns executivos, atropelar normas éticas é considerado estratégia e muitas vezes fonte de poder.

Os dois países apresentaram grandes variações internas, em função das suas próprias culturas nacionais, pois, apesar das migrações, do acesso à informação proporcionado pela globalização e das facilidades logísticas atuais, existe uma orientação dominante que adequa e transfigura essas miscigenações e as informações provenientes de outras culturas à cultura nacional existente.

Todavia, como fenômeno coletivo, a cultura está vinculada a interações e relações sociais. O fluxo global de informações proporciona o conhecimento do outro através das fronteiras, mantendo, principalmente os executivos, a par do que acontece em vários lugares do mundo.

Em razão disso, as gafes culturais nos negócios internacionais, atualmente, são pouco aceitáveis. Não se pode enclausurar culturalmente: o executivo atual deve ser cosmopolita, ou seja, além de conhecer a sua cultura, deve conhecer e respeitar a cultura do outro.

O estudo sobre as diferenças culturais nas negociações comerciais internacionais entre executivos de duas nacionalidades distintas implica não somente na formulação da estratégia para a internacionalização de empresas (formação de *joint ventures*, fusões e aquisições), comercialização de produtos e/ou serviços, mas também na administração e seleção dos recursos humanos.

As inferências apresentadas sobre os aspectos negociais, as diferenças culturais e os valores pessoais dos executivos não pretendem criar estereótipos, mas sim apresentar a complexidade das negociações, devido às diferenças dos indivíduos em cada país, derivadas da cultura local.

Desta forma, o estudo permitiu, como resultado final, criar um “retrato” da amostra, conforme mostra o Quadro 26, caracterizando as principais diferenças entre o executivo italiano e brasileiro e, assim, cumprir com o objetivo geral desta pesquisa.

Quadro 26 – Principais diferenças culturais na negociação comercial internacional

<b>Itália</b>	<b>Brasil</b>
Executivo mais preparado e experiente	Foca-se no resultado e no produto
Diante do conflito, visa o ganho recíproco	Valoriza a criatividade e a relação pessoal
A negociação poderá ocorrer no país do interlocutor	Prefere negociar em equipe e no Brasil
Prefere negociar individualmente	Negociações mais subjetivas
Têm estilo persuasivo	Têm um estilo de ligação
Valoriza a segurança familiar	Valoriza o lucro
Superiores mais democratas	Superiores mais autocratas
As negociações são fechadas com maior rapidez	As negociações são fechadas mais lentamente devido à necessidade de consenso

Fonte: Criado pela mestrandia.

Enfim, as diversidades culturais existem, a globalização somente possibilitou ser habitante local em nível global.

## 6.1 Limitações da pesquisa

Como é comum a todas as pesquisas, este estudo também apresenta algumas limitações. A primeira delas refere-se ao fator geográfico, pois se aplicou o questionário em duas regiões: na Itália, no norte (especificamente nas regiões da Lombardia, Vêneto e Trento) e no Brasil, no sul (Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul). Alguns autores como Acuff (1998), Hofstede (1997) e Angeli (1998) comentam que os dois países possuem diversidades aparentes no norte e no sul. A amostra foi por conveniência, e como já comentado, não se pode fazer generalizações, somente gerar idéias ou hipóteses sobre a amostra pesquisada. Sendo assim, pode-se intuir que, se a pesquisa fosse aplicada em outras regiões nos mesmos países, os resultados poderiam ser diferentes.

Quanto ao número de respondentes (200), pode-se dizer que amostras maiores permitem análises mais detalhadas, inclusive poderiam proporcionar comparações com os outros níveis de cultura, propostos por Hofstede (1997), como por exemplo gênero, classe social e religião.

A limitação identificada no questionário foi quanto às variáveis que formaram as dimensões culturais propostas por Hofstede (1997), pois os resultados dessa pesquisa se mostraram, na sua maioria, moderados. Um instrumento de coleta de



dados com um número maior de questões poderia identificar melhor a tendência dos respondentes. Hofstede (1997) sugere que não é interessante reaplicar o questionário IBM na sua totalidade, o importante é adequar as questões à amostra que será aplicada.

## 6.2 Sugestões para pesquisas futuras

Diante das conclusões desta pesquisa e dos limites apresentados, sugerem-se os seguintes novos estudos neste tema:

O comparativo de cultura e valores com o maior número possível de níveis de cultura (gênero, religião, etnia, lingüística e inclusive o nível regional) tornariam o trabalho mais complexo. Neste trabalho não foi possível, devido à amostra limitada existente.

Sugere-se um estudo abordando somente a cultura, conforme Hofstede (1997), e as negociações comerciais internacionais, podendo assim elaborar novas questões, além das apresentadas, para avaliar cada dimensão cultural e assim obter diferenças mais significativas e uma maior consistência interna do instrumento.

Outras sugestões podem ser identificadas diante dos resultados obtidos, dentre elas cita-se o de ampliar esta pesquisa, abordando outros aspectos relevantes da negociação e que podem ser influenciados pela cultura, como o fator tempo e a comunicação. Importantes trabalhos foram realizados nestes temas, como por exemplo o de Edward Hall (1976), sobre dicotomia entre culturas, fornecendo *insights* para o reconhecimento das diferentes formas de comunicação durante um processo de negociação. Comportamentos não-verbais como voz, postura, gestos, linguagem corporal, expressões faciais e uso do silêncio, seriam aspectos importantes em um estudo entre executivos da Itália e do Brasil. Hall (1976) também propôs que tempo e cultura são inseparáveis.

