

A Cultura Nacional e as Negociações Comerciais Internacionais: Um Comparativo Entre Negociadores Brasileiros e Italianos.

Autoria: Dinorá Eliete Floriani

Resumo:

Este artigo aborda o tema da negociação comercial internacional e a cultura nacional. O aumento da competitividade internacional, não somente no aspecto comercial, mas também no que se refere à competitividade pessoal, justifica o tema, proporcionando à academia e às empresas, especialmente aos negociadores, considerações à devida preparação da negociação. O artigo constatar diferenças culturais entre executivos brasileiros e italianos nas negociações comerciais internacionais. Trata-se de um estudo de caráter exploratório - descritivo, com uma abordagem multimétodo: o qualitativo e o quantitativo. A aplicação do questionário deu-se no sul do Brasil e no norte da Itália, totalizando uma amostra de 200 respondentes. 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 (masculinos e femininos), identificados pela Escala de Valores de Rokeach (RVS) (1973).

Considerações Iniciais

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, que 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.

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 novos setores, juntamente com os processos de privatizações (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.

A nova cultura gerada no Brasil e a cultura italiana atual, desenvolvidas desde a época das imigrações, necessitam ser identificadas em pesquisas sob ótica comercial para poderem-se identificar as diferentes estratégias utilizadas durante a negociação.

Considerando como indicadores a cultura (herança social de um povo, representada pelos valores, crenças, atitudes e comportamentos de seus membros) e os valores (características mais profundas do ser humano, influenciando seu comportamento), verificaram-se as diferenças entre executivos italianos e brasileiros nas negociações comerciais internacionais, sendo este o principal objetivo deste trabalho.

O que se pretendeu, nesta pesquisa, não foi identificar qual das culturas é superior ou inferior, mas qual é a diferença entre elas. O comportamento ideal do ser humano não pode ser programado, mas pode-se diagnosticar os modos de fazê-lo (RIBEIRO, 1978).

Negociação, Cultura nacional e Valores pessoais

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), Laurent (1991) e Kennedy (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. A negociação é uma forma de tentar resolver os conflitos.

De acordo com Junqueira (1991), a negociação inicia com a preparação ou planejamento. 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 com 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. Na ação final, ocorre o fechamento do negócio. E, como última etapa, há o controle/avaliação, cujos objetivos são controlar o que foi combinado entre as partes e avaliar os resultados.

O negociador, no decorrer das etapas da negociação, poderá utilizar da persuasão, da criatividade e até mesmo da imposição para a resolução do conflito.

A característica da negociação influencia o estilo de comportamento a ser adotado durante a negociação. Considerando os estilos de comportamento descritos por Paula (1992), verificam-se diversidades de comportamento dos negociadores para atingir o objetivo almejado numa negociação:

- **Afirmação:** o negociador se utiliza da assertividade 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.
- **Persuasão:** o negociador se utiliza de informação e raciocínio para alcançar seus objetivos.

A ética é um estilo de comportamento influenciado pelos valores de cada indivíduo e pelo ambiente em que está envolvido. Para Kennedy (1991), não devem ser feitas aos outros preleções sobre a própria ética.

Muitos autores, antropólogos, sociólogos, psicólogos e estrategistas definiram cultura nacional, entretanto, a definição que norteia esta pesquisa foi a de Geert Hofstede, o qual 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* (1997), define o tema como uma programação coletiva de mentes que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro sendo sempre um fenômeno coletivo, pois é pelo menos parcialmente compartilhada com pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social, onde ela foi aprendida.

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, afirmando que "...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.

- **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. 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.

•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.

•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.

•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 traição 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.

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* GHURI, 1996).

O núcleo da cultura é formado pelos valores (HOFSTEDE, 2001). Valor é uma tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro. 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.

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).

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, sendo altamente desejável, em qualquer negociação, ser sensível aos valores, percepções e normas de conduta da pessoa com quem se está lidando (FISHER *et al.* 1994, ROKEACH 1981).

A cultura nacional e os negócios internacionais: O Brasil e a Itália

Pessoas de culturas distintas negociam de forma diferenciada, comportam-se diferentemente e, além disso, interpretam o processo de negociação de forma distinta. Lewicki *et al.* (2002) comentam 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 parte, incidentais.

O Brasil e a Itália apresentaram diferenças culturais na pesquisa IBM de Hofstede (1997), e algumas considerações sobre os dois países podem ser encontradas na literatura.

Para o Brasil, por exemplo, considerações como que, além da pobreza, da diversidade econômica e social e das favelas, há 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 homem brasileiro se encontra diante de vários futuros possíveis e não em face de um só, afirma Freyre (1973). Concordam os dois autores (FREYRE, 1973 e RIBEIRO, 1978), que o brasileiro é um povo de gestos criativos.

