

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FLADIMIR DE OLIVEIRA

**NEGOCIAÇÃO COMERCIAL INTERNACIONAL: UM COMPARATIVO
ENTRE NEGOCIADORES TABACALEIROS BRASILEIROS E
ESTRANGEIROS**

Porto Alegre, 2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Fladimir de Oliveira

**NEGOCIAÇÃO COMERCIAL INTERNACIONAL: UM COMPARATIVO
ENTRE NEGOCIADORES E ABACALEIROS BRASILEIROS E
ESTRANGEIROS**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Porto Alegre, 2004

Dedico esta dissertação à minha família: à minha esposa por todo apoio e dedicação e aos meus filhos pela espera de um momento livre para brincar com o pai. Obrigado.

AGRADECIMENTOS

As pessoas são essenciais para poder cumprir cada etapa do processo em um curso de mestrado, referencio os excelentes professores da UFRGS, a família e os amigos verdadeiros. Presto agradecimentos a todos os que estiveram envolvidos neste processo, especialmente:

à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA), pela oportunidade oferecida no Curso de Mestrado em Administração;

ao Prof. Dr. Walter M. Nique, pela constante disposição e disponibilidade em orientar esta dissertação, pelas contribuições prestadas ao desenvolvimento deste trabalho e, em especial, por sua amizade e companheirismo;

à Lourdes Odete dos Santos pelo incentivo e pelo processamento e tratamento estatístico dos dados desta pesquisa, extensivo à equipe do CEPA/UFRGS, Centro de Estudos e Pesquisa em Administração;

ao Professor Dr. Paulo Zawislak, coordenador deste mestrado para executivos, pelo apoio durante toda a jornada;

a todas as outras pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, em especial ao prof. Ms. Carlos Alfredo Panosso, Mônica Ulrich e Celene Lima, pelo apoio operacional;

aos colegas de mestrado pelo companheirismo, amizade, intercâmbio de conhecimentos e pelo apoio nas horas de dificuldade;

à empresa Meridional de Tabacos, pela disponibilidade de tempo livre durante horário de expediente para participar das aulas em Porto Alegre;

à minha família, por sempre ter me dado apoio e incentivo, pois conquistas são fruto de muita dedicação e trabalho. A ela, então, nas pessoas de Adriane, Daiane e Rafael, meus mais profundos sentimentos de gratidão.

RESUMO

Esta dissertação aborda o tema da negociação tabacaleira comercial internacional e a influência da cultura nacional, dos valores pessoais e da ética. No atual mundo globalizado, a investigação e a compreensão das diferenças culturais são elementos essenciais na elaboração das estratégias de negociação. A minimização do choque cultural proporciona melhores resultados na negociação. Este tema explicita à academia e às empresas, especialmente aos negociadores tabacaleiros, relevantes aspectos teóricos e demonstra uma realidade prática, apresentando importantes considerações quanto à devida preparação da negociação. O objetivo geral desta pesquisa consiste na análise da existência de diferenças e/ou semelhanças culturais, de valores pessoais e de ética entre negociadores tabacaleiros brasileiros e de outros 24 países nas negociações tabacaleiras comerciais internacionais. É uma pesquisa de caráter exploratório - descritivo, com uma abordagem multimétodo: qualitativo e quantitativo. O primeiro consiste na revisão bibliográfica das escalas para medir cultura, valores pessoais e ética já existentes e validadas no Brasil, que proporcionaram importantes contribuições à formulação do instrumento de pesquisa: o questionário. Através deste foram coletadas as informações da etapa quantitativa. Os locais de aplicação do questionário foram, no sul do Brasil, no estado do Rio Grande do Sul, a cidade de Santa Cruz do Sul, e no estrangeiro em 31 países de 4 continentes. A amostra totalizou 147 questionários aplicados (42 no Brasil e 105 no estrangeiro). A presente pesquisa está estruturada seguindo a ordem teórica, ou seja, a negociação comercial internacional, a cultura nacional, os valores pessoais e a ética. De forma geral, os resultados obtidos demonstram as diferenças culturais na negociação tabacaleira comercial internacional, proporcionando um 'retrato' das características culturais do negociador tabacaleiro brasileiro e estrangeiro, segundo as dimensões culturais propostas por Hofstede (1997), os valores pessoais identificados pela Escala de Valores de Kahle (LOV) (1983), e a ética conforme modelo de Lewicki (1998).

Palavras-chave: Negociação, Tabacaleiro, Estratégia, Valores pessoais, Ética.

ABSTRACT

This work focuses on the international tobacco negotiations and the influence of the Brazilian culture, personal values and ethical behavior. In today's globalized world, the investigation and understanding of cultural differences is essential in the planning of negotiation strategies. The minimization of cultural shocks provides better results. The subject of cultural awareness provides the academia and the companies, especially dealers, relevant theoretical information as well as demonstrates a practical reality, introducing important considerations to the planning of negotiations. The overall goal of this research work is to determine the existence of differences and similarities in the culture, personal values, and ethical behavior among Brazilian dealers and dealers from other 24 countries when they engage in commercial negotiations, and analyze these differences and similarities. This is an exploratory-descriptive research with a multi-method approach: the qualitative and the quantitative. The first includes a bibliographic research of scales to measure culture, personal values, and ethical behavior existing and accepted in Brazil, which provide important contributions to the formulation of this research instrument: the questionnaire, through which we collect the information for the quantitative phase. I applied the questionnaire in the city of Santa Cruz do Sul, considered to be the center of the Brazilian tobacco industry, located in Rio Grande do Sul, the southernmost state of Brazil, and in the foreign countries listed on Appendix A. Total sampling was 147 questionnaires applied (42 in Brazil and 105 in the foreign countries). This research is structured according to the following theoretical sequence: international commercial negotiation, national culture, personal values, and ethical behavior. In a general way the results demonstrate the cultural differences and similarities in international tobacco commercial negotiations and provide a picture of the Brazilian and the foreign tobacco dealers' cultural characteristics, according to the cultural dimensions proposed by Hofstede (1997), the personal values identified by the School of Values of Kahle (LOV) (1983), and the ethical behavior according to Lewicki's (1998) model.

Key-Words: Tobacco, Negotiations, Strategics, Personal valves, Etical.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 O NEGÓCIO TABACALEIRO NO BRASIL	19
1.1.1 Muitos Avanços a Comemorar	23
1.1.2 Campeão em Rentabilidade	23
1.1.3 Sistema Integrado de Produção.....	25
1.1.4 Situação Privilegiada	26
1.1.5 A Negociação Tabacaleira	27
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA, JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	28
2 OBJETIVOS	31
2.1 OBJETIVO GERAL	31
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
3 REVISÃO TEÓRICA	32
3.1 NEGOCIAÇÃO.....	32
3.1.1 Negociação Comercial Internacional.....	44
3.2 CULTURA NACIONAL	55
3.2.1 Cultura Geral de Geert Hofstede.....	65
3.3 VALORES PESSOAIS	72
3.4 A CULTURA E OS VALORES PESSOAIS DO BRASILEIRO	80
3.5 ÉTICA	85
3.5.1 O Modelo de Lewicki (1998)	88
3.5.1.1 Estudo 1	90
3.5.1.2 Estudo 2	91
3.5.1.3 Mentiras utilizadas nas negociações.....	92
3.5.1.4 Descrição das táticas de negociação	94

3.6 A CULTURA, OS VALORES PESSOAIS, A ÉTICA E OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	97
4 MÉTODO DA PESQUISA.....	104
4.1 FASE QUALITATIVA	105
4.2 FASE QUANTITATIVA	107
4.2.1 População e Amostra.....	107
4.2.2 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados.....	108
4.2.3 Tradução do Instrumento de Pesquisa.....	110
4.2.4 Instrumento de Coleta de Dados	111
4.2.5 Procedimento de Coleta	113
4.2.6 Procedimentos Estatísticos	114
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	115
5.1 RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA.....	115
5.1.1 O Perfil da Amostra	115
5.1.2 Negociação Comercial Internacional.....	125
5.1.3 Cultura.....	130
5.1.3.1 O perfil da amostra, segundo os níveis de cultura	130
5.1.3.2 Mensuração das cinco dimensões culturais de Hofstede	134
5.1.3.2.1 <i>Individualismo versus coletivismo</i>	135
5.1.3.2.2 <i>Masculinidade versus feminilidade</i>	137
5.1.3.2.3 <i>Distância do poder</i>	138
5.1.3.2.4 <i>Aversão à incerteza</i>	140
5.1.3.2.5 <i>Orientação para curto prazo versus longo prazo</i>	144
5.1.4 Valores	149
5.1.4.1 Valores <i>versus</i> idade	153
5.1.5 Ética	156
5.1.6 Confiabilidade do Instrumento de Pesquisa	161
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES.....	163
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	177
OBRAS CONSULTADAS.....	188
APÊNDICE A: LISTA DOS CONTINENTES E PAÍSES APLICADOS E RESPONDENTES.....	190

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO EM INGLÊS.....	191
APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO EM ESPANHOL.....	198

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estoques versus Demanda de Tabaco no mercado mundial	19
Figura 2: As esferas de mútuos interesses.....	41
Figura 3: Fluxograma das etapas da negociação comercial.....	43
Figura 4: Influência dos fatores culturais no processo de negociação internacional.....	58
Figura 5: Pirâmide dos três níveis de programação mental humana	62
Figura 6: Estrutura dos diferentes níveis de manifestação cultural.....	65
Figura 7: Idade dos respondentes	119
Figura 8: Escores médios por questão (eticamente apropriado): comparativo entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros	160

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparativo das dimensões culturais no Brasil.	83
Quadro 2: Informações sobre o Brasil e os negociadores brasileiros	84
Quadro 3: Tendência comparativa: individualismo <i>versus</i> coletivismo	137
Quadro 4: Tendência comparativa: masculinidade <i>versus</i> feminilidade	138
Quadro 5: Tendência comparativa: distância de poder	140
Quadro 6: Tendência comparativa: aversão à incerteza	143
Quadro 7: Tendência comparativa significativa: longo prazo <i>versus</i> curto prazo	146
Quadro 8: Comparativo das diferentes dimensões entre negociadores tabacaleiros estrangeiros e brasileiros	146
Quadro 9: <i>Ranking</i> dos valores pessoais.....	152
Quadro 10: Valores pessoais mais importantes: respondentes <i>versus</i> idade	155

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Exportações de tabaco brasileiro, toneladas X faturamento.....	17
Tabela 2: Destino das exportações do tabaco brasileiro, safras 2001, 2002 e 2003	20
Tabela 3: Área de tabaco plantada X produção X exportação X faturamento	22
Tabela 4: Empresas de origem dos respondentes brasileiros.....	116
Tabela 5: País de origem dos respondentes no estrangeiro	116
Tabela 6: Continente de origem dos respondentes no estrangeiro	118
Tabela 7: Gênero da amostra por país	118
Tabela 8: Média de idade do brasileiro versus estrangeiro.....	119
Tabela 9: Idade dos respondentes por país	120
Tabela 10: Quantidade de idiomas que falam além da língua materna.....	120
Tabela 11: Mais de 2 anos ininterruptos fora da região ou país trabalhando ou estudando	121
Tabela 12: Tempo de trabalho como negociador tabacaleiro.....	121
Tabela 13: Média de tempo de negociador por país	122
Tabela 14: Função na negociação	122
Tabela 15: Função na negociação por país	123
Tabela 16: Porte da empresa.....	123
Tabela 17: Capital da empresa por país	124
Tabela 18: Grau de formação da amostra	125
Tabela 19: Comparação de médias de importância atribuídas aos atributos sobre os aspectos importantes para uma negociação internacional (1 = Muitíssimo importante e 5 = Quase sem nenhuma importância).....	126
Tabela 20: Comparação de médias de importância atribuídas aos atributos sobre relevância das informações antes da negociação internacional: (1 = Muitíssimo importante e 5 = Quase sem nenhuma importância)	127

Tabela 21: Comparação de médias de importância atribuídas aos atributos sobre as etapas da negociação: (1 = Muito importante e 5 = Quase sem nenhuma importância)	129
Tabela 22: Perfil sócio-econômico-demográficos dos respondentes	133
Tabela 23: Média comparativa: individualismo versus coletivismo.....	135
Tabela 24: Média comparativa: masculinidade versus feminilidade.....	138
Tabela 25: Média comparativa: alta distância do poder versus baixa distância do poder.....	139
Tabela 26: Média comparativa: aversão à incerteza	141
Tabela 27: Média comparativa: curto prazo versus longo prazo	145
Tabela 28: Comparação de médias dos valores pessoais - Tabacaleiro brasileiro versus estrangeiro	150
Tabela 29: Idade versus país - até 40 anos e mais.....	153
Tabela 30: Comparação de médias dos valores pessoais: segundo a idade: comparação de médias dos valores pessoais: segundo a idade	154
Tabela 31: Comportamento dos respondentes tabacaleiros em negociações	157
Tabela 32: Comparação de médias - Táticas de negociação, tabacaleiro brasileiro versus estrangeiro	157
Tabela 33: Teste de fidedignidade da escala sobre negociação, escala cultural, escala de valores pessoais e escala da ética - Alpha (a) de Cronbach.....	162

1 INTRODUÇÃO

“Nos negócios, assim como na vida, você não ganha o que merece, você ganha o que você negocia” (KARRASS, 1996, p. 1).

No contexto do mercado globalizado, empresas, em número cada vez maior, são compelidas a internacionalizar-se. Com a abertura dos mercados, promovida pela OMC (Organização Mundial do Comércio); as demandas sem precedentes geradas pela competição global; a formação de vários blocos como a Nafta, o Mercosul, a União Européia; a saturação do mercado próprio em cada país; o avanço das telecomunicações e, em especial, da informática, acentua-se atualmente a possibilidade de comercialização externa. As alternativas de abastecimento através de fontes externas (financiamentos, insumos, tecnologia) e a necessidade de estabelecer alianças com empresas estrangeiras para ganhar competitividade são aspectos fortes a serem considerados para a sobrevivência empresarial.

Segundo Malhotra (2001), os negociadores nacionais e internacionais 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 ter consciência da existência de um padrão previsível de conduta e de valores diferentes dos próprios pode promover melhora na qualidade dos negociadores, aumentando as chances de sucesso nas negociações comerciais internacionais.

A produção e reprodução não só da vida material como também da vida social constitui um universo simbólico que, implícita ou explicitamente, se encontra vinculado a determinados sistemas de valores, enraizados em crenças e nutridos pela cultura. Esses traços diferenciais que caracterizam os povos, provavelmente carregam consigo um ‘núcleo comum’ que permite ser chamado de universo humano, ou seja, humanidade (HOFSTEDE, 1997).

Se a presença de determinados traços culturais caracteriza o homem, a ausência de outros traços o diferencia (GASTALDELLO, 1999).

A globalização da economia, da tecnologia e da mídia eletrônica em específico, bem como a crescente conscientização ambiental, aproximam cada vez mais os indivíduos, situados nos pontos mais longínquos do planeta. Isso não se refere a 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 maior preparo e a consciência de que negociar implica conhecer não apenas o produto, mas também as características do país e do negociador (FLORIANI, 2002).

A negociação comercial internacional, pelo desenvolvimento de uma série de pesquisas, tem merecido destaque entre a comunidade acadêmica. No meio empresarial, pesquisar negociação torna-se excelente fonte de informação acerca das percepções dos negociadores quanto à cultura, aos valores pessoais e à ética. O aumento das transações comerciais entre países implica o aumento de relações interpessoais. O conhecimento de diferentes culturas pode aumentar as chances de sucesso de uma relação comercial ou pessoal.

Uma das chaves para uma negociação internacional de sucesso é saber reconhecer quais são os costumes e comportamentos aceitáveis e esperados por determinado grupo social. Em muitas culturas desenvolver e manter relacionamentos são situações críticas ao processo de negociação e, podem pesar mais do que os termos de um acordo em um contrato escrito; em outras culturas, o 'tempo é dinheiro' e portanto, as etapas de uma negociação são seguidas de acordo em seqüência lógica, linear, considerando muito mais a palavra escrita do que as promessas faladas (SCHUSTER e COPELAND, 1996). Um claro exemplo é o fato de o oferecimento de presentes ou de gratificações financeiras ser algo esperado por negociadores em várias culturas, ao passo que estas mesmas táticas são consideradas subornos, ilegais ou imorais, em outros países (MILES, 1995; SHELL, 1991).

Devido às diferenças culturais, as negociações internacionais têm o potencial de se tornarem mais complexas, confusas e frustrantes do que as negociações intraculturais (MILES, 1995). Quanto mais um negociador conseguir aprender sobre os estilos de negociação e estrutura de crenças de outras culturas, mais efetiva e eficiente serão as negociações com negociadores delas provenientes.

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 especificidade culturais e históricas.

Para Floriani (2002), 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.

A formação dos blocos econômicos não consiste, pura e simplesmente, em criar um mercado de trocas e de proteção mútua, visa também capacitar seus países-membros a enfrentarem, em condições adequadas, as competições 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.

Segundo a visão do pesquisador, a grande redução do plantio de tabaco nos Estados Unidos da América e na África, fez com que muitos novos clientes tabacaleiros¹ se voltassem para o mercado brasileiro, propiciando o crescimento do volume de negócios entre Brasil e o resto do mundo. Conseqüentemente, aumentaram as relações interpessoais, envolvendo o conhecimento de outras culturas.

Para Gazeta (2003), a região sul do Brasil, uma das melhores terras do mundo para a produção de tabaco Virgínia² de alta qualidade, está determinada a ampliar sua participação no mercado internacional. Estimulados pela demanda do fumo brasileiro nas exportações, os três estados do Sul do Brasil expandem a área plantada e esperam colher 850 mil toneladas na safra de 2004, 40% a mais do que no ano anterior. Em melhoramento genético e na adoção de tecnologias, o Brasil também se firma, cada vez mais, como referência mundial.