Os valores, como verificado nesta pesquisa, são influenciados pela idade dos respondentes, diante disso, sugere-se um estudo comparativo entre os valores pessoais, a idade dos respondentes e os principais acontecimentos nos períodos relacionados a cada geração. Este estudo permitirá verificar se há relação entre os valores sociais e os valores pessoais.

Acredita-se que a pesquisa sobre cultura e as negociações internacionais não se esgota com este trabalho, já que muitos outros aspectos podem ser explorados nesse importante tema. Em outras palavras, espera-se que este trabalho instigue futuras investigações.

Para finalizar, é importante ressaltar que esta dissertação pretende contribuir no sentido de aumentar o número de informações a respeito dos negociadores brasileiros e italianos, fornecendo aos que já negociam comercialmente ou a quem pretende negociar com os países pesquisados uma certa vantagem durante o processo de negociação.

## 7 REFERÊNCIAS

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

ADLER, P. ***The transitional Experience: An Alternative View of Culture Shock***. *Journal of Humanistic Psychology*, 1975, 15, 13-23.

ADLER, N. J. ***International Dimensions of Organizational Behavior***. 3. ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College – ITP, 1997.

ANGELI, F. ***Brasile: Guida pratica al nuovo Eldorado***. Centro Studi Imprese – CIS. Milão: Tipomozza, 1998.

AZEVEDO, F. **A Cultura Brasileira**. 6. ed. Rio de Janeiro: UFRJ / UNB, 1996.

BARBETTA, P. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 1994, 283 p.

BASSI, E. **Globalização de Negócios: Construindo Estratégias Competitivas**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997.

BECKER, B. W. **Values in Advertising Research: A Methodological Caveat**. *Journal of Advertising Research*; New York; Jul/Aug, 1998, vol. 38 – pp. 57-60.

BEM, D. J. **Convicções, Atitudes e Assuntos Humanos**. São Paulo: Herder/EPU, 1973.

BIASI, J. **Trentino oggi: Istituzioni, economia, società civile**. Collana di monografie. Trento: Casa Editrice Panorama, 1997.

DA MATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986, 126 p.

DILLON, W. R.; MADDEN, T. ; FIRTLE, N. H. **Marketing research in a marketing environment**. Richard D. Irwin, INC., Estados Unidos, 1994.

DOURADO, F. F. **Ao Redor do Mundo: Convivência e Negociação com Culturas Estrangeiras para Brasileiros**. São Paulo: Mona Lisa, 2000.

EMBAIXADA DA ITÁLIA no Brasil. Índices Econômicos e Comerciais – ICE – ISTAT, 1999. Disponível em: < [www.embaitalia.org.br](http://www.embaitalia.org.br) >. Acesso em: 20 ago, 2002.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC S.A., 2000.

\_\_\_\_\_. **Consumer Behavior**. Forth Worth, Harcourt, 2001.

FERRARO, P. G. **The cultural dimension of international business**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1990.

FEATHERSTONE, M. (Org.). **Cultura Global: nacionalismo, globalização e modernidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

FISHER, R., URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao Sim**. 2. ed. Tradução Vera Ribeiro & Ana Luiza Borges. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

FREITAS, H.; MACADAR, M.; MOSCAROLA, J. **Na busca de um método quanti-qualitativo para estudar a percepção do tomador de decisão**. Angra dos Reis - RJ: Anais do 20º ENANPAD, ANPAD, p. 253 – 276, 1996.

FREYRE, G. **Além do apenas moderno**. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio, 1973.

GASTALDELLO, A. T. **A influência de valores pessoais de executivos brasileiros e argentinos em negociações comerciais transculturais**. Caxias do Sul: Dissertação de Mestrado – UFRGS, 1999.

GHAURI, P. N. (Org.) **International Business Negotiations**. Oxford: Pergamon, 1996.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994, 207p.

GRAHAM, J. L. **Brazilian, Japanese, and American Business negotiations**. Journal of International Business Studies. Vol. 14, n. 1 (1983), pp. 47-61.

HALL, E.T. **Beyond Culture**. New York: Anchor Books, Doubleday, 1976.

HALL, E. T.; HALL, M. R. **The dance of life: The other dimension of time**. New York: Anchor Books, Doubleday, 1989.

HARBISON, J. R. ; PEKAR, P. J. **Alianças estratégicas**. Tradução Maria Lúcia Leite Rosa. São Paulo: Futura, 1999.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações**: Compreender a Nossa Programação Mental. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.

\_\_\_\_\_. **Culture's Consequences**: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organisations Across Nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001

HOFSTEDE, G.; USUNIER, J. C. Hofstede's Dimensions of Culture and their Influence on International Business Negotiations. IN: GHOURI, P. N. **International Business Negotiations**. Oxford: Pergamon, 1996 .