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.

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. (CAPRARO, 1990 *apud* BIASI, 1997).

Os italianos são bastante subordinados (LAURENT, 1993 *apud* ADLER, 1997). Hofstede (1997), considerou que na Itália, encontra-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.

Como resultado da pesquisa IBM, atribuiu um índice relativo e uma classificação por pontuação para mensurar as dimensões culturais de cada país pesquisado. Para o Brasil e para a Itália, a classificação pode ser visualizada no Quadro 01.

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

Quadro 01 - Dimensões culturais da Itália

*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.

Método da Pesquisa

Esta é uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, utilizando-se de uma abordagem multimétodo – o qualitativo e o quantitativo.

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. Corre-se, no entanto, o risco de perder a essência da cultura como um todo. Por essas razões, o estudo abordou a etapa qualitativa e a quantitativa como método de coleta de dados.

Fase qualitativa

A coleta dos dados, nesta fase, foi composta por quatro instrumentos:

1 – Entrevistas em profundidade: a partir de leituras realizadas, gerou-se um protocolo de entrevistas, o qual foi utilizado como um *chek list* para as entrevistas em profundidade, realizadas com *experts* brasileiros e italianos que realizam negociações comerciais internacionais. Este instrumento teve como objetivo identificar as principais variáveis, ou seja, atributos e características necessárias para a função de negociador. 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. Para participar das entrevistas, foram escolhidos, pelo pesquisador,

executivos de diversas empresas em diversas áreas, que já realizaram e realizam negociações comerciais internacionais. Nesta pesquisa foram realizadas oito entrevistas em profundidade. As primeiras entrevistas se deram no Brasil e, em seguida, o protocolo foi traduzido para o italiano, efetuando-se então as entrevistas com *experts* daquele país que se encontravam no Brasil para negociações comerciais internacionais.

2 – Operacionalização das variáveis de cultura de Hofstede:

Para a operacionalização desta etapa, foram adaptadas as questões propostas pelo próprio autor, que condiziam com negociações comerciais agrupadas nas cinco dimensões culturais propostas pelo autor. O estudo de Hofstede caracterizou-se nesta área por aplicar um único questionário, contendo, junto aos funcionários da IBM em diferentes países, identificando as diferenças culturais entre eles.

3 – Escala de Valores de Rokeach (RVS):

A RVS foi originalmente proposta nos anos 70 pelo psicólogo americano Milton Rokeach, com base num inventário de valores da sociedade norte-americana (HOFSTEDE, 1997). Para a mensuração de uma das cinco dimensões propostas por Hofstede (1997), utilizaram-se os valores propostos por Rokeach (1973), dividindo-os em masculinos e femininos de acordo com a definição de Hofstede (1997). Este método foi aplicado com o intuito de identificar o grau de importância que cada indivíduo atribui aos valores pessoais.

4 – Dados sócio-econômico-demográficos: Este instrumento completa o instrumento de coleta de dados através de 15 perguntas. Tem como objetivo coletar informações sócio-demográficas do respondente e à empresa na qual está vinculado.

Fase quantitativa

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

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 respostas. Na terceira parte, solicitou-se 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.

Para fins de confiabilidade, aplicou-se o coeficiente alfa ou também chamado de *Alpha* de Crombach, apresentando uma variação de 0,64 a 0,88 em cada etapa do questionário, considerando-se, então, o instrumento com uma boa coerência interna.

O questionário foi submetido ao pré-teste, inicialmente aplicado no Brasil e, após as devidas alterações, o questionário foi traduzido e, então, aplicado o pré-teste na Itália. A média de tempo máxima para responder ao questionário foi avaliada em 20 minutos.

Para elaboração da versão em italiano, a escolha do método para tradução do questionário foi a tradução reversa, utilizando os seguintes procedimentos:

- Versão Português – Italiano - Revisão da versão em Italiano - Versão Italiano – Português - Comparação das versões em Português e Italiano.

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.

A amostra foi não probabilística - 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, sendo considerada também como a menos dispendiosa (MALHOTRA, 2001).

Considerando Hofstede (1997), a amostra deve ter muitos pontos em comum, exceto a nacionalidade.

Resultados da etapa qualitativa

Os dados da etapa qualitativa, coletados por meio da entrevista em profundidade, identificaram a importância das informações, das etapas de uma negociação e da forma de negociar.

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: 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.

O valor “ética” foi intensamente mencionado nesta etapa. Diante desta constatação, 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.

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.