¹ Tabacaleiro, termo amplamente utilizado no setor fumageiro, representando as pessoas que trabalham com o fumo/tabaco.

² Tabaco Virgínia, termo amplamente utilizado no setor fumageiro, para o fumo/tabaco secado em estufa.

Diante das perspectivas de colheita recorde, as empresas realizam constantes melhorias no parque industrial. O fumo cumpre um grande papel no Brasil: impulsiona a economia da região sul e promove o desenvolvimento de praticamente 700 municípios. O tabaco transforma-se em sinônimo de riqueza e de sustentabilidade.

Conforme Gazeta (2003), o negócio tabacaleiro no Brasil representou, na safra 2003, U\$ 1,1 bilhões em exportações. Esta atividade emprega 8% do total da população gaúcha, envolvendo 170 mil famílias. Na safra 2002, cada família se beneficiou com uma renda bruta de R\$ 11.820,00, obtendo lucratividade de 54% sobre o custo de produção, uma das margens de lucro mais altas em atividades agrícolas. Em toneladas, o Brasil aumentou as exportações em 57%, nos últimos 6 anos, projetando aumentar mais 10% na safra de 2004 ("Tab." 1).

Tabela 1: Exportações de tabaco brasileiro, toneladas X faturamento.

Ano	Exportação (t)	Faturamento (mil US\$)
1998	291.125	960.594,00
1999	334.306	894.790,00
2000	340.000	857.000,00
2001	414.552	962.932,00
2002	471.991	1.066.593,00
2003	465.473	1.130.700,00
2004 *	500.000	1.200.000,00

*Projeção.

Fonte: Sindifumo, Julho 2004.

Este grande crescimento do negócio tabacaleiro no Brasil, que traz para a região tabacaleira mais clientes de tantos países distintos, necessita ser estudado em pesquisa, principalmente sob a ótica comercial. As diferenças de entendimento do que é negociar e as características dos profissionais tabacaleiros brasileiros e estrangeiros constituem elementos importantes, na formulação das estratégias de negociação comercial. A relevância deste estudo está em proporcionar material do qual os profissionais possam valer-se para prepararem-se para negociar, não restringindo-se somente a seus instintos. Servirá, portanto como fonte de

informação, e como material para ajudar as empresas a prepararem devidamente seus profissionais.

A presente pesquisa aborda a negociação comercial internacional sob o enfoque da cultura, dos valores pessoais e da ética, procurando identificar as diferenças e/ou semelhanças entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros. Operacionalizou-se esta pesquisa através de ferramentas utilizadas por autores consagrados: Hofstede (1997), na pesquisa IBM para cultura; a Escala de Valores de Kahle (LOV) (1983), para identificar a diferença de valores; o estudo feito por Lewicki (1998), para a ética.

A cultura é a herança social de um povo, representada por valores, crenças, atitudes e comportamentos de seus membros. Os valores são considerados como as características mais profundas do ser humano, influenciando seu comportamento (HOFSTEDE, 1997).

Com os indicadores cultura, valor e ética, verificaram-se as diferenças entre negociadores tabacaleiros brasileiros e de outros países nas negociações comerciais internacionais.

O presente trabalho está estruturado em duas partes. Na primeira parte, são apresentados os objetivos geral e específicos, a revisão teórica e a explanação do método. A revisão teórica foi dividida conforme os principais assuntos sobre o tema: a negociação comercial internacional, a cultura nacional, os valores pessoais e a ética, apresentando-se também uma sinopse sobre a cultura geral de Geert Hofstede e o modelo Lewicki.

Na segunda parte, são demonstrados os resultados da etapa quantitativa, ou seja, as variáveis sócio-econômica-demográficas dos respondentes, os níveis de cultura propostos por Hofstede (1997), os valores pessoais propostos por Kahle (1983) e a ética segundo Lewicki (1998). Em seguida, apresentam-se as principais diferenças das características da negociação comercial internacional, de cultura, valores pessoais e ética entre os respondentes tabacaleiros brasileiros e estrangeiros. Nas considerações finais, são identificadas as limitações desta pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras.

1.1 O NEGÓCIO TABACALEIRO NO BRASIL

De acordo com Deser (2003), a primeira planta de tabaco nasceu nos vales Orientais dos Andes bolivianos e se difundiu no atual território brasileiro através das migrações indígenas, sobretudo dos Tupi-Guaranis. Com a chegada dos portugueses, o tabaco³ cultivado pelos índios, foi utilizado como instrumento de troca. À medida que o mercado foi se formando, os colonos portugueses iniciaram o cultivo por demanda de comerciantes portugueses, visando ao abastecimento do mercado europeu.

Nos últimos quatro anos, as empresas tabacaleiras mundiais reduziram seus estoques fixos de tabaco, buscando baixar seu custo operacional. A produção tabacaleira mundial tem sido inferior ao consumo mundial de cigarros desde a safra 1999. As projeções demonstram um novo equilíbrio entre consumo e oferta somente a partir de 2004/2005 (STANDARD, 2003), conforme demonstrado na figura 1:

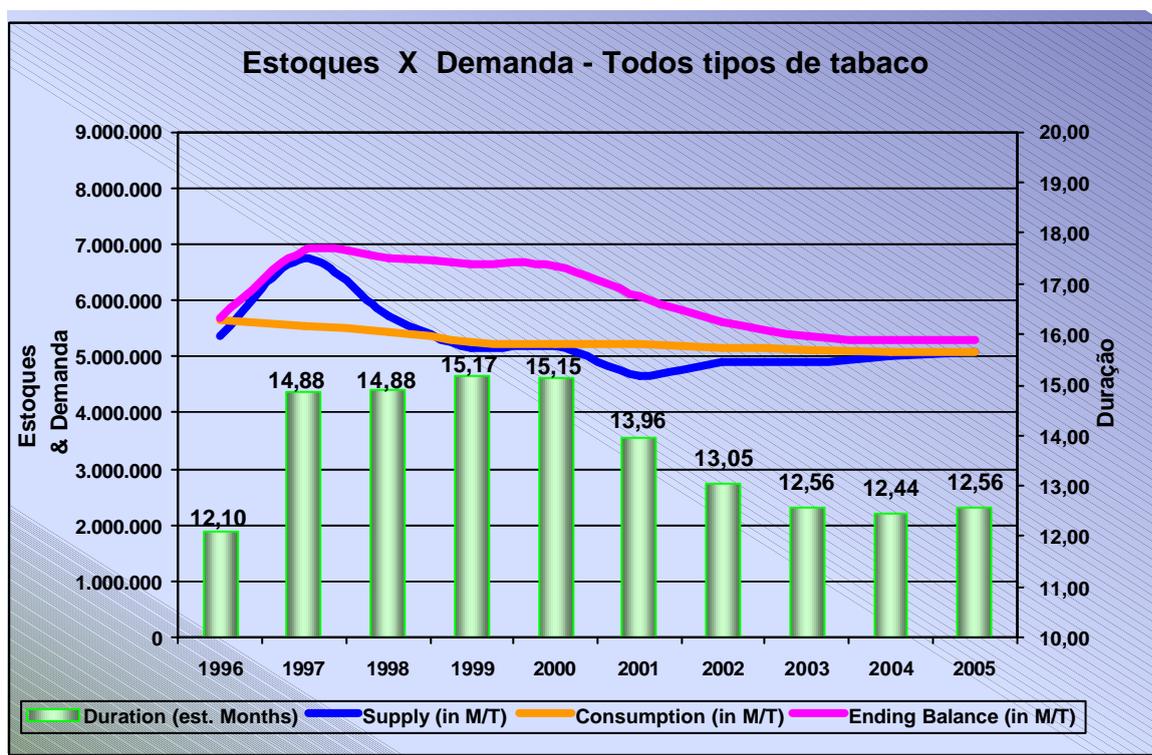


Figura 1: Estoques versus Demanda de Tabaco no mercado mundial.
Fonte: Standard Tobacco company (2003).

³ Tabaco = Matéria prima do cigarro.

Conforme a Gazeta Grupo de Comunicações (2001), o tabaco influi decisivamente na economia de 103 países que exploram essa cultura, envolvendo, direta e indiretamente, mais de 100 milhões de pessoas no processo produtivo. A geração de empregos ocorre tanto no setor industrial como no comercial, no meio rural e urbano. O tabaco contribui para o recolhimento de altas somas em impostos aos cofres públicos e gera divisas com as exportações. A cultura do tabaco é uma das poucas que consegue proporcionar bom rendimento em pequenas áreas de terra (quatro vezes mais que outras culturas), com alto aproveitamento da mão-de-obra familiar (participação de mais de 50% no custo de produção). Isso tem um grande efeito social e reduz o êxodo rural. No Brasil, considerando-se a soma dos empregos diretos e indiretos gerados pelo fumo desde o seu plantio até a comercialização do cigarro, calcula-se que aproximadamente 2,2 milhões de pessoas estão vinculadas ao setor, 650 mil somente no meio rural. Ainda no plano econômico, a arrecadação de impostos do setor, por exemplo, em 2002 somou cerca de US\$ 5,5 bilhões e as exportações totais alcançaram US\$ 1 bilhão, ou seja, 2,5% das vendas externas do país, conforme demonstra a “Tab.” 2.

Tabela 2: Destino das exportações do tabaco brasileiro, safras 2001, 2002 e 2003.

	2001			2002			2003		
	TONS	MIL US\$	%	TONS	MIL US\$	%	TONS	MIL US\$	%
AMERICA DO NORTE	93.779	186.341,00	23	105.145	206.303,00	22	92.445	226.140,00	20
COMUNIDADE EUROPEIA	165.789	406.439,00	40	178.832	418.649,00	38	171.060	418.359,00	37
EUROPA OUTROS	14.199	32.580,00	3	13.827	33.454,00	3	20.002	45.228,00	4
LESTE EUROPEU	30.984	56.317,00	7	47.161	86.840,00	10	50.532	124.377,00	11
AFRICA / ORIENTE MÉDIO	22.484	42.386,00	5	21.846	45.298,00	5	24.187	56.535,00	5
EXTREMO ORIENTE	71.798	212.709,00	17	84.996	239.767,00	18	74.998	180.912,00	16
AMERICA LATINA	15.519	26.160,00	4	20.184	36.282,00	4	32.249	79.149,00	7
TOTAL	414.552	962.932,00	100	471.991	1.066.593,00	100	465.473,00	1.130.700,00	100

Fonte: Sindifumo, 2003.

No Brasil, apesar de o cultivo do tabaco ocorrer em 24 estados brasileiros, de acordo com o Censo Agropecuário de 1996, elaborado pelo IBGE, apenas na

Região Sul existe uma produção com escala e devidamente organizada. Somente na Região Sul, são cultivadas as variedades de fumo destinadas à fabricação de cigarros, ou seja, virgínia, “burley” e galpão comum. Os três estados do sul são responsáveis por 97% da produção tabacaleira brasileira (GAZETA, 2002).

A produção brasileira de tabaco está muito bem posicionada em relação ao mercado mundial do tabaco, no qual consolida-se como maior exportador mundial do produto. O Brasil vem obtendo recordes de produtividade, em boa parte devido às tecnologias adotadas e ao sistema de integração entre indústria e produtores. Tem conquistado novos clientes, graças à qualidade do seu tabaco; ao volume de produção, que assegura escala em qualquer tipo de classe; à oferta contínua e constante. Tudo isso levou o país a dobrar suas exportações nos últimos 10 anos (GAZETA, 2000).

Afora sua performance, o Brasil conta com fatores que o favorecem, como a redução na produção de Estados Unidos e Zimbábue, seus maiores concorrentes, e a entrada no mercado de fortes compradores, como China, Japão, Coréia, Rússia, Alemanha e países do Extremo Oriente. Com preço competitivo, o país tem fechado bons negócios e as perspectivas são de que continue aumentando suas exportações nos próximos anos (GAZETA, 2000).

Ao mesmo tempo em que vive um momento favorável, a fomicultura brasileira enfrenta uma luta em três frentes: campanha antitabagista mundial, legislação nacional proibindo a propaganda de cigarro; e leis nacionais e estaduais, que têm elevado as tarifas de exportação do fumo e do cigarro brasileiro e aumentado o ICMS sobre o cigarro. Estes fatores têm levado o setor a uma grande mobilização para mostrar a importância social e econômica do agronegócio e ressaltar que mais de 175 mil famílias não teriam como sobreviver no meio rural sem a opção de plantar fumo (GAZETA, 2000).

Os números das duas últimas safras, 2002 e 2003, e as divisas geradas com as exportações não deixam a menor dúvida: o fumo firmou-se como um grande negócio, um dos melhores do atual momento no agribusiness nacional. Com a já tradicional eficiência do sistema integrado de produção, o Brasil colheu suas maiores safras em todos os tempos – 636,8 mil toneladas em 2002, 26,2% a mais do que no ano anterior, e 600,3 mil toneladas em 2003, ano em que, apesar da

maior área plantada, houve redução de produtividade em função do excesso das chuvas (GAZETA, 2003).

Para a Gazeta (2002), a fumicultura⁴ nacional tem muitas razões para comemorar, pois o Brasil ultrapassou, a Índia em volume e ocupa agora o segundo lugar na produção mundial, atrás apenas da China. A qualidade do fumo brasileiro é muito boa, a ponto de conquistar definitivamente a clientela nacional e internacional. Com a ajuda do clima, na safra de 2002 obteve-se a segunda maior produtividade dos últimos dez anos, com 2.084 kg/ha. Este desempenho positivo das lavouras naturalmente repercutiu no resultado financeiro da safra 2002. O preço médio pago aos produtores foi um dos melhores dos últimos 20 anos, com a injeção de mais de R\$ 1,8 bilhão nas propriedades dos 151 mil plantadores de tabaco. Foram, porém, as indústrias, no Sul, que puderam sentir mais claramente o momento estratégico vivido pela fumicultura nacional. O Brasil definitivamente consolidou sua condição de maior exportador mundial de tabacos. Em 2002, o Brasil embarcou 470 mil toneladas de tabaco, com faturamento de US\$ 1,06 bilhão conforme demonstra a “Tab.” 3:

Tabela 3: Área de tabaco plantada X produção X exportação X faturamento.

Ano	Área plantada (ha)	Produção (t)	Exportação (t)	Faturamento (mil US\$)
1998	265.812	403.346	291.125	960.594,00
1999	268.388	548.760	334.306	894.790,00
2000	251.238	527.750	340.000	857.000,00
2001	252.365	504.728	414.552	962.932,00
2002	305.551	636.871	471.991	1.066.593,00
2003	361.712	600.325	465.473	1.130.700,00
2004*	403.000	850.000	500.000	1.200.000,00

*Estimativas 2004.

Fonte: Sindifumo, Julho/2004.

Mais do que nunca a fumicultura movimenta a economia e gera divisas para a nação. Com as boas perspectivas de mercado para o ano de 2004, o país caminha com entusiasmo para a quebra de novos recordes, ou seja, 850 mil

toneladas, 40% a mais do que a safra 2003. É o sinal verde para a consolidação de uma cultura que oferece sustentabilidade e, mesmo lutando contra barreiras impostas pela campanha antitabagista, contorna obstáculos para gerar qualidade de vida (GAZETA, 2003).

1.1.1 Muitos Avanços a Comemorar

De acordo com Gazeta (2002), além de bater recordes na produção e na exportação, o Brasil teve muitos outros avanços na última safra de fumo. O país alcançou, em 2002, a maior área plantada com essa cultura em todos os tempos, atingindo 305 mil hectares na região sul, o que representa crescimento de 21% em relação à safra 2001.

Esta diferença é relevante, visto que o fumo é uma atividade de pequenos agricultores, cujas propriedades possuem, em média, 18,5 hectares e onde a área ocupada com o plantio de tabaco é de apenas 2,6 hectares por produtor (AFUBRA, 2001).

Como a cultura do tabaco se caracteriza pelo uso intensivo de mão-de-obra familiar, responsável por mais de 50% dos custos de produção, conclui-se que um maior número de famílias da área rural beneficiou-se com o rendimento da atividade fumageira. Ela proporcionou, na safra de 2002, renda bruta de R\$11.820,00 por família e lucratividade de 54% sobre o custo de produção, uma das margens de lucro mais altas em atividades agrícolas. Além do fator econômico, é importante destacar que o tabaco contribui para a permanência do homem no meio rural (GAZETA, 2002).

1.1.2 Campeão em Rentabilidade

Os principais projetos públicos relacionados ao meio rural continuam tendo por objetivo fixar o homem no campo, diversificar a matriz produtiva de pequena propriedade e garantir rentabilidade e qualidade de vida ao agricultor. Tudo para que ele continue gerando riquezas e sustentando o PIB nacional e o equilíbrio na

⁴ Fumicultura é uma expressão usada no setor tabacaleiro que significa o plantio/produção de tabaco/fumo.

balança comercial. Diversos setores da agropecuária brasileira almejam chegar à mesma condição da fumicultura, pois passam por dificuldades devido a baixa remuneração obtida por seus produtores, à falta de tecnologia agregada e à ausência de capital, o que faz com que necessitem de suporte governamental para subsistir (GAZETA, 2002).