HOMER, P.; KAHLE, L. R. **A Structural Equation Test of the Value- Attitude Behavior Hierarchy**. Journal of Personality and Social Psychology, 1988, vol. 54, no. 4, 638-346.

HOPPEN, N. LAPOINTE, L. ; MOREAU, E. **Um Guia Prático para a avaliação de Artigos de Pesquisa em Sistemas de Informação**. Apostila de Mestrado – UFRGS, Porto Alegre, 2000.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação, tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1991.

KANT, E. **Crítica da Razão Pura**. Tradução J. Rodrigues de Merengue. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1997.

KENNEDY, G. **Dicionário do negociador**. Tradução Pedro Martinho. Lisboa: Rolo e Filhos, 1991.

LAURENT, L. **Como conduzir discussões e negociações**. Tradução Oswaldo Louzada Filho. São Paulo: Nobel, 1991.

LEWICKI, J. R.; SAUNDERS, M. D.; MINTON, W. J. **Fundamentos da Negociação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARMITT, C. **Semelhanças e diferenças de valores pessoais entre consumidores de eletrodomésticos nos municípios de Lajeado e Estrela RS**. Porto Alegre. Dissertação de mestrado - UFRGS, 2001.

MATOS, F. G. **Negociação Gerencial**: aprendendo a negociar. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.

MCSWEENEY'S B. Cultural Differences. **European Business Forum - EBF Debates on line**. Disponível em: < [www.ebfonline.com](http://www.ebfonline.com) > Acesso em: 26 jun.2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. RAE. São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, Jan/Mar, 1999.

NIQUE, W. ; JOLIBERT, A. **A influência da cultura e do status nos resultados da negociação comercial**. Porto Alegre: Relatório de Pesquisa, PPGA/UFRS, Set.1987.

PAULA Jr., O. M. **Como chegar à excelência em negociação**: administrando os conflitos de forma efetiva para que todos ganhem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

RIBEIRO, D. **Os Brasileiros**. Teoria do Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1978

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Christina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

ROKEACH, M. **The Nature of Human Values**. New York: The Free Press, 1973

\_\_\_\_\_. **Crenças, Atitudes e Valores**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. **Pesquisa de satisfação de clientes**: o estado da arte e a proposição de um método brasileiro. RAC, v.2, n. 1, jan/abr 1998.

SEBENIUS, K. J. **Como negociar através das fronteiras**. HSM Management n. 34 – set/out 2002.

SMADJA, C. **O fim da complacência**. Revista Brasileira de Comércio Exterior 59 - abril, maio, junho, 1999.

SIMONSEN, A. **Mercosul de fato!** – Fatores de competitividade para o sucesso empresarial em um novo e forte mercado emergente. São Paulo: MARKON Books, 1998.

SINGER, P. **Ética Prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1994, p.78-96

SONDERGAARD, M. **Hofstede's Consequences: a study of reviews, citations and replications**, Organization Studies,15, 447- 456, 1994.

SOSA, R. B. **A Aduana e o Comércio Exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 1995.

TERPSTRA, V. ; DAVID, K. **The cultural environment of international business**. 3. ed. Cincinnati, Ohio: South – Western Publishing CO., 1991.

TROMPENAARS, F.; TURNER, H. C. **Riding the waves of cultures**. 2. ed. Londres: Nicholas Brealey Publishing, 2001.

USUNIER, J. C. Culture aspects of International Business Negotiations. IN: GHOURI, P. N. **International Business Negotiations**. Oxford: Pergamon, 1996 .

URY, W. **Supere o não**. Negociando com pessoas difíceis. Tradução Marta Amarante. São Paulo: Best Seller, 1991.

ZANELA, A. C. **A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual**: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. Dissertação de Mestrado - UFRGS, 1999.

## APÉNDICE



## Apêndice A: Protocolo de entrevista em português

### SOBRE A EMPRESA -

- Empresa atual -
- Ramo de atividade -
- Principais países que negociam –
- Importadora ou exportadora –

### SOBRE O EXECUTIVO –

- Atividade atual –
- Há quanto tempo atua como negociador –
- Escolaridade
- Comprador ou vendedor –
- Já negociou com italianos? –

### A NEGOCIAÇÃO COMERCIAL INTERNACIONAL

- O que é mais importante em uma negociação comercial internacional?
- 
- Ao iniciar uma negociação, há uma preparação prévia quanto ao país, à empresa, ao negociador?
- Como obtém informações a respeito ?
- Há algum posicionamento diferenciado dependendo do país com o qual irá negociar?
- Tem conhecimento teórico sobre negociação comercial internacional?
- Como aprendeu a negociar?
- Considerando as etapas da negociação: Preparação, abertura, exploração, apresentação da proposta, clarificação das dúvidas, o fechamento do negócio e por fim o controle/avaliação, qual a etapa mais importante e a de maior dificuldade.
- Quais as estratégias mais utilizadas em uma negociação?
- A negociação em sua empresa acontece de forma individual ou em equipe?
- Prefere negociar de forma individual ou em equipe?
- Há algum posicionamento diferenciado quando a negociação acontece com executivos do sexo feminino ou masculino?
- O que consideras mais importante: Ser honesto, responsável, ambicioso e obediente ou Ter felicidade, liberdade, amizade verdadeira e um mundo de paz?
- Há algum grau de amizade com as pessoas que negocias?
- Outras considerações
- Algum caso específico ou diferenciado de uma negociação

## Apêndice B: Protocolo de entrevista em italiano

### SULLA DITTA

Ditta attuale  
Attività Principale:  
Import o export

### SUL MANAGER

Attività attuale  
Da quanto tempo lavori in questa attività  
Formazione scolastica:  
Compra o vende?  
Hai trattato con Brasiliani?