Já negocie 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, percebem-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. Os aportes significativos desta etapa foram

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

Resultados da etapa quantitativa

Além da nacionalidade, outros aspectos podem influenciar um grupo de respondentes, como, por exemplo, a idade, o grau de instrução formal, o sexo, entre outros. Diante dessas considerações, no Quadro 02, é apresentado o perfil dos respondentes.

Características	Perfil da amostra	Diferenças significativas
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%.
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.

Quadro 02 - Perfil sócio-econômico-demográfico dos respondentes

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

Fonte: Coleta de dados.

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.

O primeiro tema abordado foram os aspectos considerados relevantes em uma negociação comercial. A Tabela 01 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 aspecto mais importante.

	Itália			Brasil		
	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	t	Sig.
Aspectos da negociação						
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

Tabela 01 – Aspectos importantes da negociação internacional

Fonte: Coleta de dados.

Ambos os 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”.

O assunto questionado em seguida foi a relevância das informações que o executivo deverá obter antes da negociação comercial internacional. A Tabela 02 demonstra as médias atribuídas a cada variável. 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 aos 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.

	Italia			Brasil		
	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	T	Sig.
Relev. Das Informações						
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

Tabela 02 – Relevância das informações na negociação internacional

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 à média atribuída pelos executivos brasileiros (6,01). Pode-se interpretar, através dessas médias, que o executivo brasileiro atribui uma grande importância à relação pessoal (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 que os executivos brasileiros consideraram muito importante (6,01 e 5,69).

A Tabela 03 demonstra o próximo item pesquisado, em que 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.

	Itália			Brasil		
	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	T	Sig.
Etapas da negociação						
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

Tabela 03 – Etapas da negociação
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 pelos italianos 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 nas 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), ou seja, os executivos italianos se preparam mais para as negociações do que os executivos brasileiros, refletindo nos números do comércio exterior desses países.

Questionou-se aos executivos quais as principais ações na resolução de conflitos na negociação. De acordo com a Tabela 04, 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.

Ações diante do conflito	Itália			Brasil		
	Rank	Imp médio	N válidos	Rank	Impor. 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

Tabela 04 – Ações diante do conflito – por país
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. Ambos os executivos 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)

Elaborou-se uma questão para conhecer qual a frequência com que os respondentes brasileiros e italianos negociam. Identificou-se que a maior parte dos executivos italianos (34%) negociam mensalmente. A maioria dos executivos brasileiros (25%) indicaram outras frequências como: eventualmente, raramente e anualmente.

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

A análise da cultura nacional é realizada segundo as dimensões culturais propostas por Hofstede (1997) e, para avaliar cada uma delas, analisou-se um conjunto de variáveis por dimensão que foram tabuladas individualmente, a fim de auxiliar nas análises das médias por dimensão cultural. Neste artigo, somente as médias por variáveis foram apresentadas, demonstrando, como resultado as diferenças culturais através de um quadro comparativo geral.

A primeira dimensão cultural apresentada é o individualismo *versus* coletivismo. Na Tabela 05, apresentam-se as médias do construto individualismo *versus* coletivismo. Pode-se perceber que há uma diferença significativa (0,01) na questão referente à preferência em negociar individualmente ou coletivamente; e na questão sobre a freqüência com que consultam seus familiares, há uma diferença significativa de 0,15%.

Variáveis	Itália		Brasil		t	Sig. de t
	Média	D.-P.	Média	D. P.		
Acontece 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
Autocrático/democrático	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

Tabela 05 – Média comparativa: individualismo *versus* coletivismo

Fonte: Coleta de dados.

Percebe-se uma tendência individualista no executivo italiano. 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. 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. Esta dimensão foi identificada no instrumento de pesquisa por uma questão sobre as negociações e o lucro e, para completar esta análise, utilizaram-se os valores de Rokeach, pois, conforme comenta Hofstede (1997), as sociedades desta dimensão são identificadas pelos valores percebidos como masculinos e femininos.

O resultado da questão sobre o lucro, 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 identificar a importância atribuída pelos executivos aos valores, apresentam-se os conjuntos de valores (masculinos e femininos) e suas respectivas médias.

O conjunto de valores masculinos foram os que apresentaram maior média, se comparados ao conjunto de valores femininos (diferença significativa de 0,01). Assim, compara-se somente a média atribuída ao valor masculino por país, verificando uma diferença significativa ($t: 3,27$, sig. $t: 0,01$).

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 06).

Variáveis	Itália		Brasil		t	Sig. de t
	Média	D. P.	Média	D.P.		
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

Tabela 06 – Média comparativa: masculinidade *versus* feminilidade

Fonte: Coleta de dados.