Nos três estados do Sul do Brasil, no entanto, mais de 160 mil famílias vivem em situação completamente diferente: alcançaram boa qualidade de vida, são considerados produtores com alto nível de tecnificação e conhecimento, têm garantias de preços e de pagamento pelo seu produto e não pensam em deixar a agricultura. Ao contrário: o tamanho médio das propriedades está aumentando. Essa realidade diferenciada, o minifúndio que deu certo, é vivenciada pelos fumicultores do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, cuja produção somou valor bruto de R\$ 1.810.063.500,00 na safra de 2001/2002. A cadeia do tabaco movimenta, anualmente, mais de R\$ 12 bilhões no Brasil. Cerca de 55% desse total, ou R\$ 6,7 bilhões, são retidos pelos governos Federal e Estadual a título de taxas e impostos e, em tese, devem retornar ao povo brasileiro sob a forma de benefícios e de investimentos (GAZETA, 2002).

Recente levantamento realizado pela Associação dos Fumicultores do Brasil (Afubra) desmistifica algumas considerações genéricas correntes sobre o cultivo do tabaco, como a monocultura e a dependência econômica exclusiva. A pesquisa demonstra que os produtores plantam pouco tabaco, em relação a outras atividades agrícolas, e alcançam rentabilidade capaz de sustentar a propriedade e permitir investimentos em outros segmentos da agropecuária. A média das propriedades fumicultoras fica em 18,5 hectares. Dessa área, apenas 14,1% (2,6 hectares) são dedicados ao tabaco. Mesmo assim, a renda obtida com a cultura representa 80% da receita gerada pela família. As outras culturas, principalmente milho, feijão, hortigranjeiros e frutícolas ocupam 25,9% da área média, mas representam menos de 10% da renda obtida. Outros 60% das propriedades são ocupados por pastagens/pecuária, mata nativa e reflorestamento, além de áreas em descanso, açudes ou cursos d'água, moradia e construções. Desse total sai mais 10% da renda (GAZETA, 2003).

Para a safra 2004, a área plantada no sul do Brasil saltará para 400 mil hectares, 12% a mais que no ano anterior, injetando mais de R\$ 4 bilhões na

economia rural. A fumicultura representa 8% da população rural no Rio Grande do Sul. Das 800 mil toneladas projetadas para a próxima safra, 500 mil serão destinadas ao mercado externo. Esta movimentação deverá gerar um faturamento de aproximadamente US\$ 1,2 bilhões (GAZETA, 2003).

Para Gazeta (2003), em meio a um panorama conjuntural de dificuldades do agronegócio nacional, a cadeia fumageira tem diante de si um horizonte muito promissor. A estrutura montada pelo setor, no Brasil, permitiu absorver e consolidar as oportunidades que o mercado internacional oferece no momento: grande demanda e remuneração atraente pelo tabaco de qualidade. O aumento da produção do tabaco brasileiro tem relação direta com fatores internos, como a qualidade do produto nacional, a excelente estrutura da cadeia produtiva integrada formada no país e o baixo custo de produção em comparação com outras nações produtoras.

1.1.3 Sistema Integrado de Produção

Conforme Gazeta (2003), o sistema integrado de produção constitui o diferencial estratégico da fumicultura brasileira. Uma fórmula de produção criada em 1918, no mesmo ano em que teve início a industrialização do tabaco no Sul do Brasil, é ainda hoje o grande segredo do sucesso da fumicultura brasileira. Ao longo de seus 85 anos, o sistema integrado foi sendo aprimorado tanto pelas indústrias fumageiras⁵ como pelos próprios agricultores, sendo o grande responsável pela organização que não deixa o setor parar de crescer. O comprometimento e as facilidades do sistema integrado, tanto para as empresas como para os agricultores, contribuem ainda para melhorias na qualidade e na produtividade do fumo dos três estados do sul do País.

Conforme Gazeta (2003, p. 118), para o presidente da Associação dos Fumicultores do Brasil (Afubra), o sistema integrado de produção é fundamental à produção de tabaco e se consolidou nas últimas décadas como o grande diferencial em relação às outras culturas. “A garantia de compra de toda a produção é um dos itens do sistema integrado que mais tranquiliza os produtores. Ele evita o drama de

⁵ Indústrias fumageiras é uma expressão usada para as fábricas que beneficiam e exportam o tabaco.

outros setores em que, muitas vezes, quando se chega na época da colheita, o preço cai bastante, gerando até prejuízo para quem vender sua produção naquele momento”, compara. O fornecimento de todos os insumos com pagamento somente após a colheita e a assistência técnica do início ao fim da safra são apontados pelo presidente da Afubra como grandes benefícios do sistema integrado. Mas é mesmo o preço pré-fixado que agrada o dirigente. “Quando planta, o produtor já sabe quanto vai ganhar pelo fumo dali a três ou quatro meses”, destaca. O presidente da Afubra atribui ao sistema integrado os novos mercados que o tabaco brasileiro tem conquistado mundo afora. “Se não fosse esse sistema de sintonia entre os setores da cadeia produtiva, o Brasil não seria o que é dentro do cenário mundial de produção de fumo”, completa.

1.1.4 Situação Privilegiada

De acordo com Gazeta (2001), a preferência pelo tabaco brasileiro, afora as questões já expostas, como qualidade, preço competitivo e capacidade de abastecimento, deve-se ao fato de o Brasil produzir tabacos do tipo “*flavour*”, responsável por agregar sabor ao cigarro, ao passo que outros países só produzem, em quantidade, tabacos para enchimento. Em anos anteriores, os principais concorrentes nesse tipo de tabaco eram os Estados Unidos e o Zimbábue. Devido à queda em suas produções, o Brasil se tornou a principal opção, pois não há outro País que possa fornecer volume semelhante.

Todos estes fatores concorrem para a liderança brasileira nas exportações mundiais de tabaco. Como o Brasil é um dos poucos países que têm condições de continuar crescendo em área e em produção, e uma vez que as empresas, junto com as entidades representativas da indústria e dos produtores, têm se empenhando em melhorar cada vez mais a qualidade do produto nacional, as expectativas são de que essa situação permaneça. Com relação à qualidade, a oferta de produto limpo, livre tanto da presença de materiais estranhos como de resíduos de produtos químicos, é fundamental. Esses aspectos vêm merecendo muita ênfase, com campanhas e análises laboratoriais (GAZETA, 2000).

No Brasil, a produção de tabacos tem como mercado principal a exportação. À exceção das empresas Souza Cruz S/A e Philip Morris Brasil, que também são

fabricantes de cigarros, as demais empresas do setor operam somente com o beneficiamento de tabaco em folha (GAZETA, 2001).

Segundo o pesquisador, todo tabaco cultivado pelos agricultores é usado como matéria prima na produção de cigarros. Antes da fabricação dos cigarros, ele passa por um processo de beneficiamento que consiste em separar a lâmina do talo das folhas de tabaco, buscando partículas de lamina com o maior tamanho possível, além de esterilizar e padronizar o produto. Após este processamento, o tabaco encontra-se em condições de ser utilizado pelos fabricantes de cigarros.

1.1.5 A Negociação Tabacaleira

O cotidiano como negociador tabacaleiro, possibilitou-me verificar que as usinas de processamento encontram-se instaladas na Região Sul do Brasil, concentrando-se em maior quantidade no estado do Rio Grande do Sul, mais precisamente na região de Santa Cruz do Sul, considerada a capital brasileira do tabaco. As negociações tabacaleiras podem ser realizadas nesta cidade, diretamente com os clientes, quando estes estão presentes na região, e/ou pode-se iniciar todo o processo de negociação enviando amostras para o país do cliente e, após, desenvolver a negociação por telefone, fax e e-mails. Nas duas situações, normalmente negocia-se com os clientes juntamente com outros colegas estrangeiros, negociadores da mesma empresa que residem nos EUA ou em países da Europa ou da Ásia, onde a maioria das empresas tabacaleiras do Brasil também possuem escritórios de vendas. Estes colegas estrangeiros, cada um em sua empresa, ajudam nas negociações realizadas com os clientes estrangeiros de sua empresa.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA, JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

A globalização das economias está levando os países a uma integração progressiva, a um sistema econômico de interdependência mútua. A abertura econômica dos países gera a urgente necessidade adaptação e compreensão das constantes mudanças que abrangem questões relativas às áreas psicossocial, educacional, ambiental, financeira, comercial, industrial, ética e outras (SHELL, 2001).

As negociações comerciais internacionais, no contexto globalizado, tornam-se efetivas estratégias competitivas. A crescente importância dos negócios internacionais cria 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 exigem, 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 exige maior preparo, isto é, que sejam pessoas informadas (FLORIANI, 2002).

De acordo com Panosso (2000), a abertura de mercado traz consigo negociadores mais conscientes de seus papéis – comprador/vendedor – e gera níveis de exigência mais elevados na condução dos negócios internacionais. As organizações menos preparadas devem qualificar seus negociadores conforme esses níveis de exigência, a fim de que eles sintam-se em melhores condições e obtenham melhores resultados.

A identificação da ocorrência de diferenças entre os negociadores internacionais apresenta uma série de informações úteis para melhor atuação no mercado (GASTALDELLO, 1999). A queda das barreiras, devido ao aumento do 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 (PANOSSO, 2000).

Segundo Speir (2004), as gafes culturais nos negócios internacionais, atualmente são pouco aceitáveis. Ignorar os aspectos culturais numa interação comercial é oneroso, seja a curto ou a longo prazo, podendo causar o fracasso das

transações comerciais e até o rompimento das relações, as vezes irreversível. Não se pode enclausurar culturalmente: o negociador atual deve ser cosmopolita, ou seja, além de conhecer a sua cultura e seus valores pessoais, deve conhecer e respeitar a cultura e os valores pessoais do outro. O bom negociador deve adquirir, além das tradicionais competências de gerenciamento e liderança, sensibilidade e competência intercultural.

Dentro desse contexto, conhecer aspectos culturais (ex. crenças, valores, atitudes) pode não só viabilizar uma melhor compreensão do comportamento humano em negociações comerciais internacionais, mas também propiciar diferentes percepções acerca da realidade num mundo que está buscando integração sob forma de acordos, alianças e parcerias para vencer futuros desafios (HOFSTEDE, 1994).

A cultura, considerada uma réplica da realidade, transmitida através dos símbolos de distintas épocas e tradições, organiza uma comunidade. O ser humano é detentor da tradição que o humanizou, comenta Ribeiro (1978), sua cultura só desaparecerá se ele for impossibilitado de transmiti-la socialmente a seus descendentes.

Diante desse contexto, o conhecimento das variáveis culturais, valores pessoais e ética, apresentadas nesta dissertação, tornam-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 possui 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.

Ressalte-se ainda que, apesar dos temas cultura, valores pessoais e ética terem sido explorados de forma mais intensa em outras pesquisas, para o negócio tabacaleiro tanto no Brasil como no estrangeiro, existe ainda carência deste tipo de pesquisa, constituindo-se esse, um dos trabalhos pioneiros no assunto para a indústria tabacaleira.

Tendo em vista o fato de que há diferenças nas características dos negociadores, a questão central desta pesquisa é: “quais as diferenças e/ou semelhanças culturais, de valores pessoais e de ética nas negociações internacionais que caracterizam negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros?”

Deste foco, decorrem outras questões que instigaram a realização desta pesquisa:

- ⇒ Quais as características negociais dos diferentes negociadores tabacaleiros?
- ⇒ Quais as características culturais dos negociadores tabacaleiros?
- ⇒ Quais os valores pessoais mais importantes para os negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros?
- ⇒ Quais as características éticas dos negociadores tabacaleiros?

Visando responder estas questões, são descritos a seguir os objetivos gerais e específicos.

2 OBJETIVOS

Com base na delimitação do tema e na problemática de pesquisa apresentada, a seguir são propostos os objetivos deste trabalho.

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as diferenças e/ou semelhanças culturais, de valores pessoais e de ética entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros em negociações comerciais internacionais.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ⇒ Identificar as diferenças e/ou semelhanças culturais entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros;
- ⇒ Identificar os principais valores pessoais dos negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros;
- ⇒ Identificar as diferenças e/ou semelhanças éticas entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros.

3 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura, objetivando fundamentar os principais tópicos referentes ao tema.

O capítulo está assim dividido:

- ⇒ Negociação;
- ⇒ negociação comercial internacional;
- ⇒ cultura nacional;
- ⇒ cultura geral de Geert Hofstede;
- ⇒ valores pessoais;
- ⇒ a cultura e os valores do brasileiro;
- ⇒ ética;
- ⇒ o modelo de Lewicki;
- ⇒ a influência da cultura, dos valores e da ética na negociação comercial internacional;

3.1 NEGOCIAÇÃO

De acordo com Karrass (1992), no cotidiano, as pessoas se relacionam, profissionalmente ou não, e enfrentam diferenças de idéias, sentimentos, medos, atitudes, princípios e necessidades. Lidar com essas diferenças não é fácil. Há pessoas que naturalmente têm maior habilidade para entender o outro, e assim obtém melhores resultados em seus relacionamentos. Tratar as diferenças entre os seres humanos requer, principalmente nos conflitos, um aprendizado.

Deve-se optar pela negociação quando a análise prévia indica que por meio de um acordo podem ser obtidos melhores resultados substanciais. Neste caso, aposta-se na construção de uma solução que satisfaça as partes, vindo ao encontro dos seus interesses (MATOS, 1982).

Segundo Karrass (1996), o mundo é uma gigantesca mesa de negociação, e cada pessoa dela participa, quer queira ou não. O indivíduo entra em conflito com outras pessoas: membros da família, vendedores, competidores ou entidades de nomes imponentes como o governo ou o sistema. A maneira como são encarados estes encontros determina não somente se irá prosperar, mas também se gozará ou não de uma vida cheia de prazer e satisfação.

O negociador é um solucionador de problemas, ele pode trabalhar o conflito como um catalisador de mudanças.

O completo negociador deve ter uma inteligência rápida, mas uma paciência ilimitada, deve saber disfarçar sem ser mentiroso, deve inspirar confiança sem confiar nos outros, deve ser modesto, porém afirmativo, deve encantar os outros, sem sucumbir aos seus encantos (ILKE⁶, século XIX apud JUENEMANN, 2001, p. 6).

Para Karrass (1996), o processo de negociação existe desde o início da humanidade. Ordinariamente, o ser humano pensa em comprar e vender, quando pensa em negociação; a maioria reconhece que tanto os diplomatas como os representantes trabalhistas barganham como parte de seu trabalho diário. Entretanto, o que muitas vezes não se reconhece, é que se está constantemente negociando.

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 a ocupar a maior parte de seu tempo (KARRASS, 1974).

Conforme Karrass (1996), a negociação habitual muitas vezes é empírica, apenas intuitiva, e, portanto, sem técnica. A arma maior é a barganha, que estabelece um jogo de 'ganha-perde', uma disputa de vontades. Entra-se no jogo da barganha tradicionalmente com atitudes já bem delineadas. Uma delas enfatiza a importância do relacionamento. Para mantê-lo, são feitas ofertas e concessões, confia-se no lado oposto, cedendo para evitar a confrontação. Os interesses próprios são colocados em segundo plano. Como consequência fica-se vulnerável a quem joga pesado. Outra atitude é negociar como adversário, fazendo pressão, ameaças, tendo como meta ganhar do outro. Como consequência, vem a raiva do perdedor, a tensão, e, via de regra, a revanche. Esse tipo de jogo pode neutralizar o

⁶ ILKE, F. C. **Como as nações negociam**. Século XIX.

conflito, mas não prepara um relacionamento funcional, saudável, que estimule continuar negociando no futuro para obter novas situações mais produtivas. É jogo em que prevalece o poder da força e que acarreta boa dose de insatisfação; consome mais tempo e mais esforço, que serão tanto maiores quanto forem extremadas as decisões iniciais e menores as concessões; apresenta maior risco de não chegar a um acordo. O 'levar vantagem' e o 'fazer concessões' estão ultrapassados, porque têm efeito de curta duração. O objetivo na vida de cada um é a satisfação dos seus interesses, e isso é possível, desde que se aprenda a *negociar*.

Não há mais espaço para o empírico, o improvisado, para a habilidade inata apenas. A competência para negociar pressupõe metodologia, trabalho técnico especializado, preparação adequada. Vários são os processos negociais. Adota-se o considerado mais eficiente, ainda que exija constante aperfeiçoamento. É o método ético por excelência, que resgata princípios como respeito mútuo e boa fé. Exatamente por ser ético, obtém os melhores resultados (KARRASS, 1992).

Várias são as definições encontradas para negociação.

A negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa a conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa. Desejamos prestígio, liberdade, dinheiro, justiça, status, amor, segurança e reconhecimento. Algumas pessoas sabem, melhor do que outras, como conseguir aquilo que desejam. Tradicionalmente, a recompensa vai, ao que se supõe, para aqueles que possuem mais talento, dedicação e instrução (COHEN, 1980, p. 13).

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 de que o produto final foi maior que a soma das contribuições individuais.

De acordo com Colaiacovo (1994), o tema negociação reveste-se de importância singular como mecanismo cultural para a solução de problemas e conflitos. Ele está amplamente difundido na substituição de confrontos e uso da força para os mesmos fins, deixando estes como alternativas, caso haja o fracasso das negociações. Assim, prossegue este autor, a negociação é essencial para uma

convivência pacífica e ordenada e para um sistema de relações interpessoais mais efetivo.

La negociación, como fenómeno social, se manifiesta crecientemente en cualquier tipo de interacción humana, desde el simple contacto cotidiano, informal, hasta situaciones de extrema importancia en la comunidad, como sería la necesidad de acuerdos políticos, laborales, militares y diplomáticos (COLAIACOVO, 1992, p. 45).

Para Laurent (1991, p. 10), “a negociação é uma forma de tentar resolver, pela discussão, 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.

Para Wanderley (1998, p. 21), “negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam conflitos, isto é, divergências e antagonismos, de interesses, idéias e posições”. Negociação é um processo, uma seqüência de etapas. A maneira como se desenvolve este processo é decisiva para o desfecho da negociação.