### LE TRATTATIVE COMMERCIALE INTERNAZIONALE

Cosa è più importante in una trattativa commerciale internazionale?

È stata fatta prima della trattativa una adeguata preparazione con riguardo al paese, alla ditta, al manager?

Come ottieni informazioni a questo riguardo?

Esistono differenze nella preparazione in relazione al paese con il quale negozierai?

Hai una conoscenza teorica sulla trattativa commerciale internazionale?

Come hai imparato a contrattare ?

Tenendo conto delle tappe della trattativa: Preparazione, apertura, esplorazione, presentazione della proposta, chiarimento dei dubbi , chiusura del negozio e per finire il controllo/valutazione. Qual'è la tappa più importante e di maggior difficoltà?

Quale sono le strategie più utilizzate in una trattativa?

La trattative nella Tua ditta avviene in modo individuale o in gruppo?

Preferisci negoziare in modo individuale o in gruppo?

Esiste qualche atteggiamento differenziato quando la trattative avviene con manager di sesso femminile o maschile?

Cosa ritiene più importante: essere onesto, responsabile, ambizioso, ubbidiente o essere felice, libero, avere amicizie vera e un mondo in pace?

Esiste qualche grado di amicizia con le persone con cui contratta?

Altre considerazioni

Qualche caso specifico o differenziato di una trattativa.

## Apêndice C: Questionário em português



**UFRGS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



**PPGA**

### Projeto de Pesquisa Negociação Comercial Internacional e Cultura Nacional

Prezado Respondente:

O objetivo desta pesquisa é verificar a influência da cultura nacional nas negociações internacionais buscando identificar diferenças entre executivos brasileiros e italianos. Sua colaboração é, pois, de grande importância, para nos ajudar a identificar quais são essas diferenças .

Para o preenchimento dos formulários, queira por favor ler com atenção as instruções. Não há respostas certas ou erradas. Os dados fornecidos não serão utilizados, em nenhum caso, de forma individual, sendo segmentados para análise e divulgação. É política de nossa instituição a estrita confidencialidade dos dados.

Pedimos sua resposta para cada uma das questões a seguir, observando estritamente a ordem de apresentação. Não retorne às questões já respondidas. Você estará, assim, ajudando a assegurar a qualidade dos dados coletados.

Agradecemos por sua colaboração e atenção.

Obrigado!

<p><b>Local de Aplicação:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p><b>Responsável direto pela aplicação:</b></p> <p>_____</p>
---	---

### PERGUNTAS SOBRE NEGOCIAÇÃO

**Para responder às perguntas, procure pensar nas diversas negociações que você já efetuou.**

Não existe respostas certas ou erradas. Desejamos apenas obter a sua opinião sobre algumas situações de negociação.

Nas próximas questões, solicita-se que seja assinalada sua resposta de 1 a 7, sabendo que o número 1 será considerado o item quase sem importância e o 7 o extremamente importante.

01. Em uma negociação comercial é importante ...	Quase sem importância	Muitíssimo Importante
a. Estar preparado quanto à cultura do país que se irá negociar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
b. Estar preparado quanto a legislação e a burocracia exigida pelo país	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
c. Conhecer o produto	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
d. Saber ouvir	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
e. Saber falar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
f. Obter lucro sempre	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
g. Conhecer normas éticas do país e procedimentos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7

02. Qual a relevância das informações antes de uma negociação comercial internacional	Quase sem importância	Muitíssimo Importante
a. Sobre o país	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
b. Sobre o negociador	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
c. Sobre a empresa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
d. Sobre a burocracia/documentação	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
e. Sobre a concorrência	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
f. Sobre a logística	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
g. Sobre o produto	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7

03. Qual a importância das etapas de uma negociação comercial internacional	Quase sem importância	Muitíssimo Importante
a. Preparação	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
b. Abertura	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
c. Exploração das informações	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
d. Apresentação da proposta	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
e. Clarificação das dúvidas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
f. Fechamento do negócio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
g. Controle/avaliação	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7

**Instrução:** Na 4ª questão, solicita-se que as ações sejam ordenadas numericamente de 1 a 10 (sem repetir a numeração) de acordo com a importância atribuída. Considere 1 a ação menos importante e 10 a mais importante;

04. Qual a importância das ações frente às divergências que ocorrem em uma negociação?	Ordem
Evitar atritos	
Impor-se	
Persuasão	
Clarificação das dúvidas	
Utilizar uma Terceira pessoa	
Buscar soluções onde ambos ganhem	
Usar agressividade	
Buscar soluções criativas	
Reiniciar a negociação	
Suspender a negociação	