Ao verificar as médias gerais da dimensão distância do poder (Tabela 07), estas não apresentam diferença significativa. A média demonstra uma indefinição por ambos os países quanto à distância do poder.

Variáveis	Itália		Brasil		t	Sig. de t
	Média	D. P.	Média	D.P.		
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

Tabela 07 – Média comparativa: alta distância do poder *versus* baixa distância do poder

Fonte: Coleta de dados.

Na sua maioria, os dois países concordam com a necessidade de terem respostas precisas aos subordinados, sendo que o Brasil (22%) demonstra uma percentagem maior, mas não significativa, em relação à Itália (16,3%). Assim, das duas questões que compõem esse construto, a primeira demonstra que os italianos possuem uma menor distância do poder e os brasileiros, uma tendência à alta distância do poder.

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.

O grau de aversão à 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.

Verificando as médias atribuídas às variáveis desta dimensão, Tabela 08, 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.

Variáveis	Itália		Brasil		t	Sig. de t
	Média	D.P.	Média	D.P.		
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

Tabela 08 – Média comparativa: aversão à incerteza

Fonte: Coleta de dados.

Analisando o conjunto de variáveis deste construto, há 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 e identificaram-se como alta aversão na variável 6 (variável ética).

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.

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

Os resultados gerais da quinta e última dimensão apontam que ambos os países estão voltados ao longo prazo. Ao analisar a Tabela 09, percebe-se que a média da variável 1 está voltada ao futuro e, na variável 2, a média direciona-se a frequentemente a economizar salário.

Variáveis	Itália		Brasil		t	Sig. de t
	Média	D.P.	Média	D. P.		
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

Tabela 09 – Média comparativa: curto prazo *versus* 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 03.

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

Quadro 03 - Comparativo das diferentes dimensões entre a Itália e o Brasil

*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.

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.

Considerações Finais e Conclusões

As características da negociação diferem de um país para outro, sugerindo que há mais de uma maneira de atingir os 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 nas 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), 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; 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%) prefere negociar no Brasil. Diferenças culturais em negócios internacionais demandam habilidades específicas, sendo a escolha do local e do momento adequado uma delas.

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 os 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 os 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 frequentemente 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 o 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 frequência 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).

Considerando-se as dimensões da cultura nacional de Hofstede (1997), as questões não possibilitaram uma classificação de maneira conclusiva nas dimensões. Por este motivo efetuou-se a análise da média de cada variável, finalizando com a construção de um quadro referencial por tendência significativamente diferente em cada dimensão cultural.

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, podem-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. Este executivo trabalha mais raramente suas negociações baseadas no lucro. Os executivos brasileiros, no entanto, atribuíram uma média maior do que os italianos aos valores masculinos e suas negociações mais frequentemente 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).

Em parte, os resultados desta pesquisa corroboram os resultados da pesquisa de Hofstede (1997), apresentando um resultado contrário somente na dimensão “masculinidade”.

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 e à cultura. 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 frequentemente 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 frequência maior de negociações. Já para o executivo brasileiro, esta constatação permite discordar do estereótipo criado em relação ao “jeitinho” brasileiro utilizado para atingir objetivos, “burlando” determinações. (MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

Como fenômeno coletivo, todavia, 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.

Quanto às inferências apresentadas sobre os aspectos negociais, as diferenças culturais 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 04.

Itália	Brasil
Executivo mais preparado e experiente	Foca-se no resultado e no produto
Diante do conflito, visa ao 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
Tem 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

Quadro 04 – Principais diferenças culturais na negociação comercial internacional

Fonte: Criado pela pesquisadora

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 e no Brasil, no 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 podem fazer generalizações, somente gerar idéias ou hipóteses sobre a amostra pesquisada.

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.

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.

Referências

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

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: Tipomonna, 1998.

BIASI, J. **Trentino oggi**: Istituzioni, economia, società civile. Collana di monografie. Trento: Casa Editrice Panorama, 1997.

DILLON, W. R.; MADDEN, T. ; FIRTLE, N. H. **Marketing research in a marketing environment**. Richard D. Irwin, INC., Estados Unidos, 1994.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC S.A., 2000.

FREYRE, G. **Além do apenas moderno**. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio, 1973.

GHAURI, P. N. (Org.) **International Business Negotiations**. Oxford: Pergamon, 1996.

GRAHAM, J. L. **Brazilian, Japanese, and American Business negotiations**. Journal of International Business Studies. Vol. 14, n. 1 (1983), pp. 47-61.

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

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação, tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1991.

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.

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.

TERPSTRA, V. ; DAVID, K. **The cultural environment of international business**. 3. ed. Cincinnati, Ohio: South – Western Publishing CO., 1991.