De acordo com Fisher (1997), negociação é relacionamento e não ato isolado. É sempre alguma coisa que se faz em conjunto. Em todo relacionamento, dois fatores estão sempre presentes: emoção e comunicação. Não há relacionamento humano sem a presença desses dois componentes. A maneira como eles são considerados reflete-se diretamente no êxito ou no fracasso da negociação.

O que diferencia a negociação de outras formas de alcançar objetivos é que, na negociação, isso é feito por meio de um acordo, ou seja, um ajuste, um pacto, uma combinação. Isso significa processo decisório compartilhado, pessoas decidindo em conjunto. O acordo pode ser obtido por consentimento mútuo ou por meio de dominação, manipulação e chantagem (KARRASS, 1996).

Divergências, conflitos e antagonismos estão sempre presentes de uma ou de outra forma. Alguns antagonismos decorrem da má comunicação ou de divergências entre idéias, interesses e propostas. Outros têm origem em dificuldades de relacionamento, chegando ao extremo de um negociador não suportar a presença do outro (KARRASS, 1992).

Segundo Steele, Murphy e Russill (1991, p. 21), negociação é um processo mercantil de dar e receber, através do qual as condições de uma transação são acertadas e implementadas, pois “negociação é um processo através do qual as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado”.

Para Dolan (1995, p. 1), “negociar é uma das funções mais praticadas da comunicação. Ainda assim, é uma das artes menos compreendidas do inter-relacionamento humano”.

A negociação é um processo de comunicação, cujo objetivo é chegar a um acordo sobre necessidades e opiniões divergentes. A negociação é um repertório de comportamentos, sendo necessária a nítida compreensão das próprias motivações e das do parceiro de negócio (JUENEMANN, 2001).

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.

Segundo Matos (1982), é inútil tentar suprir os conflitos; eles são inerentes à condição humana. O homem conflita consigo próprio, ao tentar superar-se em perfeição. Uma saudável insatisfação é desejável ao crescimento, cujo processo pressupõe crises decorrentes de situações conflitivas (do estabelecido para o renovado).

A negociação – a honestidade em se colocar pontos de vista e objeções à mesa, para uma discussão franca e solucionadora – é a medida saudável para aliviar e solucionar tensões e desavenças pessoais. Sem isso, permanece, agrava-se e se eterniza o conflito, com conseqüências imprevisíveis (MATOS, 1982, p. 02).

Para Karrass (1974), o conflito torna-se positivo ao ser bem administrado, dele resultando, inovações, oportunidades, enriquecimento pessoal e organizacional, expansão e vitalidade auto-sustentadas. Cria-se o clima de estímulo à criatividade e à produtividade. O conflito, porém, traz em si alto grau de risco e periculosidade, daí ser visto, comumente, por suas conotações negativas. Teme-se e evita-se o conflito, procurando contorná-lo ou simplesmente ignorá-lo, atitude suicida, ao agravá-lo pela omissão. Isso explica tantas situações incompreensíveis, dentro das organizações: relacionamento tenso, queixas, racionalizações, atritos,

guerra-fria, ironia. Estes são indicadores habituais de um clima pobre e conflitivo, mais ou menos amortecido por conveniências, que espera ser detonado, incontrolavelmente, por algum fator externo, de maior força.

Segundo Ury (1991), a causa maior do conflito é a frustração. Há uma lei em Psicologia que afirma que todo frustrado agride. Bloqueado em seus anseios, o indivíduo tende a responder agressivamente, de modo manifesto ou não. Na segunda hipótese, há a desmotivação, traduzida em atitudes de apatia e ineficiência. O frustrado tende a buscar explicações que justifiquem seu comportamento, via de regra, em termos de racionalização (como atribuir culpas aos outros). Isto alivia sua consciência, mas, por ser uma atitude imatura, leva-o ao fenômeno psicológico da regressão, que o predispõe, constantemente, a situações conflitivas. As responsabilidades não são assumidas, transferem-se culpabilidades, num discurso arrasador que induz à relação binária de vencedores e vencidos. Instala-se, assim, a competição predatória.

Conflitos não-administrados levam uma organização ao caos. Como a sociedade moderna vive sob o impacto das transformações e as situações de mudança são geradoras de conflito, saber administrá-las é condição básica de eficácia gerencial. A habilidade em administrar conflitos, através de processos de negociação, é uma das características marcantes no perfil da liderança, necessária aos tumultuados tempos atuais.

Para tentar diminuir o impasse que o conflito pode causar, o negociador deve, segundo Ury (1991), lidar com alguns princípios básicos: não reagir, desarmar o oponente, mudar o jogo, facilitar o sim, dificultar o não.

Fisher e Ertel (1997), salientam que nem toda negociação leva a um acordo. Nem deve. Há momentos em que é melhor abandonar a negociação porque os custos do acordo proposto excedem seus benefícios ou porque outra pessoa poderá oferecer um negócio melhor.

Lewicki et al. (1994) declaram que uma situação de negociação compreende os seguintes parâmetros: duas ou mais partes que são interdependentes; um conflito de interesses; as partes estão tentando utilizar uma ou mais formas de influência para obter uma melhor composição de resultados; as partes esperam que haja algum tipo de 'dar e receber', ou concessão, para resolver o conflito.

Fisher, Ury e Patton (1994) formularam a estratégia da 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, esta estratégia que se procurem benefícios mútuos sempre que possível e que, no conflito, insista-se no resultado justo para as partes.

Segundo Miranda (1999, p. 1), “a negociação é um processo social básico, utilizado para resolver conflitos”. É um processo utilizado quando não existem regras, tradições, ‘métodos racionais’ ou uma autoridade superior para resolver o conflito (ou quando as partes decidem não usar estes mecanismos). Ao escolher a negociação, as partes preferem evitar uma batalha de ganha-perde ou mesmo pôr a perder um relacionamento.

Shell (2001), sugere usar seis fundamentos para obter uma negociação efetiva.

1) seu estilo de negociação:

- ⇒ determine suas preferências básicas de estilo;
- ⇒ tenha disposição para se preparar;
- ⇒ estabeleça expectativas elevadas;
- ⇒ tenha a paciência de ouvir;
- ⇒ assuma um compromisso com a integridade pessoal.

2) Suas metas e expectativas:

- ⇒ pense cuidadosamente a respeito do que realmente deseja;
- ⇒ estabeleça uma meta otimista – mas justificável;
- ⇒ seja específico;
- ⇒ escreva sua meta em um papel e comprometa-se com ela;
- ⇒ leve sua meta com você na negociação.

3) Padrões e normas dominantes:

- ⇒ pesquise os padrões e normas aplicáveis, identifique aqueles que a outra parte considera legítimos;
- ⇒ prepare uma base de dados e argumentos;
- ⇒ preveja os argumentos que a outra parte usará;
- ⇒ prepare um tema de posicionamento e preveja o do oponente;

⇒ considere, se necessário, a possibilidade de expor seus argumentos perante aliados.

4) Relacionamento:

- ⇒ ganhe acesso e credibilidade por meio de sua rede de relacionamento;
- ⇒ estabeleça relacionamento de trabalho à mesa de negociação, com pequenas atitudes, tais como presentes, favores, revelações ou concessões;
- ⇒ evite as armadilhas da reciprocidade e de relacionamento não confiando rápido demais, não permitindo que os outros o manipulem pela culpa e não misturando grandes negócios com amizades pessoais;
- ⇒ siga sempre a 'Norma da Reciprocidade': - seja confiável e íntegro; - seja justo com aqueles que são justos com você; - quando alguém o tratar com injustiça, faça-o saber disso.

5) Os interesses da outra parte:

- ⇒ identifique a pessoa com poder de decisão;
- ⇒ como os interesses da outra parte poderiam ajudá-lo a conquistar suas metas?;
- ⇒ o que levaria a outra parte a dizer não?;
- ⇒ como as opções de baixo custo podem eliminar as objeções da outra parte.

6) Poder de influência:

- ⇒ qual das duas partes perderá mais, caso o acordo não seja realizado?;
- ⇒ para quem o tempo se torna um fator?;
- ⇒ posso aumentar as minhas alternativas ou limitar as do meu oponente?;
- ⇒ posso ter o controle sobre algo que a outra parte deseja?;
- ⇒ posso comprometer a outra parte com normas que favorecem o meu resultado?;

⇒ posso estabelecer uma aliança para elevar a minha posição?

Para Karrass (1992), a forma de conduzir as relações interpessoais é um fator decisivo no sucesso das negociações. Para tanto, o bom negociador deve saber demonstrar a necessária *flexibilidade* quando for preciso, tratando assim de respeitar o *estilo social* do outro negociador e de satisfazer suas necessidades básicas. Além disso, é fundamental que haja um clima de *confiança* em que ambas as partes percebam a negociação como uma relação *ganha-ganha*.

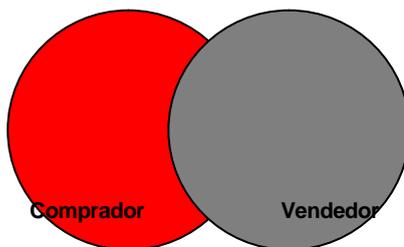
Para obter-se uma negociação mais efetiva, Karrass (1996) sugere observar os seguintes pontos durante uma negociação:

- ⇒ procure pelo melhor acordo para as duas partes, o Ganha-Ganha;
- ⇒ você tem mais força do que você pensa;
- ⇒ não apenas espere o melhor, trace seus planos e faça sua preparação;
- ⇒ não sinta medo para negociar, não importa o distanciamento das duas partes;
- ⇒ negociar em grupo é melhor do que negociar só;
- ⇒ nunca entre em uma negociação sem antecipar à outra parte argumentos e táticas;
- ⇒ não confie cegamente em relatórios e números da outra parte;
- ⇒ não se constranja se você trancou a negociação, pois a outra parte pode estar se sentindo em pior situação, busque a melhor solução para os dois lados;
- ⇒ negocie profundamente;
- ⇒ não esqueça que as pessoas negociam para ganhar satisfação;
- ⇒ bons negociadores sabem como sair e voltar à negociação sem se intimidar;
- ⇒ negociação envolve conflito;
- ⇒ é preciso entender o ponto de vista do outro negociador;
- ⇒ fixe altos objetivos;
- ⇒ tempo significa dinheiro na negociação, negocie com calma;

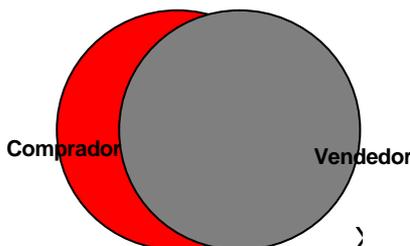
- ⇒ negociadores bem preparados negociam melhor que negociadores despreparados;
- ⇒ teste a outra parte, independentemente da firmeza dela;
- ⇒ se você forçar muito a negociação, tome a iniciativa de renegociação.

Graham (1983) sugere que os negociadores que encorajam o oponente a fornecer informações sobre suas preferências e necessidades obtém melhores resultados na negociação. Para esse autor, negociadores que são julgados confiáveis, poderosos e/ou atrativos por seus oponentes têm maior sucesso na negociação.

Para Karrass (1996), 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 chegar a um resultado, mas o negociador não deve necessariamente passar por todas. A negociação com um final ganha-ganha é a ideal, conforme demonstra o segundo grupo de esferas da figura 2:



Negociação zero: “Se você conseguir mais eu consigo menos”.



Negociação de valor: “Vamos encontrar o melhor acordo” – ganha-ganha.

Figura 2: As **esferas** de mútuos interesses.
Fonte: Karrass, 1996 (p. 81).

Segundo Karrass (1992), deve-se planejar a negociação sob três dimensões: estratégia, administrativa e tática. O plano estratégico envolve metas a longo prazo. O administrativo posiciona as pessoas e as informações onde elas precisam estar, para que a negociação se realize de forma ordenada. A tática basicamente procura conseguir o melhor resultado possível na barganha.

De acordo com Junqueira (1991), numa visão geral, pode-se dizer que a negociação envolve etapas de planejamento, execução e controle, que ocorrem ao longo do tempo, passado, presente e futuro, implicando troca entre no mínimo duas partes. A negociação inicia com a preparação ou o planejamento. Nesta etapa inicial, deve-se obter o número máximo de informações sobre o parceiro de negócio, objetivos principais almejados, possíveis conflitos e concessões que poderão acontecer.

Segundo Floriani (2002), 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 negociador. Diversas são as fontes dessas informações, por exemplo, livros, filmes, programas de viagens, centros culturais e restaurantes típicos.

Junqueira (1991) diz que, após a preparação, há a abertura, 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 nas etapas sucessivas. A apresentação é a fase na qual se colocam as propostas. A clarificação é o momento em que se esclarecem todas as dúvidas, é importantíssimo deixar claros 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.

Junqueira (1991) descreve que, na 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 estão caracterizadas na figura 3.

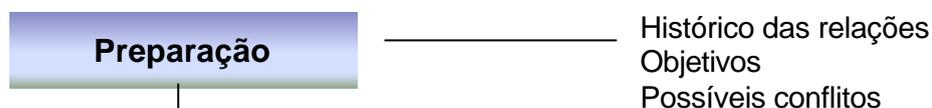
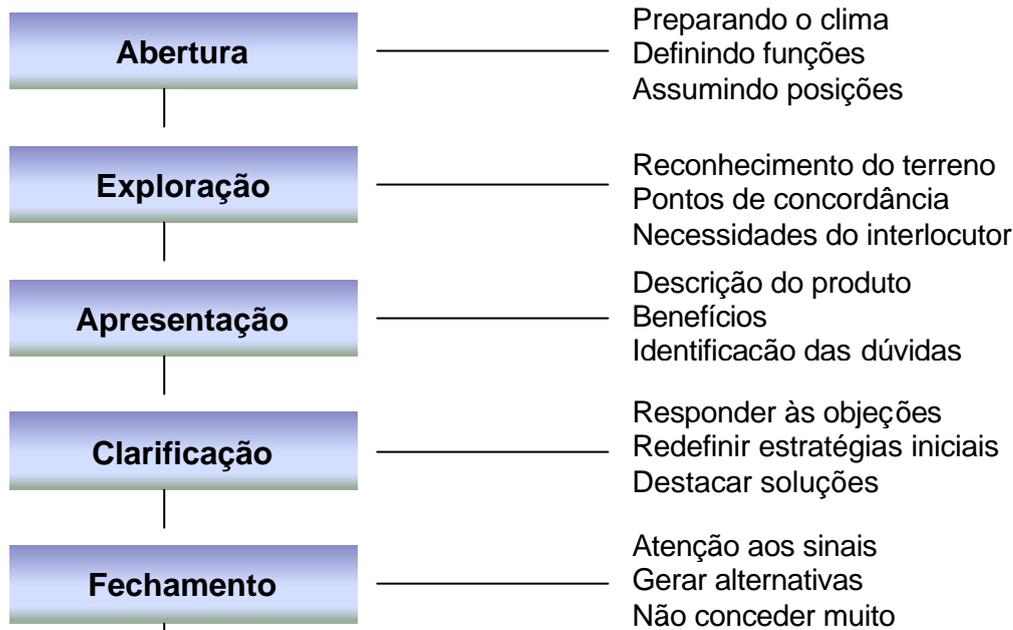
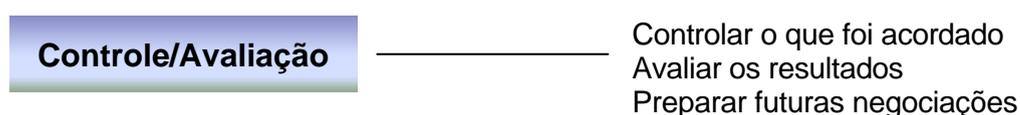
Antes da reunião de negociação:**Durante a negociação:****Após a reunião de negociação:**

Figura 3: Fluxograma das etapas da negociação comercial.

Fonte: Junqueira (1991), adaptado pelo autor.

As etapas de negociação mostram claramente as possíveis situações em que um negociador pode se encontrar, mesmo sabendo que não é necessário passar por todas elas. Cada etapa pode exigir uma estratégia diferenciada, dependendo das circunstâncias da negociação (JUNQUEIRA, 1991).

Ganhar em uma negociação não é excluir o outro e sim ganhar com o outro. O resultado obtido pelas partes envolvidas no conflito ou no negócio, em conjunto, é de muito melhor qualidade do que a simples soma dos dois resultados, em razão da sinergia que se estabelece. Quando há diferenças, o que via de regra se manifesta por meio da explicitação das posições, se faz necessário esclarecer os interesses em jogo. Uma vez mapeados, buscam-se as convergências, os pontos

de tangência e a complementaridade que podem oferecer. Esse é o caminho da composição que se realiza *negociando*. Negociação é palavra de ordem, exige preparo e para isso é indispensável o conhecimento de um processo competente. As técnicas modernas de comunicação podem fazer a diferença no trato das pessoas e no resultado dos negócios, devem estar, portanto, na bagagem do profissional da atualidade. A negociação como um fenômeno social é considerada um novo paradigma para o estudo da administração, visto que hoje é claro o significado do conflito na vida organizacional: o custo que acarreta; o quanto debilita a saúde da empresa e a moral das pessoas envolvidas; a energia que dispersa. A negociação é processo para prevenir conflitos, solucioná-los adequadamente e instrumento de operacionalização das transações. Negociar é, antes de mais nada, um jogo inteligente (KARRASS, 1992).