**Instruções:** Nas questões a seguir marque a resposta que melhor corresponde à sua opinião.

5. Ao negociar você se caracteriza por ser uma pessoa que... Direciona <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> observa
6. Normalmente ao negociar você pensa no ... (longo prazo) futuro <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> presente (curto prazo)
7. Normalmente suas negociações acontecem de forma ... individual <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> Em equipe
8. Você prefere negociar de forma... Individual <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> Em equipe
9. Você considera o estilo de negociar <u>de seu superior direto</u> como sendo ... (autoritário)autocrático <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> democrático (consultativo)
10. Você considera <u>o seu</u> estilo de negociar como sendo ... (autoritário)autocrático <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> democrático (consultativo)
11. Normalmente ao negociar você busca alternativas ... seguras <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> arriscadas
12. Quanto tempo mais você pensa em continuar trabalhando na organização com a qual tem vínculo atualmente? pouco tempo <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> muito tempo(até a aposentadoria)
13. Normalmente, a maioria das negociações atropelam normas éticas? raramente <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> freqüentemente

**Instruções:** Nas questões 14 a 18 estamos interessados na frequência de ocorrência das situações.

14. Para fechar uma negociação você consulta seus familiares. Raramente <u>  1  </u> <u>  2  </u> <u>  3  </u> <u>  4  </u> <u>  5  </u> <u>  6  </u> <u>  7  </u> freqüentemente
15. Após ter fechado uma negociação você "volta atrás". Raramente <u>  1  </u> <u>  2  </u> <u>  3  </u> <u>  4  </u> <u>  5  </u> <u>  6  </u> <u>  7  </u> freqüentemente
16. As suas negociações são fechadas sempre com base nos lucros. Raramente <u>  1  </u> <u>  2  </u> <u>  3  </u> <u>  4  </u> <u>  5  </u> <u>  6  </u> <u>  7  </u> freqüentemente
17. Você economiza seu salário para algum acontecimento imprevisto, ao invés de usufruí-lo no presente. Raramente <u>  1  </u> <u>  2  </u> <u>  3  </u> <u>  4  </u> <u>  5  </u> <u>  6  </u> <u>  7  </u> freqüentemente
18. Ao negociar você se sente tenso ou nervoso. Raramente <u>  1  </u> <u>  2  </u> <u>  3  </u> <u>  4  </u> <u>  5  </u> <u>  6  </u> <u>  7  </u> freqüentemente

**Instruções:** Assinale seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações.

19. Os regulamentos de uma empresa não devem ser violados, mesmo se a situação permitir supor que a violação será em benefício da empresa. discordo totalmente <u>  1  </u> <u>  2  </u> <u>  3  </u> <u>  4  </u> <u>  5  </u> <u>  6  </u> <u>  7  </u> concordo totalmente
20. É importante para um administrador ter à mão respostas precisas para a maioria das questões levantadas por seus subordinados. discordo totalmente <u>  1  </u> <u>  2  </u> <u>  3  </u> <u>  4  </u> <u>  5  </u> <u>  6  </u> <u>  7  </u> concordo totalmente

**Instruções:** Nas próximas questões considere apenas uma resposta

21. Com qual frequência você mantém reuniões de negociações internacionais ? a( ) Semanalmente    b( ) Mensalmente    c( ) Semestralmente    d( ) Outra. Qual? _____
22. Você prefere negociar: a( ) no seu país    b( ) No país do parceiro    c( ) em outro país



## DADOS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS

1. Qual a sua origem? Cidade _____ País _____ Região _____
2. Sexo: 1.( ) masculino    2.( ) feminino
3. Idade: _____ anos
4. Qual a sua descendência: ( ) Italiana            3. ( ) Polonesa            5. ( ) Brasileira ( ) Alemã            4. ( ) Portuguesa            6. ( ) Outra. Qual? _____
5. Você participa assiduamente das atividades de algum grupo religioso? 1.( ) sim    2.( ) não.            Qual? _____
6. Você tem bom conhecimento de algum outro idioma além da sua língua materna? 1.( ) sim    2.( ) não.            Qual(is)? _____
7. Você já passou mais de 2 anos ininterruptos, trabalhando ou estudando, fora da sua região ou país? 1.( ) sim    2.( ) não.            Onde? _____
8. Há quanto tempo você trabalha? _____ anos
9. Há quanto tempo você atua como executivo/negociador? _____ anos. Qual o cargo? _____
10. Sua principal função na negociação é :    1.( ) Comprador            2.( ) Vendedor
11. A organização com a qual você mantém vínculo é de porte (quanto ao nº de <u>pessoas</u> ): 1.( ) grande (mais de 500 pessoas) 2.( ) médio (de 100 a 500 pessoas) 3.( ) pequeno/micro (menos de 100 pessoas)
12. A organização com a qual você mantém vínculo é de <u>capital</u> : 1.( ) nacional    2.( ) estrangeiro    3.( ) misto
13. A organização em que você trabalha é de sua propriedade ou da propriedade de sua família? 1.( ) sim.    2.( ) não
14. Qual o seu grau de formação ( ) Graduação            ( ) Especialização ( ) Mestrado            ( ) Doutorado
15. A <u>atividade principal</u> da <b>organização</b> com a qual você mantém vínculo é na área de (resposta única): 1.( ) agropecuária            ( ) logística 2.( ) indústria de transformação            ( ) comunicação 3.( ) indústria da construção            9. ( ) assistência social 4.( ) outras atividades industriais            10. ( ) administração pública 5.( ) comércio de mercadorias            11. ( ) educacional 6.( ) Informática            12. ( ) outra atividade. Qual? _____

Agradecemos sua colaboração e colocamos nosso endereço eletrônico a disposição para solicitar os resultados desta pesquisa.

dinora@cesciesa.univali.br

Data: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /2002.



## Apêndice D: Questionário em italiano



**UFRGS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



**PPGA**

### Progetto di ricerca Trattative commerciali internazionali e cultura nazionale

Egregio Signore:

L'obiettivo di questa ricerca è quello di verificare l'influenza della cultura nazionale sulle trattative commerciali internazionali, cercando di identificare le differenze tra manager brasiliani ed italiani. La Sua collaborazione è, dunque, di grande importanza per aiutarci ad identificare quali sono queste differenze .

Per poter rispondere al questionario, per cortesia legga con attenzione le istruzioni. Non ci sono risposte giuste o sbagliate. I dati forniti non saranno utilizzati in forma individuale ma saranno raggruppati per l'analisi e la diffusione. È politica della nostra istituzione la stretta confidenzialità dei dati.

Chiediamo la sua risposta ad ognuna delle questioni che seguono, osservando strettamente l'ordine di presentazione. Non ritorni ai quesiti già trattati. Così facendo, aiuterà ad assicurare la qualità dei dati raccolti.

La ringraziamo per la sua collaborazione ed attenzione.  
 Grazie!

<b>Posto di applicazione:</b> <hr/> <hr/>	<b>Responsabile diretto per l'applicazione:</b> <hr/>
--	--

### DOMANDE SULLE TRATTATIVE COMMERCIALI

**Per rispondere alle domande, cerchi di pensare alle diverse trattative che ha effettuato.**

Non esistono risposte giuste o sbagliate. Desideriamo conoscere solamente la sua opinione su alcuni momenti particolari della trattativa.

Nei prossimi quesiti, le risposte devono essere valutate con numeri da 1 a 7: il numero 1 equivale a un'importanza quasi nulla mentre il 7 equivale a un'importanza estremamente elevata.

01. In una trattativa commerciale è importante ...	Quasi senza importanza							Moltissimo importante
a. Essere preparato sulla cultura del paese in cui si dovrà trattare	1	2	3	4	5	6	7	
b. Essere preparato sulla legislazione e sulla burocrazia del paese	1	2	3	4	5	6	7	
c. Conoscere il prodotto	1	2	3	4	5	6	7	
d. Saper ascoltare	1	2	3	4	5	6	7	
e. Saper parlare	1	2	3	4	5	6	7	
f. Ottenere sempre lucro	1	2	3	4	5	6	7	
g. Conoscere le normative etiche del paese e i procedimenti	1	2	3	4	5	6	7	

02. Qual è la rilevanza delle informazioni prima d'iniziare una trattativa commerciale internazionale?	Quasi senza importanza							Moltissimo importante
a. Sul paese	1	2	3	4	5	6	7	
b. Sul manager	1	2	3	4	5	6	7	
c. Sulla ditta	1	2	3	4	5	6	7	
d. Sulla burocrazia/documentazione	1	2	3	4	5	6	7	
e. Sulla concorrenza	1	2	3	4	5	6	7	
f. Sulla logistica	1	2	3	4	5	6	7	
g. Sul prodotto	1	2	3	4	5	6	7	

03. Qual è l'importanza delle varie tappe di una trattativa commerciale internazionale	Quasi senza importanza							Moltissimo importante
a. Preparazione	1	2	3	4	5	6	7	
b. Inizio della trattativa	1	2	3	4	5	6	7	
c. Sfruttamento delle informazioni	1	2	3	4	5	6	7	
d. Presentazione della proposta	1	2	3	4	5	6	7	
e. Chiarimento dei dubbi	1	2	3	4	5	6	7	
f. Finalizzazione della trattativa	1	2	3	4	5	6	7	
g. Controllo/valutazione	1	2	3	4	5	6	7	

**Istruzioni:** Nel 4° quesiti si sollecita che siano ordinate numericamente le azione da 1 a 10 a seconda dell'importanza(senza ripetere i numeri). Consideri 1 meno importante e 10 la più importante;

04. Qual è l'importanza delle azioni di fronte alle divergenze presenti nelle trattative?	Ordinazione
Evitare attriti	
Imporsi	
Persuasione	
Chiarimento dei dubbi	
Utilizzare una terza persona	
Cercare soluzioni in cui le due parti ci guadagnino	
Usare aggressività	
Cercare soluzioni creative	
Riiniziare la trattativa	
Sospendere la trattativa	