Segundo Floriani (2002), as estratégias utilizadas pelos negociadores estão diretamente ligadas à cultura a que pertencem. Muitas vezes, interpretam-se essas situações segundo o prisma cultural de origem, podendo ser a estratégia do parceiro de negócio interpretada de forma contrária daquela pretendida. A influência do fator cultural tanto nas simulações de negociação quanto em situações reais pode provocar o fracasso, mesmo que ambas as partes tenham uma compreensão mútua dos interesses e que, normalmente, esse fato conduza a um acordo. A probabilidade de erros de interpretação se multiplicam quando as partes falam línguas diferentes.

Diante de divergências nas negociações, várias ações podem ser tomadas, buscando-se a melhor estratégia para resolver essas divergências. O negociador, no decorrer das etapas da negociação, pode utilizar a persuasão, a criatividade e até mesmo a imposição para a resolução do conflito. O conflito pode se originar por diversos motivos, por exemplo, os diferentes valores pessoais, derivados por diferenças culturais. A divergência pode ser ainda mais acentuada no caso de negociações comerciais internacionais (FLORIANI, 2002).

3.1.1 Negociação Comercial Internacional

De acordo com Panosso (2000), importantes processos como globalização, regionalização, abertura econômica e privatização modificaram radicalmente o

ambiente no qual as empresas desenvolvem suas atividades e vêm pressionando as organizações no sentido da internacionalização, da interdependência e de um papel mais ativo do setor privado. Além disso, a queda de barreiras e a desregulamentação no comércio internacional têm gerado maiores oportunidades de negócios além das fronteiras nacionais.

Para Malhotra (2001), observa-se considerável modificação no ambiente com o qual a organização deve tratar, incorporando muito mais organizações posicionadas fisicamente fora do país. Neste contexto, o papel dos agentes que desenvolvem vínculos internacionais merece especial destaque, atuando como um elo entre os mercados exportadores/produtores (ou de serviços) e importadores/consumidores.

Segundo Juenemann (2001), a teoria e a prática da negociação internacional constituem, hoje, uma preocupação generalizada entre os executivos permanentemente interessados no aperfeiçoamento das suas múltiplas habilidades profissionais. Nada mudou fundamentalmente no relacionamento das pessoas, através do tempo, pois a necessidade de persuadir inteligências e convencer vontades é uma das mais nítidas características do gênero humano. Desde que Adão, Eva e a serpente avaliaram os prós e contras do fruto proibido, os seres humanos vivem em constante negociação – seja de idéias ou de bens materiais.

Ao analisar, ao longo da História, as sucessivas e profundas transformações políticas, econômicas e sociais, constata-se que todas elas produziram-se através de processos de negociação. Nem o processo de abertura política, nem o fortalecimento dos movimentos sindicais, operários ou minoritários deve ser a principal motivação para que os administradores de empresas se interessem, súbita e fortemente, no aprendizado de premissas, técnicas e estratégias de negociação (SHELL, 2001).

Para Phatak (1997), os recursos que podem estar envolvidos nas transações comerciais internacionais são matérias-primas, capitais ou recursos humanos. Mercadorias são produtos acabados ou semi-acabados; serviços são atividades bancárias, de advocacia e de agenciamento; conhecimento envolve tecnologia e aprendizado organizacional; habilidades são técnicas de gestão.

Negociações comerciais internacionais são as atividades de empresas públicas ou privadas que envolvem movimentos que atravessam as fronteiras nacionais, na busca de recursos, produtos, serviços, conhecimento ou habilidades (PHATAK, 1997, p. 44).

Negociação, influência, relacionamento são hoje as principais dimensões da liderança em uma sociedade globalizada (DOURADO, 2000). Segundo Tachinardi (2003), os bons negociadores brasileiros, em sentido abrangente, precisam transitar, de forma eficaz, entre as alternativas de competir ou integrar. Nas negociações comerciais internacionais são requeridas abordagens integrativas para fortalecer alianças estratégicas e canais de distribuição confiáveis. No Mercosul e junto aos países latino-americanos é preciso fortalecer os aspectos integrativos associados às relações interdependentes de boa vizinhança. Na OMC, Alca e Comunidade Européia, em função da disputa constante por regras que irão caracterizar a natureza da competição por espaço no contexto internacional, é necessário trabalhar de forma eficaz as abordagens competitivas.

A diferenciação integrativa busca, na colaboração, a construção de convergências necessárias às atividades que levam à obtenção de resultados em ambientes de elevada interdependência. A diferenciação competitiva busca ganhos de escala e gera os produtos decorrentes da vitória sobre alguém e dos aumentos de participação nos mercados em que a concorrência atua de forma intensa.

Accuf (1998), aponta quatro fatores que mais afetam as negociações entre culturas.

- a) Uso do tempo: o uso do tempo varia segundo as culturas. Algumas culturas são normalmente muito exigentes e exatas na administração do tempo. As vidas profissionais e pessoais costumam estar bem ajustada. As demandas da máquina, as inter-relações da informática e outras questões se combinam para fazer do tempo um fator essencial.
- b) Individualismo e orientação coletiva: segundo Phatak (1997), o individualismo existe quando as pessoas consideram, em primeiro plano, a si mesmas como indivíduos e, em segundo plano, como membros de um grupo. O coletivismo é justamente o contrário.
- c) Estabilidade de funções e conformidade: algumas culturas caracterizam-se pela forte necessidade de ter estabilidade e

conformidade nas funções, ou seja, como as coisas são feitas têm importância fundamental. Conhecer a outra pessoa ajuda a estabilidade e a previsibilidade do processo de negociação.

- d) *Padrões de comunicação*: o efeito das diferenças de comunicação entre o emissor e o receptor de uma mensagem é muito comum nas negociações internacionais e requer de ambos muita sensibilidade e esforço, para assegurar clareza na comunicação.

Em negociação internacional, é fundamental levar em conta o ambiente e a cultura do país com o qual se está negociando. Isto pode significar não apenas uma adaptação de perspectiva às realidades diferentes, mas até mesmo uma adaptação completa a elas (HOFSTEDE, 1997).

Segundo Shell (2001), um dos maiores erros que se pode cometer com relação às variáveis culturais, é confiar mais em estereótipos do que em dados extraídos diretamente da fonte que a sua intuição lhe fornece, quando observa o seu oponente à mesa de negociação.

Para Bocanera (1997), existem certos fatores que não estão presentes nas negociações comerciais domésticas e que afetam as transações internacionais, transformando-se em obstáculos a superar. Eles são o ambiente, o lugar, a cultura, a burocracia de organizações estrangeiras, as leis e os governos estrangeiros. O importante é ter presente que negociar em outro país, gera grande pressão sobre os objetivos, mesmo quando o negociador possui grande experiência. Nada é imune ao choque cultural e se isto não é manejado com eficácia, as negociações podem fracassar.

Para Malhotra (2001), tanto na preparação como no desenvolvimento das relações de negócios, são imprescindíveis melhor conhecimento e domínio das diferenças culturais para o sucesso nos resultados das negociações internacionais.

Os fatores sócio-culturais incluem valores, alfabetização, língua, religião, padrões de comunicação e instituições familiares e sociais. Devem ser levados em conta valores pessoais e atitudes relevantes, desempenho, autoridade, riqueza, método científico, risco, inovação, modificações e o mundo ocidental (HOFSTEDE, 1997).

Segundo Malhotra (2001), também se deve considerar que, além dos fatores socioculturais, é importante analisar as características pessoais dos executivos (sexo, idade, experiência profissional e cultura de pertinência) para verificar a possível influência no processo de negociação comercial.

Um país com uma estrutura familiar homogênea tende a ser culturalmente mais homogêneo do que um país com estruturas familiares múltiplas. Por exemplo, o Japão é culturalmente mais homogêneo do que os estados Unidos ou muitos países africanos, que têm inúmeros tipos de estrutura familiar (MALHOTRA, 2001, p. 613).

O comércio internacional deve ser um meio para o desenvolvimento e não só um fator para provocar benefícios às partes na relação comercial (PANOSSO, 2000). Considerando que os membros de diversos países têm grande propensão a discordar sobre detalhes críticos e sobre a natureza dos mecanismos do processo de negociação, uma compreensão das interações interculturais provenientes das interações entre compradores e vendedores durante o processo de negociação, é vital para o sucesso das relações internacionais de negócios (HERBIG e KRAMER⁷ apud CARDIGA, 2002, p. 34).

Conforme sugere Usunier (1987), a influência do fator cultural, tanto nas simulações de negociação quanto em situações reais, pode provocar o fracasso, mesmo que ambas as partes tenham uma compreensão mútua dos interesses e que, normalmente, esse fato conduza a um acordo.

Para que as negociações internacionais sejam efetivas, as empresas devem considerar como ingredientes básicos os aspectos culturais de cada país envolvido, devido às grandes diferenças e à forte influência que elas exercem sobre as atitudes e o comportamento das pessoas no seu dia-a-dia, no âmbito empresarial, pessoal e social.

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

- ⇒ duas ou mais partes com interesses, ou partes deles, conflitantes;
- ⇒ necessidade comum de acordo, pois há expectativa de ganho;
- ⇒ resultado inicial indefinido;
- ⇒ meio de comunicação entre as partes;

⁷ HERBIG, P.A.; KRAMER, H.C. **The role of cross-cultural negotiations in international marketing.** Marketing Intelligence & Planning. 1992.

- ⇒ estrutura de controle e de tomada de decisão, cada uma das partes ligadas aos seus superiores.

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

- ⇒ 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.

Segundo Floriani (2002), para que as negociações se tornem mais efetivas, deve-se levar em consideração que as culturas, 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.

Karrass (1996), diz que, nas negociações internacionais, deve-se considerar as questões do ambiente e da influência que ele exerce sobre os negociadores. A visão global, neste ponto, é importante para o sucesso da negociação, pois as diferentes culturas podem influenciar a negociação comercial internacional.

O acesso às informações devido ao avanço tecnológico e à especialização dos recursos humanos é um dos aspectos considerados como vantagem competitiva nesta nova dinâmica de mercados mundiais. As organizações, principalmente aquelas que participam do comércio exterior ou que desejam dele participar, precisam estar preparadas para receber a influência desses aspectos em seu cotidiano (MALHOTRA, 2001).

Para Juenemann (2001), certos fatores, decorrentes dessa nova dinâmica dos negócios, podem se tornar obstáculos para a comercialização de bens e serviços internacionalmente. A preparação da empresa, ou melhor, do recurso humano (executivo) envolvido no processo é, portanto, essencial. Estar preparado significa estar informado quanto à cultura do país, à burocracia, à legislação do país

e da empresa, à concorrência, à logística, ao produto ao ambiente, à localização da negociação.

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

Para Floriani (2002), ao efetuar transações internacionais, as empresas ficam expostas às legislações internacionais, como as da Organização Mundial do Comércio (OMC), e às legislações de comércio exterior de cada país quanto a certificações exigidas, impostos devidos, prazos de pagamento, licenciamentos prévios, entre outros. O conhecimento dessas regras pode viabilizar e agilizar o processo de negociação:

- ⇒ a concorrência: identificar os concorrentes e 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, sobre modalidades de transportes disponíveis e sobre portos, aeroportos e zonas de fronteiras que possibilitam 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 a cores, embalagem, símbolos, sabor, 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 em um país neutro?

Adler (1997) considera que negociar em um outro país traz desvantagens ao negociador, pois reduz o acesso à informação e aumenta o estresse, relacionado à viagem e ao custo. A negociação 'em casa' permite que um grupo controle a

situação mais facilmente. 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.

Karrass (1996) recomenda, durante um processo de negociação internacional, sempre observar oito áreas para obter uma negociação ganha-ganha: impostos; termos de pagamento; especificar o que está incluso ou não; transporte; entrega ou data de fechamento; quantidade; quem faz o que para quem; tipo de risco; contrato que envolve a negociação.

Segundo Panosso (2000), ao se envolver em uma negociação internacional, o negociador deve estar preparado para diversas questões. Para tanto, é necessário com antecedência obter o máximo de informações sobre a cultura, as leis e as práticas comerciais do país com o qual vai negociando.

Bocanera (1997) afirma que existem certos fatores que não estão presentes nas negociações comerciais domésticas e que afetam as transações internacionais, transformando-se em obstáculos a superar. Eles são o ambiente, o lugar; a cultura; a burocracia de organizações estrangeiras e as leis e os governos estrangeiros:

- ⇒ o ambiente, o lugar: o entorno de uma negociação está determinado, em grande parte, pela decisão que tomam os negociadores sobre o lugar no qual se levarão a cabo as conversações. As partes têm três opções: o lugar próprio, o lugar do outro ou um lugar neutro;
- ⇒ a cultura: o risco de um fracasso está presente em qualquer negociação. Quando os negociadores vêm de diferentes culturas, os riscos de incompreensão aumentam. As diferenças culturais dividem as pessoas e, constituem uma barreira a ser superada;
- ⇒ a burocracia de organizações estrangeiras: através das transações internacionais as organizações se relacionam. Por trás de qualquer negociação internacional estão empresas, escritórios governamentais e corporações estatais, cujos interesses se discutem na mesa de negociação. Os negociadores que participam as representam, tratando para que elas cheguem a um acordo. Um negociador tem que se preocupar não somente com as pessoas que se sentam à sua frente, mas também com as organizações e as burocracias.

⇒ as leis e os governos estrangeiros: ao efetuar transações internacionais, o negociador fica exposto às leis, nem sempre bem conhecidas dos países com os quais está negociando.

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

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 de inserção e da cultura ali aprendida.

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

Karrass (1996) relaciona algumas características culturais dos povos, que são importantes conhecer, pois podem influenciar no processo de negociação internacional.

a) Chineses

Atribuem especial significado para a amizade e o 'Quanxi, precisão nas palavras. A chave do sucesso é a persistência no objetivo. Amizade, confiança e ajuda estão acima de tudo. Amizade significa ajudar o amigo a crescer para se tornar independente e ter prosperidade. Significa revelar os segredos do negócio, ajudar com dinheiro e tecnologia para resolver os problemas inesperados e não orçados. A lei do "Quanxi" é sempre usada, ou seja, quando duas pessoas são amigas e surge um problema, o amigo mais bem situado ajudará sempre o mais fraco. Seguem o ensinamento de Confúcio que pregou a precisão nas palavras, isto é, quando as palavras não correspondem aos fatos, é impossível atingir a perfeição das coisas. O segredo do sucesso é a consistência no propósito. Seus argumentos são repetidos palavra a palavra durante longo tempo. Quando eles pedem algo, não aceitarão o 'Não' como resposta. Exaustivamente eles vão insistir no que querem até conseguir.

b) Japoneses

Quando a outra parte faz uma oferta, sendo aceitável ou não, não respondem imediatamente com um sim ou um não. Costumam ficar em silêncio e pensar sobre o assunto por um tempo. Por isso, deve-se considerar a resposta antes de expressá-la. Ainda melhor, escrever algo em um papel, e se possível, fazer alguns cálculos, mas onde os outros não possam ver. Somente depois, responder sim ou não, ou qualquer outra coisa que se queira dizer. Os Japoneses procuram a aprovação divina; procuram construir relações harmoniosas, longas e duradouras com aqueles que conhecem. Priorizam o relacionamento a longo prazo. Decidem por negociar com pessoas com quem podem trabalhar em harmonia no futuro, inclusive se custar mais no presente. Tempo significa dinheiro; dar tempo em uma negociação significa ganhar mais benefícios e satisfação. São rápidos para planejar e consensuar seu cronograma, porém resistem à pressão para terminar rapidamente uma negociação. São incrivelmente persistentes repetindo suas necessidades e a lógica de sua posição; são pacientes para descobrir e testar as necessidades de seu opositor. Quanto mais tempo levarem em uma negociação, mais dinheiro ganharão.

São especialistas em dizer um 'não' polido, como: sim, mas talvez; isto vai necessitar de uma futura consideração. Costumam trabalhar junto com seu oponente antes da negociação começar de maneira que quando a negociação realmente inicia, a mesma acontece de maneiras ordenada e funcional.

c) Franceses

Preferem acertar os princípios básicos do negócio e só mais tarde definir seus detalhes. *Quid-pro-quo*, não faça concessões sem conseguir algo em troca, caso contrário poderão não se sentir agradecidos. Não costumam fazer concessões unilaterais dando algo por nada.

d) Árabes

Desfrutam da negociação barganhando, são corteses e educados com o oponente; chás, drinques, doces são servidos em abundância. Presentes são trocados nas reuniões preliminares. Procuram servir bem seus convidados, fazendo-o sentir-se como um convidado especial em uma festa e não participando

de uma negociação. Não há pressa para negociar. Interrupções são normais durante a negociação, são acostumados com o “*deadlock*”. Relaxar para barganhar e desfrutar da negociação, divertir-se.

e) Americanos

Tem dificuldades em manter-se em silêncio. Barganham menos que outros povos. Sentem-se infortáveis para fazer uma baixa oferta quando estão por comprar algo. Não gostam do dar e tirar em uma negociação. Não gostam de conversas extensivas e repetições que fazem parte do processo de barganha. Desenvolvem objetivos e posições para cada problema e os resolvem um por um. Trancar uma negociação é considerado um trauma.

f) Russos

Não se intimidam em testar seus oponentes repetindo seus argumentos várias vezes. Sabem dizer ‘não’, que também pode significar um sim ou um talvez. O dizer ‘não’ várias vezes deve reduzir a expectativa do oponente durante a negociação, e, pode aumentar sua satisfação no final da negociação.

g) Italianos

São os campeões da barganha, acostumados a negociar desde o século 15 com Árabes, Persas, Gregos, povos do Oriente Médio e da África do Norte.

h) Iranianos

Costumam escrever um memorando de acordo para cada negociação.

A influência das diferenças culturais nas negociações comerciais internacionais deve ser considerada não como um exercício de estereotipia 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.

A seguir, serão analisadas questões relativas à cultura nacional.