**Istruzioni:** Nei quesiti che seguono segnali la risposta che corrisponde alla sua opinione.

5. In una trattativa lei si caratterizza per essere una persona che... dirige <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> osserva
6. In genere, nelle trattative pensa al ... (lungo termine) futuro <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> presente (breve termine)
7. In genere, le sue trattative sono prese ... singolarmente <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> collettivamente
8. Preferisce trattare ... singolarmente <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> collettivamente
9. Considera lo stile nel trattare del <u>suo diretto superiore</u> come ... (autoritario)autocratico <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> democratico (consultivo)
10. Considera <u>il suo stile</u> nel trattare come ... (autoritario)autocratico <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> democratico (consultivo)
11. In genere, per trattare, cerca alternative ... sicure <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> rischiose
12. Per quanto tempo pensa di continuare lavorando nell'organizzazione presso la quale è legato attualmente? poco tempo <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> molto tempo(fino alla pensione)
13. La maggioranza delle trattative restano dentro le normative etiche? raramente <u>   1   2   3   4   5   6   7  </u> spesso

**Istruzione:** Nei quesiti da 14 a 18 si richiede una dichiarazione sulla frequenza delle situazioni.

14. Per concludere una trattativa, consulta i suoi familiari. raramente   1   2   3   4   5   6   7   spesso
15. Dopo aver concluso una trattativa si pente della sua decisione. raramente   1   2   3   4   5   6   7   spesso
16. Le sue trattative sono concluse sempre solo sulla base del guadagno. raramente   1   2   3   4   5   6   7   spesso
17. Risparmia il suo stipendio per far fronte a qualche -sorpresa, invece di utilizzarlo nel presente. raramente   1   2   3   4   5   6   7   spesso
18. Durante una trattativa si sente ansioso. raramente   1   2   3   4   5   6   7   spesso

**Istruzioni:** Segnali il suo grado di consenso o dissenso con ognuna delle affermazioni.

19. Le regole di una ditta non devono essere violate anche se la situazione consente di supporre che la violazione sarà favorevole alla ditta. dissentito totalmente   1   2   3   4   5   6   7   concordo totalmente
20. È importante per un manager disporre di risposte precise alla maggioranza delle questioni sollevate dai suoi subordinati. dissentito totalmente   1   2   3   4   5   6   7   concordo totalmente

**Istruzione:** I seguenti quesiti richiedono un'unica risposta

21. Con che frequenza effettua riunioni per trattative internazionali ? a ( ) Settimanalmente    b ( ) Mensilmente    c ( ) Semestralmente    d ( ) Altra. Quale? _____
22. Preferisce fare una trattativa: a ( ) Nel suo Paese    b ( ) Nel Paese del suo interlocutore    c ( ) in un altro Paese

**Istruzioni:** Nel 23° quesito siamo interessati ai **VALORI** in cui credono i manager italiani. Pertanto, sollecitiamo una valutazione da 1 a 7 per ogni valore proposto. Consideri 1 meno importante e 7 molto importante;

	Meno Importante				Molto Importante			
Sicurezza della famiglia	1	2	3	4	5	6	7	
Felicità	1	2	3	4	5	6	7	
Saggezza	1	2	3	4	5	6	7	
Libertà	1	2	3	4	5	6	7	
Un sentimento di realizzazione	1	2	3	4	5	6	7	
Armonia interiore	1	2	3	4	5	6	7	
Rispetto di sé stesso	1	2	3	4	5	6	7	
Vera amicizia	1	2	3	4	5	6	7	
Una vita comoda	1	2	3	4	5	6	7	
Amore maturo	1	2	3	4	5	6	7	
Un mondo di pace	1	2	3	4	5	6	7	
Piacere	1	2	3	4	5	6	7	
Uguaglianza	1	2	3	4	5	6	7	
Riconoscimento sociale	1	2	3	4	5	6	7	
Una vita eccitante	1	2	3	4	5	6	7	
Un mondo di bellezza	1	2	3	4	5	6	7	
Sicurezza nazionale	1	2	3	4	5	6	7	
Salvezza	1	2	3	4	5	6	7	
Onesto	1	2	3	4	5	6	7	
Responsabile	1	2	3	4	5	6	7	
Capace	1	2	3	4	5	6	7	
Pulito	1	2	3	4	5	6	7	
Coraggioso	1	2	3	4	5	6	7	
Intellettuale	1	2	3	4	5	6	7	
Ambizioso	1	2	3	4	5	6	7	
Indipendente	1	2	3	4	5	6	7	
Cortese	1	2	3	4	5	6	7	
Creativo	1	2	3	4	5	6	7	
Logico	1	2	3	4	5	6	7	
Auto-controllato	1	2	3	4	5	6	7	
Liberale	1	2	3	4	5	6	7	
Vivace	1	2	3	4	5	6	7	
Servizievole	1	2	3	4	5	6	7	
Amorevole	1	2	3	4	5	6	7	
Indulgente	1	2	3	4	5	6	7	
Obbediente	1	2	3	4	5	6	7	
Etico	1	2	3	4	5	6	7	

## DATI PERSONALI E ORGANIZZATIVI

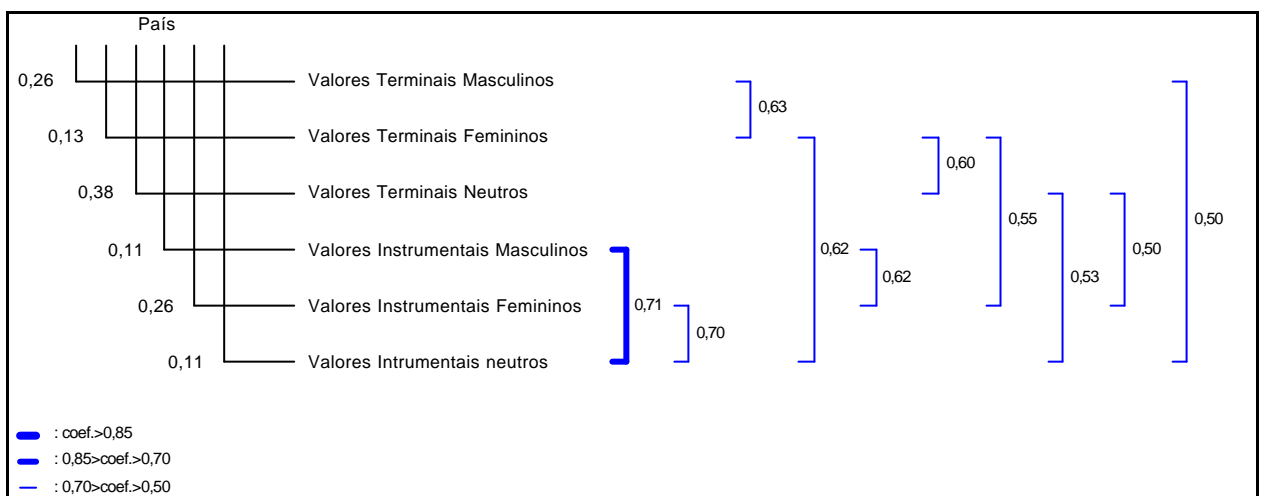
1. Qual è la sua origine? Città _____ Regione _____ Nazione _____	
2. Sesso: 1.( ) maschile      2.( ) femminile	
3. Et�: _____ anni	
4. La sua nazionalit� di provenienza �: 1. ( ) Italiana      3. ( ) Polacca      5. ( ) Brasiliana 2. ( ) Tedesca      4. ( ) Portoghese      6. ( ) Altra. Quale? _____	
5. Partecipa assiduamente alle attivit� di qualche gruppo religioso o filosofico ? 1.( ) s�      2.( ) no.      Quale? _____	
6. H� una buona conoscenza di qualche altra lingua oltre alla sua lingua materna? 1.( ) s�      2.( ) no.      Quale? _____	
7. � stato per pi� di due anni ininterrotti, lavorando o studiando, fuori della sua regione o nazione? 1.( ) s�      2.( ) no.      Dove? _____	
8. Da quanto tempo lavora? _____ anni	
9. Da quanto tempo svolge il lavoro di manager? _____ anni. Con che funzione? _____	
10. La sua principale funzione nelle trattative commerciali � :      1.( ) Comprare      2.( ) Vendere	
11. L'organizzazione alla quale � legato �: 1.( ) grande (pi� di 500 persone) 2.( ) media (da 100 a 500 persone) 3.( ) piccola (meno di 100 persone)	
12. L'organizzazione alla quale � legato � di <u>capitale</u> : 1.( ) nazionale      2.( ) straniero      3.( ) misto	
13. L'organizzazione in cui lavora � di sua propriet� o di propriet� della sua famiglia? 1.( ) s�.      2.( ) no	
14. Il suo livello di studio � 1. ( ) Laurea      3. ( ) Specializzazione/perfezionamento 2. ( ) Master      4. ( ) Dottorato      5. ( ) Inferiore ai precedenti	
15. L' <u>attivit� principale</u> dell'organizzazione alla quale � legato � nell'area di (risposta unica): 1.( ) agrozootecnica      7. ( ) logistica 2.( ) industria di trasformazione      8. ( ) comunicazione 3.( ) industria di produzione      9. ( ) assistenza sociale 4.( ) altre attivit� industriali      10.( ) amministrazione pubblica 5.( ) commercio      11.( ) istruzione 6.( ) informatica      12.( ) altra attivit�. Quale? _____	

La ringraziamo per la sua collaborazione e Le lascio il mio indirizzo elettronico per ogni ulteriore informazione di cui abbia bisogno  
[dinora@cesciesa.univali.br](mailto:dinora@cesciesa.univali.br)

Data: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/2002.

### Apêndice E: Matriz de correlação dos valores masculinos, femininos e País

	País	Valores Masculinos	Valores Femininos	Valores Neutros
País	1,00			
Valores Masculinos	0,23	1,00		
Valores Femininos	0,22	0,73	1,00	
Valores Neutros	0,29	0,68	0,78	1,00



### Apêndice F: Matriz de correlação: aversão à incerteza e País

	País	alternativas neg.	tempo de trabalho	normas éticas	volta atrás	nervosismo	regulamentos violados
País	1,00						
alternativas neg.	-0,02	1,00					
tempo de trabalho	-0,04	0,06	1,00				
normas éticas	-0,72	0,10	0,03	1,00			
volta atrás	0,05	0,16	-0,02	-0,04	1,00		
nervosismo	0,08	0,19	-0,07	0,09	0,20	1,00	
regulamentos violado	-0,10	-0,07	0,27	0,15	0,09	-0,03	1,00