3.2 CULTURA NACIONAL

Pela antropologia e sociologia culturais, sabe-se que sociedades diferentes têm maneiras diversas de lidar com o tempo, a comunicação, a informação, a autoridade e com a resolução de conflitos. Não se trata apenas de curiosidades acadêmicas, são fundamentos para se entender como fazer uma pesquisa em uma outra cultura. Inúmeros estudos têm mostrado que os indivíduos, as organizações comerciais e governamentais se comportam de maneira assaz diferente consoante sua cultura. O maior problema não é a língua, e sim o mecanismo cultural, e como as pessoas encaram o entrevistador, as questões e o contexto da informação (MALHOTRA, 2001).

Segundo Hofstede (1997), entender de cultura é saber lidar com diferenças na forma de pensar, sentir e agir. Ela inclui desde atividades complexas, como refinar a mente, até atividades simples e ordinárias da vida: cumprimentar, comer, mostrar ou esconder emoções, manter uma certa distância física dos outros, fazer amor, manter a higiene do corpo. Sabe-se que a origem étnica, cultural e nacional de uma pessoa tem influência em seu posicionamento psicológico em relação à negociação. Há uma diversidade tão rica de atitudes, valores, convicções, tradições e comportamentos nas diferentes culturas que torna-se ser arriscado tentar fazer generalizações.

Há no mundo muitas confrontações entre pessoas, grupos e nações que pensam, sentem e agem de forma diferente. No entanto, essas mesmas pessoas, grupos e nações enfrentam problemas comuns que, para serem solucionados, requerem cooperação. É importante compreender as diferenças no modo de pensar, sentir e atuar dos líderes e de seus seguidores se quiserem encontrar soluções viáveis em escala mundial. Para sobreviver em um mundo multicultural, é primordial compreender inicialmente os próprios valores culturais (necessidade de uma identidade cultural) e, após, os valores pessoais daqueles com os quais se tem que cooperar (HOFSTEDE, 1997).

Juenemann (2001) comenta que Edward B. Taylor foi um dos primeiros a definir a cultura como um complexo total que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

Hofstede (1997), um dos autores mais referenciados nesta área de estudo, realizou pesquisas entre filiais da IBM, em vários 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).

Phatak (1997, p. 142) menciona que “cultura é o modo de vida de um grupo de pessoas”.

Mintzberg (2000) comenta que do ponto de vista da antropologia, a cultura está presente em tudo - no que se bebe, na música que se ouve, na maneira pela qual as pessoas se comunicam. Cultura é aquilo que é único a respeito da maneira pela qual se fazem todas as coisas. Trata-se daquilo que diferencia as pessoas, uma organização de outra, uma nação de outra.

Herskovits (1963, p. 17) define cultura como sendo “todo o complexo que abrange conhecimento, crenças, arte, moral, costumes, e qualquer outra habilidade ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade”.

Assim como Herskovits, Phatak defende que a cultura é assimilada pelo indivíduo com o passar do tempo:

Uma pessoa não nasce com uma determinada cultura, ao invés disso, ela adquire-a através do processo de socialização que começa a partir do seu nascimento. Um americano não nasce gostando de cachorro quente, ou um alemão com a preferência natural por cerveja; esses atributos comportamentais são culturalmente transmitidos (PHATAK, 1997, p. 142).

Dressler e Carns (1980) listam as seguintes características da cultura:

- ⇒ a cultura existe na mente do indivíduo, que a assimila pela convivência com os outros indivíduos do seu meio e que a utiliza para guiar sua própria interatividade com as pessoas que o cercam;
- ⇒ as culturas variam, consideravelmente, umas das outras;
- ⇒ embora diferentes em alguns aspectos, culturas se parecem umas com as outras em consideráveis extensões;

- ⇒ uma vez que determinada cultura foi aprendida e aceita, ela tende a persistir;
- ⇒ todas as culturas são, gradualmente e continuamente, modificadas, mesmo com a tendência do homem de resistir a mudanças;
- ⇒ diferentes indivíduos de uma mesma sociedade podem agir diferentemente em resposta à determinada situação, mesmo que todos tenham internalizado determinados elementos da mesma cultura;
- ⇒ nenhuma pessoa escapa totalmente de sua cultura.

Dressler e Carns (1980) continuam sua abordagem referente à cultura mencionando suas funções:

- ⇒ permite a comunicação de uns com os outros através da linguagem aprendida e partilhada;
- ⇒ possibilita antecipar como membros de uma sociedade reagirão a determinadas ações;
- ⇒ oferece padrões para discernir o certo do errado, o feio do bonito, o seguro do perigoso;
- ⇒ traz conhecimentos e habilidades, necessários para satisfazer as nossas necessidades básicas;
- ⇒ permite a identificação de uns com os outros.

Phatak (1997, p. 145) menciona que as diferenças culturais entre negociadores têm influência significativa em seu comportamento antes e durante o processo de negociação, bem como após seu fechamento. Segundo ele, a natureza da maior parte dos problemas encontrados por negociadores internacionais no exterior é: “o conflito entre os valores básicos mantidos entre dois ou mais grupos de pessoas”. Como mostra a figura 4, os fatores culturais apresentados no capítulo anterior, afetam seis aspectos de um processo de negociação internacional.

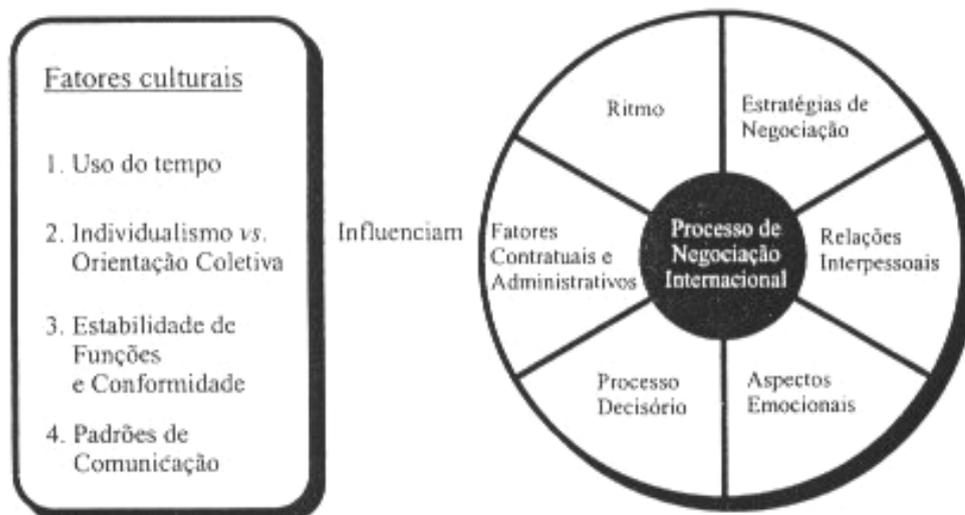


Figura 4: Influência dos fatores culturais no processo de negociação internacional.
 Fonte: Acuff (1998, p. 54). Adaptado pelo autor.

- a) Ritmo: o ritmo das negociações internacionais varia muito entre culturas. Por exemplo, o processo de negociação com os norte-americanos é mais curto do que com a maioria das outras culturas. Os japoneses levam mais tempo para fechar um negócio por se tratar de uma cultura coletivista, na qual a tomada de decisões é frequentemente mais lenta;
- b) estratégias de negociação: referem-se à abordagem geral aplicada à negociação, incluindo questões como ofertas iniciais, grau de formalidade, como lidar com diferenças e concessões. Cada cultura tem uma forma particular de lidar com esses aspectos;
- c) relações interpessoais: um aspecto essencial para construir uma relação pessoal é a confiança, e a negociação internacional não é uma exceção à regra. De acordo com Acuff (1998, p. 59), “para ser um negociador internacional você deve estabelecer um clima de confiança com o outro lado”. Acuff (1998, p. 59) afirma que: “minha idéia de um bom relacionamento numa negociação é quando a outra parte é amistosa, não exagera na intimidade e conhece o seu negócio”;

- d) aspectos emocionais: os aspectos emocionais referem-se à suscetibilidade, à emoção e à lealdade. A suscetibilidade, nos Estados Unidos, geralmente está mais relacionada ao gênero feminino. Acredita-se que a empatia com os sentimentos dos outros, por exemplo, é uma característica mais comum nas mulheres. Também acredita-se que os homens, em culturas como a alemã ou a suíça, reprimem mais as suas emoções do que os norte-americanos. Com relação à lealdade, fala-se que no Brasil, há uma forte lealdade aos donos das organizações;
- e) processo decisório: segundo Acuff (1998), é importante conhecer como o interlocutor toma as decisões em uma negociação, porque a partir desta informação, determina-se a forma de abordagem apropriada para convencê-lo;
- f) fatores contratuais e administrativos: as questões contratuais fazem parte da dimensão técnica das negociações empresariais internacionais. São representadas pelas diferenças significativas entre os diversos códigos legais e processos administrativos das organizações. O negociador não precisa ser especialista em todas essas áreas, no entanto, é importante reconhecer as diferenças fundamentais entre elas.

Consciência humana, idéias, crenças e valores são parte do processo produtivo material e não podem ser dele dissociados, uma vez que nasceram historicamente a partir das relações entre grupos humanos e seus ambientes (GOMES, 1996). Assim, a idéia de cultura passa a contemplar a produção simbólica.

De acordo com Geertz (1978) cultura é a 'teia' de significados tecida pelo homem. E esta teia tem uma superfície enigmática á qual se deve ter acesso. Segundo esse autor, procedimentos metodológicos convencionais tais como subordinar fenômenos a leis ou construir modelos teóricos e testá-los empiricamente não dão acesso à decifração de enigmas. Eles devem ser substituídos por outro tipo de procedimento que ele denomina 'descrição densa', cujo procedimento é derivativo da ciência interpretativa, através da qual busca-se

sistematizar observações e dados delas decorrentes. Portanto, de acordo com este ponto de vista, o que pode conduzir à compreensão dos fatos culturais é justamente a possibilidade de mergulhar neste mundo de significações, de participar de sua dinâmica, visto ser essa condição insuperável, uma vez que não se consegue tratar de cultura como algo completamente exterior. Assim, para esse autor, trabalhar com a noção de cultura é reconhecer verdadeiramente a condição de intérpretes submetidos às dinâmicas relacionais que a cultura (própria e dos outros) impõe.

Segundo Usunier⁸ (apud GASTALDELLO 1999, p. 12), a cultura engloba um conjunto de programações mentais, inconscientes em grande parte, que guiam a vida social, familiar e pessoal, tendo como fonte a estrutura familiar, os sistemas de educação, as instituições e as regras jurídicas, a literatura e a arte, em geral. Para esse autor, é através de uma análise das variáveis culturais (nacionalidade, profissão, religião, classe social, etc.), tentando ver como elas agem sobre os comportamentos individuais e coletivos, que se pode determinar a influência de outras variáveis.

Engel, Blackwell e Miniard (1990), definem que cultura refere-se a um conjunto de valores, idéias, artefatos e outros símbolos que ajudam a comunicação individual, interpretação e avaliação dos membros da sociedade.

Ainda de acordo com esses autores, a cultura é influenciada por fatores como etnia, raça, religião e identidade regional ou nacional. É composta por elementos abstratos, como: valores, atitudes, idéias, tipos de personalidade, religião e política e por elementos materiais que incluem livros, computadores, prédios, tecnologias e infra-estruturas.

A cultura tem interferência global, mas, conforme Solomon (1994) e Engel, Blackwell e Miniard, (2001), é necessário observá-la localmente, pois hábitos, valores ou superstições de uma região podem não condizer com os de outra região de um mesmo estado ou país.

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

- ⇒ senso de si e espaço;
- ⇒ comunicação e linguagem;

⁸ USUNIER, J.C. **Management International**. Paris:Presses Universitaires de France, 1987.

- ⇒ 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 de trabalho e práticas.

Para Keegan e Green⁹ (apud MARMIT, 2001, p. 10), cultura “[...] compreende valores, idéias, atitudes e símbolos conscientes e inconscientes que moldam o comportamento humano e que são transmitidos de geração para geração”. Churchill (1995) aponta cultura como um meio que a sociedade utiliza para influenciar os indivíduos no processo de compra. Solomon (1994) diz que a cultura é como se fosse uma lente que faz mudar a percepção dos consumidores em relação aos produtos analisados.

[...] a cultura é [...] o processo pelo qual o homem acumula as experiências que vai sendo capaz de realizar, discerne entre elas, fixa as de efeito favorável e, como resultado da ação exercida, converte em idéias as imagens e lembranças, a princípio coladas às realidades, e depois generalizadas, desse contato inventivo com o mundo natural (ARANHA, 1986, p. 5).

Neste trabalho, cultura é entendida como um conjunto de conhecimentos e opiniões compartilhadas, valores e crenças que caracterizam o nacional, o étnico e que orientam o comportamento, pois ela orienta o juízo e a opinião e pode influenciar ou determinar a ação social de uma forma direta.

Assim, é necessário que o negociador profissional, quando enfrenta uma negociação no exterior, preste muita atenção em aspectos predominantes (tais como o sistema de valores, a organização social, os fatores lingüísticos, educativos e estéticos predominantes), que influem no processo de negociação iniciado, evitando o conflito com a outra parte.

Para Panosso (2000), a origem étnica, cultural e nacional de uma pessoa tem influência no seu posicionamento psicológico em uma negociação

⁹ KEEGAN, W.J., GREEN, M.C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo:Saraiva, 1999. p. 92.

internacional. É muito difícil conhecer as diversas culturas existentes, devido à dificuldade de reunir as informações necessárias para tal, por elas estarem distorcidas. Mesmo não podendo generalizar, há que se considerar similaridade na forma de negociar com nacionalidades com origens históricas comuns.

Cultura não é uma nova idéia, comentam 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.

Krober e Kluckhohn¹⁰ (apud ZANELA, 1999, p. 47) revisaram 164 descrições de cultura como um conceito, e chegaram à definição 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”.

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, conforme demonstra a figura 5.

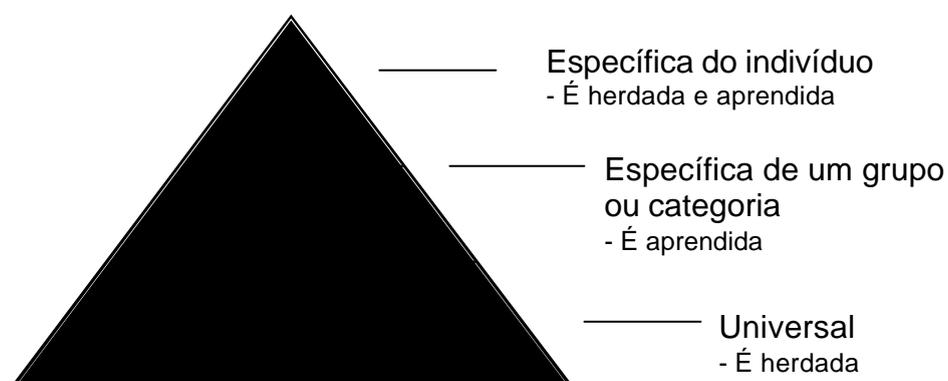


Figura 5: Pirâmide dos três níveis de programação mental humana.
Fonte: Adaptada de Hofstede (1997).

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 tristeza, a alegria, a capacidade de observar o meio e falar sobre isso com

¹⁰ KROBER, a.; KLUCKHOHN, C. **Culture: a critical review of concepts and definitions.** In: Dubois, B. *Comprendre le consommateur.* Paris: Balloz. 1994.

outros seres humanos. O que cada um faz com os sentimentos, a forma de sentir e como os exprime é, entretanto, modificado pela cultura. 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. É coletiva, de um determinado grupo. Muito se discute, atualmente, sobre os novos padrões apresentados pela globalização e a influência destes nas culturas nacionais (HOFSTEDE, 1997).

Segundo Floriani (2002), no atual contexto, o processo de globalização e o aumento dos contatos internacionais fazem com que as nações se aproximem umas das outras, tanto comercial como culturalmente.

O estudo da cultura revela que os grupos humanos e categorias pensam, sentem e agem de forma diferente, mas não existem parâmetros científicos que permitam considerar um grupo superior ou inferior a outro. Além disso, revela que 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 simultaneamente, as pessoas inevitavelmente carregam várias camadas de programação mental consigo, correspondente a diferentes níveis de cultura”.

Estes níveis da cultura são de cunho:

- ⇒ nacional: de acordo com um país ao qual se pertence (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 sexo: 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 à origem social, à escolaridade 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.

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 quatro dimensões propostas por Hofstede (1997) são conceituadas, separadamente e exemplificadas por alguns fatores relativos a cada dimensão, como se pode verificar no sub-capítulo cultura geral de Hofstede.

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

Os valores, as normas, as crenças e as atitudes são considerados elementos importantes da cultura. Segundo Engel, Blackwell e 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.

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.

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2001), 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.

Nesta pesquisa, os valores pessoais são identificados para descrever o comportamento do negociador. Para os demais aspectos identificados por Engel et

al. (2001), sugerem, novas pesquisas, pois as diferenças culturais se manifestam de várias formas, sendo que os valores representam a camada mais profunda da manifestação cultural.

Para simplificar os conceitos vistos, na figura 6, adaptaram-se, por camadas, os diferentes níveis de manifestação da cultura.

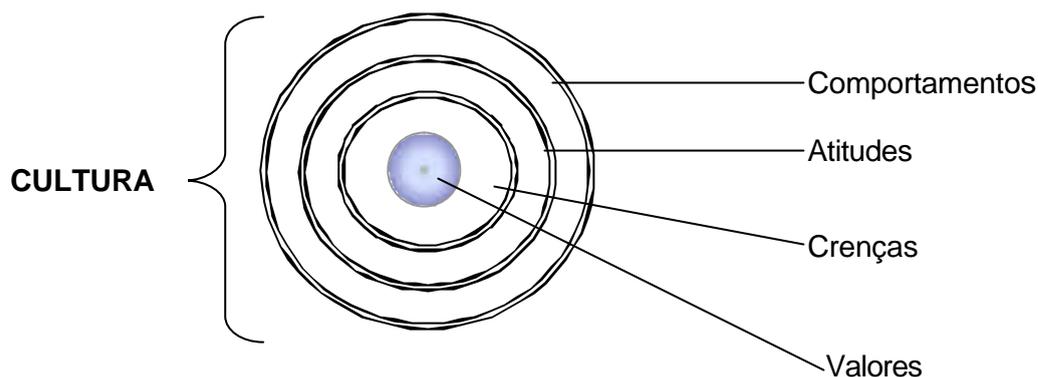


Figura 6: Estrutura dos diferentes níveis de manifestação cultural.
Fonte: Floriani, 2002 (p. 32).

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

A questão cultural é um tema bastante amplo, sabe-se que existem muitos aspectos relacionados a este tema. 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 por ele ser um dos autores mais referenciados nesta área.

3.2.1 Cultura Geral de Geert Hofstede

Entre 1967 e 1973, Hofstede estudou mais de 100.000 empregados da IBM em 50 países diferentes, sobre suas preferências relativas ao trabalho versus valores. O resultado foi um número grande de palavras sobre valores culturais e diferenças, publicadas entre 1980 e 1990. Este estudo influenciou profundamente a prática mundial de gerenciamento. Em todos os cursos gerenciais internacionais e seminários em que há um estudo entre nações, Hofstede é mencionado.

Hofstede cita a cultura como um sistema de significados – valores, convicções, expectativas e metas – divididas por membros de um grupo particular de pessoas e que se diferenciam dos membros de um outro grupo. É um produto do programa coletivo mental (HOFSTEDÉ, 1997), que é adquirido conforme constante interação com membros de outro grupo. Diferenças culturais podem ser encontradas em diferentes níveis, profissões, classes e regiões, entretanto está acentuada nos níveis nacionais em função da necessidade de socialização da comunidade internacional. O indivíduo acaba conhecendo sua própria cultura quando confrontado com outras culturas.

Comenta Hofstede (1997), que normalmente se observam os artefatos da diferença cultural – as numerosas e freqüentes diferenças nos rituais de saudações, códigos da vestimenta, formas de endereços e gostos. Os verdadeiros valores dificilmente são observados e/ou compreendidos. O núcleo diferencial de valores entre culturas retorna a questão do que realmente pode assegurar a sobrevivência em relação ao ambiente natural. Os alemães lutam contra as enchentes, os suíços contra as alavanches, os russos e os finlandeses contra o longo e frio inverno.

Para Hofstede (1997), dissertar sobre uma cultura estrangeira e explica-la é potencialmente um exercício sem fim. Como alternativa, para fazer um estudo mais profundo de um país específico, estudiosos tendenciam a comparar a cultura de um país com a de outro, usando, relativamente poucas dimensões de fundamentação geral que sejam particularmente relevantes para as praticas de gerenciamento. Este método indica que culturas podem ser agrupadas, identificando e aguçando quais as culturas que estão mais próximas e são mais similares, e talvez até chegando à padronização de um caminho de gerenciamento mais viável.

Hofstede, em seu estudo com os empregados da IBM, usou um questionário contendo 150 questões. Entre elas, 20 foram usadas para criar quatro dimensões de valor em que ele comparou a cultura nacional em sua amostragem: distância do poder; aversão à incerteza; individualismo versus coletivismo; masculinidade versus feminilidade.

⇒ Distância do Poder: indica a extensão pela qual uma sociedade espera e aceita um alto grau de desigualdade em instituições e organizações. Em um país com alta distância do poder, organizações são caracterizadas por formar hierarquias e por

subordinados que tem receio de desafiar seus superiores. O chefe é sempre o chefe. Em um país com baixa distância do poder, subordinados esperam ser consultados e o chefe exemplar é um democrata dotado e competente. Exemplos:

- grande distância do poder – aqueles com poder devem tentar e ser o mais poderosos possível, as desigualdades entre as pessoas devem existir e são desejáveis e a centralização é comum;
- pequena distância do poder – aqueles com poder devem tentar e ser menos poderosos do que realmente já são, as desigualdades entre as pessoas devem ser minimizadas e a descentralização é comum.

⇒ Aversão à Incerteza: se refere ao grau pela qual uma sociedade prefere previsões, segurança e estabilidade. Em uma sociedade com alto grau dessa dimensão existe necessidade emocional de regras, escritas e não escritas. Neste caso, as organizações confiáveis, irão desenvolver regras formais para assegurar que as situações no trabalho estejam altamente estruturadas, com objetivos e responsabilidades bem definidos. Idéias fora de padrão ou desrespeitosas não são toleradas. Sociedades com forte grau de aversão à incerteza são também caracterizadas por um alto nível de ansiedade que tornam os resultados em uma necessidade pronunciada de trabalhar duro, causando nervosismo, estresse e agressividade. Exemplos:

- fraca aversão à incerteza – existe maior vontade de assumir riscos, situações incertas são aceitas, as emoções e a agressão não devem se mostrar, os professores tem o direito de não saber e o que é diferente é curioso;
- forte aversão à incerteza – há grande preocupação com a segurança de vida, estabilidade de carreira é necessária, a incerteza inerente à vida é percebida como

uma ameaça que se deve combater diariamente, as emoções e a agressão podem ser exteriorizadas em público no momento e no lugar apropriados, os professores devem ter todas as respostas e o diferente é perigoso.

⇒ Individualismo versus Coletivismo: refere-se ao grau com que as pessoas preferem cuidar de si e de seus familiares imediatos ao invés de se preocuparem com o grupo como um todo. Em termos de organização de vida, em sociedades com alto grau de individualismo, há uma grande distinção entre trabalho e vida pessoal. Objetivos prevalecem sobre amizades. Individualmente, as pessoas preferem trabalhar na direção em que possam tomar suas decisões pessoais. Exemplos:

- no coletivismo – identidade baseada no sistema social, ordens são dadas pela organização, a relação empregado-empregador é percebida em termos morais como um vínculo familiar e a comunicação é de elevado contexto;
- no individualismo – identidade baseada no indivíduo, autonomia e prazer são procurados no sistema, a relação empregado-empregador é constitui um contrato que presumivelmente se baseia em vantagens mútuas e a comunicação é de baixo contexto.

⇒ Masculinidade versus Feminilidade: sociedades masculinas possuem valores assertivos, competitivos e materialismo, o oposto do feminino com valores de amizade e qualidade de vida. No trabalho, organizações femininas clamam por um relacionamento harmonioso com forte ênfase na parceria. Em sociedades masculinas, as organizações são mais orientadas aos objetivos e motivadas mais pelo materialismo. Assertividade individual é aceita e apreciada;

- no feminino – as pessoas e o ambiente são importantes, a qualidade de vida é o que conta, atenção e cuidado pelos outros são valores importantes, homens e mulheres podem ser ternos e os conflitos podem ser resolvidos através da negociação e do compromisso;
- no masculino – o dinheiro e as coisas são importantes, performance é o que conta, ambição traz a direção, os valores dominantes são o sucesso e o progresso, os homens mostram auto-confiança, ambição e dureza e as mulheres devem ser ternas e ocupar-se das relações, os conflitos são resolvidos através do confronto.

A pesquisa de Hofstede foi criticada por alguns escritores:

1. Tayeb (1996) criticou a metodologia. A pesquisa foi totalmente baseada em um questionário survey sobre as atitudes, o qual Tayeb combate dizendo ser a maneira menos apropriada de estudar cultura. Entretanto, pode-se argumentar que o survey proposto por Hofstede envolveu muitos países e foi muito eficiente.
2. Uma segunda crítica de amostra não ser representativa, porque realizada em apenas uma empresa que representou uma classe média de empregados (ROBINSON, 1983). A resposta de Hofstede foi de que os empregados da IBM em diferentes países constituem uma amostra representativa, de modo que a distância dos valores de trabalho entre a média dos empregados da IBM na Alemanha e na Inglaterra são equivalentes àquela entre a média alemã adulta a média inglesa adulta. Outro questionamento, nesta direção, foi de que a IBM, forte organização de cultura americana, talvez tivesse socializado tão fortemente seus empregados que seus valores pessoais não mais refletissem a cultura do país pesquisado. Hofstede (1994, p. 10) respondeu que organizações trabalhistas não são instituições totais e que os valores dos empregados não podem ser trocados por um empregador, porque eles foram adquiridos pelos empregados quando ainda eram crianças.

3. A terceira crítica lançada por Roberts e Boyacigiller (1984), relatam que Hofstede foi preconceituoso por que o estudo comprometeu europeus e americanos. No entanto, o estudo incluiu outros países de outras regiões geográficas.
4. A quarta crítica envolveu aparentes anomalias na pesquisa de Hofstede. Por exemplo, a pesquisa de Trompenaars (1997) sugeriu que culturas corporativas alemãs são substancialmente mais hierarquizadas do que as encontradas por Hofstede.
5. Por último, Hofstede foi criticado por Mead (1994), por estar desatualizado. Mead argumentou que, em função da globalização, pessoas mais novas em particular estão convergindo para um conjunto de valores comuns. Hofstede (1999), foi cético dizendo que a cultura muda vagarosamente.

As quatro dimensões apresentadas fazem parte do estudo IBM. Há uma 5ª dimensão, apresentada a seguir, que é resultado do estudo de Michael Bond (1987), 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 Hofstede (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, retiradas da história chinesa.

Esta dimensão, na prática, relaciona-se com orientação a longo prazo *versus* 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 dos 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, por exemplo, respeito pela tradição e cumprimento das obrigações sociais valorizam economia e persistência. A orientação para longo prazo é a presença de valores orientados para o futuro, por exemplo, perseverança, realizações de obrigações pessoais. Esta dimensão pode ser interpretada como a busca da virtude por parte de uma sociedade. A seguir os exemplos apresentados por Hofstede.

- orientação em curto prazo – solidez e estabilidade pessoal; dignidade e conservar a sua face; respeito à tradição e à reciprocidade de favores; oferendas e gentilezas;
- orientação em longo prazo – perseverança; respeito ao status ou à posição de cada um no âmbito das relações sociais; austeridade; sentimento de vergonha. Nesta dimensão, somente o Brasil fez parte dos 23 países pesquisados.

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

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, 1997).

Para a operacionalização desta etapa, será considerado o estudo sobre cultura nacional realizado por Floriani (2002), que adaptou as questões propostas por Hofstede condizentes com negociações comerciais internacionais e validou a escala de Hofstede no Brasil.

3.3 VALORES PESSOAIS

Os valores fazem parte das primeiras aprendizagens das crianças, de forma muitas vezes inconsciente (MALHOTRA, 2001).

De acordo com Marmitt (2001), para que se possa estudar e entender o comportamento dos consumidores, o que envolve, cultura, crenças, gerações, classes sociais, orientações políticas e religiosas, é indispensável levar em conta os aspectos de valores das pessoas.

Foram desenvolvidos vários métodos de pesquisa para encontrar respostas relacionadas à temática da mensuração de valores pessoais. Um método diz respeito às inferências feitas sobre os valores de uma pessoa a partir do seu comportamento em situações estruturadas. Este método custa caro, consome muito tempo, não pode ser utilizado com um grande número de pessoas e é difícil de ser interpretado e quantificado (MARMITT, 2001).

Outro método é solicitar a uma pessoa que fale com suas próprias palavras sobre os seus valores. Este método também possui deficiências, pois a pessoa pode não ser capaz ou não estar disposta a falar sobre si.

Segundo Marmitt (2001), os valores fazem parte da vida cotidiana e nos deparamos com eles sem nos darmos conta. A conduta de uma pessoa deve-se aos seus valores, que podem incluir tipo de carro, ética profissional, luxo ou simplicidade, humildade ou arrogância, ostentação ou discrição.

Para Allport (1970), valor é uma crença na qual o homem se baseia para atuar por preferência. Essa concepção que reconhece a capacidade de escolha do homem e desloca o conceito de valores para o centro da vida e suas aspirações, contrasta com a de Skinner¹¹ (1982 apud GASTALDELLO, 1999, p. 18).

Ela aproxima-se da concepção sustentada por Rokeach (1973): de que um valor é uma crença duradoura em que um modo específico de conduta ou estado definitivo de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo inverso ou oposto de conduta ou estado definitivo de existência.

¹¹ SKINNER, B. F. **Sobre o Behaviorismo**. São Paulo: Editora Cultrix, 1982.

Os valores podem ser implícitos ou explícitos e diferem de um indivíduo a outro sobre o que é desejável e o que influencia a seleção dos modos, meios e fins da ação.

Para Durgee et al. (1996) valor é uma concepção, explícita ou implícita, diferentemente de um indivíduo para outro, ou característica de um grupo sobre o que é desejável e que influencia a seleção dos modos, meios e fins da ação.

Homer (1998) argumenta que valores explícitos e integralmente conceitualizados tornam-se critério para julgamento, preferência e escolha. Mesmo quando os valores são implícitos e não transparentes, eles funcionam como se fossem patamares para decisões comportamentais.

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 a primeira a se preocupar em dar respostas a questões como: por que o homem desenvolve valores, isto é, crenças e princípios que guiam suas ações. A ciência que estuda os valores é chamada de axiologia.

Os valores estão presentes no dia-a-dia, na maneira de se conduzir diante de uma determinada situação. São importantes para o estudo do comportamento, pois formam a base para o entendimento de atitudes e motivações (FLORIANI, 2002).

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 por determinados modos amplos de conduta (coragem, honestidade, amizade), seguindo a mesma linha de pensamento de Rokeach.

Para a mensuração de valores pessoais, é mais adequado o sistema RVS – *Rokeach Value Survey* (ROKEACH, 1973) e o sistema LOV – *List of Values* (KAHLE, 1983).

[...] 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 (ROKEACH, 1981, p. 132).

Os valores não são meros rótulos que podem ser aplicados, mas antes são registros das atitudes, diante de uma determinada situação, plenamente consideradas e sustentadas por crenças.

Conforme Rokeach (1981), os valores não se manifestam isoladamente, mas articulam-se entre si, constituindo sistemas de valores. De maneira geral, sistemas de valores podem também ser concebido como molduras que delimitam cenários culturais cujo design permite variações configurativas de distintas 'paisagens', em que se movimentam atores sociais (seres humanos).

O conceito de valores está estritamente relacionado à cultura de pertinência do indivíduo. Conforme observado por Rokeach (1973), os valores sociais são um produto social transmitido de geração em geração através de uma ou mais instituições (família, escola, igreja, etc.). A essas instituições é atribuída a tarefa de especialização na revisão, manutenção, reforço e transmissão de subconjuntos selecionados de valores que configuram cada sociedade.

Para Rokeach (1973), nem todos os valores predizem o comportamento humano, somente aqueles que forem substancial ou logicamente relacionados com determinado comportamento.

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

Os Valores Instrumentais são modos preferidos de conduta ou de comportamento, por exemplo, ser honesto, independente, perseverante. Para Rokeach (1973, 1981), podem-se dividir os Valores Instrumentais em dois grupos: os morais e os de competência. Há tipos de comportamento, como a honestidade, por exemplo, que levam a pessoa a crer que ela esteja tendo um comportamento moral. Uma ocasião em que o indivíduo demonstra ter um raciocínio lógico e inteligente, o leva a crer que está tendo um comportamento de competência.

Os Valores Terminais são o resultado da aplicação dos Valores Instrumentais, pois são estados preferidos de ser ou estados psicológicos amplos, como ser feliz, estar em paz consigo e com os outros, ter uma vida confortável. Da mesma forma que os valores Instrumentais, os Terminais também são divididos em dois grupos: Valores Terminais Pessoais, que se referem à própria pessoa, como

paz interior e salvação; Valores Terminais Sociais, que se referem às relações interpessoais, como paz mundial, solidariedade, comunidade.

Os valores Terminais e Instrumentais (objetivos e necessidades) representam as conseqüências mais amplas e mais pessoais que as pessoas tentam alcançar em suas vidas (PETER e OLSON, 1994).

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.

Para Rokeach¹² (apud FLORIANI, 2002, p. 30), um valor é uma única crença que guia ações em situações específicas. O valor difere da atitude, principalmente por ser uma medida para guiar as atitudes próprias e dos outros. 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.

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 pessoas, grupos, nações e culturas.

Atitudes não são o mesmo que valores, os dois, porém, 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 da propaganda ou da moda, por exemplo.

¹² ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores**. Rio de Janeiro: interciência, 1981.

Para Kahle (1983), os valores são um tipo de cognição social que funciona para facilitar a adaptação do indivíduo ao meio. Valores não só explicam mas também influenciam o comportamento humano. Valores são semelhantes às atitudes, no sentido que ambos são abstrações de adaptações que surgem continuamente da assimilação, acomodação, organização e integração da informação ambiental com a finalidade de promover intercâmbios com o ambiente favorável à preservação do funcionamento otimizado.

Segundo Kahle (1980), sendo os valores o que há de mais abstrato nas cognições sociais, eles refletem as características mais básicas da adaptação. Essas abstrações servem como protótipos dos quais as atitudes e os comportamentos são manufaturados. “Cognições e, portanto, valores também guiam os indivíduos acerca de em quais situações entrar e o que fazer nessas situações” Kahle¹³ (apud CARDIGA, 2002, p. 21). Dentro de determinada situação, a influência deve, teoricamente, fluir de valores abstratos para atitudes e para comportamentos específicos. Esta seqüência pode ser chamada de hierarquia de valor – atitude – comportamento (HOMER et al., 1988). Homer e Kahle (1988) ainda reforçam que os valores pessoais têm uma notável influência sobre as atitudes.

Kahle (1983) critica o método Rokeach por causar perda de informação devido à classificação por ordem, impossibilidade de conexão, dificuldade da longa tarefa de classificação e da relevância questionável de todos os valores da vida quotidiana.

Na tentativa de suprir essas limitações, Kahle (1983) apresentou como alternativa uma Lista de Valores simplificada denominada LOV (*List of Values*). Esta lista foi montada baseando-se na lista dos 18 valores terminais de Rokeach (1973), na hierarquia de valores descrita por Maslow¹⁴ (apud KAMAKURA e NOVAK, 1992, p. 125) e em vários outros pesquisadores contemporâneos sobre valores (VEROFF, DOUVAN e KULKA, 1981).

De acordo com Beatty, Kahle, Homer, e Misra, (1985); Kahle, (1983); Kahle, Beatty, e Homer (1986) a LOV pode servir como um instrumento de medição muito útil para estudar as similaridades e diferenças sociais entre indivíduos e países.

¹³ KAHLE. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1980, n.38, p. 50-56.

¹⁴ MASLOW, A.H. *Motivation and Personality*. New York: Harper, 1954.

O instrumento de coleta LOV foi desenvolvido e testado pelo Centro de Pesquisas da Universidade do Michigan (KAHLE, 1983; VEROFF et al., 1981) e corresponde a uma lista de nove valores pessoais (HOMER e KAHLE, 1988):

- ⇒ sentimento de pertinência (ser aceito e necessário pelos amigos, família e comunidade);
- ⇒ divertimento e alegria de viver (conduzir uma vida prazerosa e feliz);
- ⇒ relações amigáveis com os outros (ter forte companheirismo e íntima amizade);
- ⇒ auto-realização (ter paz na mente e fazer o melhor uso de seus talentos);
- ⇒ ser respeitado (ser admirado pelos outros e receber reconhecimento);
- ⇒ necessidade de estímulo (experimentar estimulações, excitações e emoções);
- ⇒ sentimento de realização (sucesso naquilo que quer fazer);
- ⇒ segurança (estar seguro e protegido de infortúnios e ataques);
- ⇒ auto-respeito (estar orgulhoso de si mesmo e ter confiança em quem é).

Para Beatty et al. (1985), a LOV têm preferência sobre outros métodos, primeiro por sua parcimônia e maior grau de relevância e influência na vida quotidiana; segundo, por estar mais próxima da metodologia de Rokeach do que outras técnicas de mensuração.

Observa-se que a lista é composta por nove valores sem nenhuma definição. O processo de coleta de dados mede unicamente a adesão aos diferentes valores, mensurados um a um. Segundo Valette-Florence e Rapacchi (1991), 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 àqueles que, como no inventário RVS, se referem a orientações sociais vinculadas, por exemplo, à segurança nacional, ou a um mundo de paz e beleza. A mensuração desses nove valores pode ser efetuada por três métodos distintos: atribuição de um posto (ranking) segundo a importância; anotação segundo uma

escala de Likert; seleção em que o respondente escolhe um ou mais valores que ele julga importante.

Homer e Kahle (1988), em sua pesquisa com 831 negócios de comida, estudando atitudes e comportamento referentes à compra de comida natural, concluíram que os valores variam em termos de importância própria ou de fatores internos (auto-realização, divertimento e alegria de viver, sentimento de realização e auto respeito); da importância de outros (relações amigáveis com os outros); de forças externas (sentimento de pertencer, ser respeitado e segurança) em valores de realização. Pessoas com valores internos tendem a querer controlar suas vidas; conseqüentemente, tendem a mostrar grande interesse referente a assuntos atitudinais, por exemplo, opinar sobre aditivos nas carnes e a importância da nutrição. Estas atitudes tendem a liderar um grande autocontrole próprio, como a freqüência com que fará compras nos armazéns de comida natural e a quantia mensal gasta nestes mesmos armazéns.

Homer e Kahle (1988), explicam que os valores pessoais têm o potencial de ajudar a clarear o entendimento da motivação dos consumidores e talvez indiquem a essência da racionalidade ou o psicológico do ostensivo ilógico processo de decisão.

Kahle (1983 e 1994); Kahle e Kennedy (1989), considerando os resultados de suas várias pesquisas, apresentaram uma descrição da personalidade dos indivíduos, conforme cada valor pessoal selecionado.

- ⇒ sentimento de pertinência: pessoas que necessitam ajuda de outros, porém são menos recíprocos e mais dependentes do que os que valorizam mais as relações amigáveis com os outros. É mais escolhido pelas mulheres. É um valor caseiro e familiar. Acreditam que recebem o que pagam para ter. Admiram a simplicidade voluntária, procuram a reputação empresarial, o patriotismo, a nostalgia, buscam negócios mais propensos, lealdade de marca e consciência mental;
- ⇒ divertimento e alegria de viver: vem aumentando sua popularidade, especialmente entre os jovens. É característica de pessoas que pensam: 'pare e cheire as flores'. Estas pessoas se dispõem mais facilmente a participar de pesquisas e estudos. Estão associados

com elegância, conveniência, nostalgia, patriotismo, autenticidade e lealdade à marca. Se comprar um computador terá como prioridade jogar vídeo game;

- ⇒ relações amigáveis com os outros: é um valor escolhido em excesso por pessoas, especialmente mulheres, que têm muitos amigos e são amigáveis. Também escolhido por pessoas que precisam mais a ajuda de outros e por pessoas patriotas. Buscam os negócios mais propensos e fáceis de fazer. A reciprocidade é forte;
- ⇒ auto-realização: escolhido por pessoas, especialmente jovens, bem situadas economicamente, de boa educação e emotivas. Compram enfatizando a qualidade. São comodistas, destacam a conveniência, o patriotismo. Procuram se divertir, gostam de consumir e tem lealdade à marca;
- ⇒ ser respeitado: escolhido por pessoas que vivem em terras perigosas no mundo e necessitam da cooperação de outros. Buscam fortemente a qualidade, a reputação empresarial, o patriotismo, a identidade social, a saúde de consciência e a lealdade à marca;
- ⇒ necessidade de estímulo: está associado com orientação e entretenimento de consumo, crêem no endossamento, na lealdade à marca, na consciência de marca. Pessimista quanto ao preço, compra por atrativos sexuais e necessidade de elegância;
- ⇒ sentimento de realização: valor mais masculino, o chefe supremo. Está associada com um consumo diferenciado, compra por atrativos sexuais, costuma ceder às inclinações, é comodista e busca o conveniente. Se comprar um computador será usado com um instrumento de trabalho;
- ⇒ segurança: não é um valor importante, é valorizado por pessoas com problemas econômicos e de segurança psicológica. Segurança esta associada ao comodismo e com uma alta necessidade de qualidade, conveniência e nostalgia;

- ⇒ auto-respeito: normalmente é o mais escolhido por pessoas bem situadas na sociedade e que apresentam alto grau de saúde mental. Compram enfatizando a qualidade, o costume, a conveniência, o patriotismo, o engraçado e mantém a lealdade de compra. Valor escolhido por pessoas bem ajustadas mentalmente. Podem resistir à nova tecnologia que desafie sua confiança.

Para Becker (1998), os pesquisadores devem utilizar instrumentos que são validados e que foram utilizados com sucesso no passado. A LOV é de fácil administração e análise, por isso foi escolhida para ser usada nesta pesquisa.

Ao analisar o tecido social, é possível identificar conjuntos de opiniões similares que possibilitam prever atitudes e comportamentos, visto que expressam valores subjacentes compartilhados por grandes segmentos da população. Se seres humanos compartilham de valores semelhantes, as diferenças de opinião derivam do *grau de importância* a elas atribuído. É exatamente nesse aspecto que essa investigação se concentra, tentando buscar contribuições explicativas a partir dos estudos de Kahle.

Este método foi aplicado com o intuito de identificar o grau de importância que cada indivíduo atribui aos valores pessoais. Foi aplicada a versão original em Inglês, conforme descrita pelo pesquisador no item 4.2.3, traduzida para o espanhol.

3.4 A CULTURA E OS VALORES PESSOAIS DO BRASILEIRO

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

De acordo com Floriani (2002), a nação brasileira tem um rico conjunto nacional de cultura, em que as tradições conservadas da Europa se misturam, senão a originalidades absolutas, a combinações novas, de valores e de técnicas. Isto torna o brasileiro moderno e criativo.

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

Há, no Brasil, a cultura da personalidade, ou seja, um grande valor é atribuído à pessoa. Os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do conjunto da sociedade, consideram Motta e Alcadipani (1999).

Acuff (1998), encontrou no negociador brasileiro um padrão de concessão 'intransigente', pelo qual os negociadores fazem concessões 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; MOTTA e ALCADIPANI, 1999; ZANELLA, 1999) é o desprezo às normas, que são burladas pela flexibilidade típica do brasileiro, ou seja, pelo 'jeitinho'. O 'jeitinho' é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras) contrárias.

Segundo Barbosa (1992), o jeitinho brasileiro significa criatividade, inteligência. É algo caracteristicamente brasileiro. É uma forma especial de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida, ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade. Seus exemplos mais significativos são: quebra-gualho, malandragem, jogo de cintura, ginga, etc.

Para a cultura brasileira, a pesquisa IBM de Hofstede (1997), demonstrou uma grande distância de poder, sendo que a classificação do Brasil, por pontuação (*ranking*), foi 14º lugar. O autor explica que o país em que a distância do poder é mais elevada está em 1º lugar na classificação. 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 França, Espanha e Portugal) e os países da América Latina, Ásia e África têm um índice de distância do poder elevado. O mesmo ocorre em países em que é falada uma língua românica (espanhol, português, italiano e francês), parecendo existir relação entre o idioma e a programação mental relativa à distância do poder. Esta relação pode ser explicada pela História, ou seja, são

países que fizeram parte do Império Romano, e no caso da América Latina, países colonizados por Espanha e Portugal.

Hofstede (1997) verificou, em sua pesquisa, que os países ricos possuem índice de individualismo (IDV) elevado e os países pobres, IDV baixo. Os países da América Latina, por exemplo, com a instituição dos *compadres* e *comadres*, pela qual as pessoas são tratadas como familiares, identificam-se mais com uma sociedade 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 como 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 que 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 elevado grau de controle da incerteza, ou seja, tem a necessidade de regras, escritas ou não, e tende a ser 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 encontra-se entre os países mais voltados ao longo prazo, obtendo a 6ª classificação entre 23 países.

O quadro 1 apresenta os resultados do Brasil das diferenças quanto às dimensões propostas por Hofstede (1997) na pesquisa IBM, indicada no item 3.2.

País	Individualismo*	Masculinidade**	Distância do poder	Aversão à incerteza	Orientação a Longo Prazo***
Brasil	Baixo	Moderado (tende ao feminismo)	Alto	Alta	Alta

*Uma contagem baixa é sinônimo de coletivismo.

** Uma contagem baixa é sinônimo feminilidade.

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

Quadro 1: Comparativo das dimensões culturais no Brasil.

Fonte: Hofstede, 1997.

Seguindo as mesmas observações, Zanela (1999), define 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 inteligentes;
- ⇒ 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-se 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 no quadro 2.

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

Quadro 2: Informações sobre o Brasil e os negociadores brasileiros.
 Fonte: Adaptado de Acuff (1998), apud Floriani (2002, p. 40).

3.5 ÉTICA

O valor para os que usam informações se baseia na confiança. Sem uma conduta ética em todas as fases da atividade, não se pode merecer nem manter essa confiança. A ética tem a função de promover valores comuns aos membros de uma sociedade e influi em cada passo do processo de negociação internacional (CARDIGA, 2002).

A ética procura definir se determinada ação ou atitude é correta ou errada, boa ou má. O tema ética é extremamente apropriado e importante para uma negociação, em vista do volume e da diversidade de informações que os negociadores necessitam ter e praticar para chegar ao final com sucesso.

Desonestidade em uma negociação é basicamente uma função dos problemas gerados pelo contar de mentiras e de verdades (LEWICKI, 1998).

De acordo com Floriani (2002), 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. Devem-se tratar as outras pessoas sempre como um fim em si mesmo, e não como um simples meio para se chegar a 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.

De acordo com Singer (1994), em toda e qualquer escolha, a conduta ética postula que devam ser levados em conta os interesses de todos os que serão afetados em minha decisão. Viver de acordo com padrões éticos é acreditar, por alguma razão, que o seu modo individual e social de agir é correto. 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. Um princípio ético não pode se

consolidar em termos de qualquer grupo parcial ou racial, visto que a ética se fundamenta num ponto de vista universal.

Tugendhat¹⁵ (apud CARDIGA, 2002, p. 25), explica que se pode entender ética como um conjunto de juízos morais de que alguém ou um grupo dispõe. Para este autor a discussão sobre ética envolveu por muito tempo, explícita ou implicitamente, as antigas tradições religiosas.

Butler¹⁶ (apud FRANKENA, 1963, p. 36) comenta que o princípio ético básico deve ser o do amor-próprio, mesmo que seja o frio amor-próprio.

Para Valls (1986), os costumes mudam e o que ontem era considerado errado hoje pode ser aceito, assim como o que é aceito entre os índios do Xingu pode ser rejeitado em outros lugares do mesmo país. A ética não seria então uma simples listagem das convenções sociais provisórias? Se fosse assim, o que seria um comportamento correto em ética? Não seria nada mais do que um comportamento adequado aos costumes vigentes, e, enquanto vigentes.

Frankena (1963) claramente levantou a dificuldade de uma avaliação de padrões de ética universais, uma vez que as regras morais variam de cultura para cultura. Conforme este autor, as teorias teleológicas sustentam que o padrão ou critério básico ou último para decidir do moralmente certo, errado, obrigatório etc., é o valor não-ético que venha a surgir. A decisão final deve ter em conta, direta ou indiretamente, a proporção da prevalência do bem sobre o mal produzido.

Uma apreciação interessante é feita por Rand (1961), as razões pelas quais o homem precisa de um código de ética dirão que o propósito da moralidade é definir os interesses e valores adequados ao homem, que a preocupação por seus próprios interesses é a essência de uma existência moral, e que o homem deve ser o beneficiário de seus próprios atos morais.

O esforço de teorização no campo da ética se debate com o problema da variação dos costumes. Uma boa teoria ética deveria atender a pretensão de universalidade, ainda que simultaneamente capaz de explicar as variações de comportamento, características das diferentes formações culturais e históricas.

¹⁵ TUGENGHAT, E. **Vorlesungen Uber Ethik**. Frankfurt: Suhrkamp Verlag, 1993.

¹⁶ BUTLER, J. **Five Sermons**. In: FRANKENA, W. K. **Ethic**. Englenwood Cliffs, U.S.A.: Prentice-Hall, 1963.

Conforme Cardiga (2002), as responsabilidades éticas na negociação nacional são muito semelhantes às da negociação internacional, visto que em ambos os casos devem agir honestamente e respeitar suas responsabilidades mútuas. Os negociadores devem, porém, ter o cuidado de adotar as diretrizes éticas não só do seu próprio país como também do país anfitrião.

Para Malhotra (2001), ao se tratar de tema ética, principalmente na negociação, forma-se 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). Cada uma dessas abordagens pode influenciar de forma diferenciada a tomada de decisão e o modo de conduta do negociador.

A necessidade da ética é óbvia, porém o assunto é em si mesmo algo complexo. Embora esta complexidade se deva a uma diversidade de fatores, Malhotra (2001), identifica cinco características principais que descrevem as decisões éticas:

- ⇒ a maioria das decisões éticas tem efeitos prolongados ou de longo prazo;
- ⇒ as decisões éticas raramente são do tipo preto ou branco, há várias alternativas aceitáveis, em diferentes graus;
- ⇒ essas alternativas têm resultados tanto positivos como negativos, dependendo do ponto de vista do avaliador;
- ⇒ quais serão os resultados positivos ou negativos, é sempre uma questão incerta e imprevisível;
- ⇒ a maioria das decisões éticas tem implicações pessoais, e isto pode acarretar muitos tipos de custo: pessoal, social, financeiro, etc.

A cultura, a filosofia e a moralidade determinam o que pode ser considerado um comportamento aceitável e ter, assim, um impacto sobre a conduta ética. Uma

hipótese formulada por Hofstede¹⁷ (apud MALHOTRA, 2001, p. 633) é que o grau de individualismo ou de coletivismo de uma cultura pode influir na tomada de uma decisão ética. Em apoio a esta hipótese, Hofstede constatou que os negociantes em países com alto grau de individualismo (ex.: os Estados Unidos ou o Canadá), apresentam maior chance de se considerarem como elemento mais importante do que os proprietários/acionistas e outros empregados. Ao contrário, os negociadores com alto grau de coletivismo (ex.: o Japão) consideram os proprietários/acionistas e outros empregados como elementos mais importantes do que eles próprios. As culturas também podem diferir de outras maneiras. Hofstede (1997) Identificou as cinco dimensões culturais principais (como comentado na subseção 3.2.1 Hofstede) que influenciam a tomada de uma decisão ética: o individualismo, distância do poder, masculinidade, ato de evitar a incerteza, dinâmica confuciana. É importantíssimo identificar como e por que as considerações éticas diferem ao longo das culturas, a fim de superar barreiras éticas na negociação internacional.

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.

Segundo Floriani (2002), 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.

3.5.1 O Modelo de Lewicki (1998)

Lewicki (1998) acredita que os negociadores percebem e discriminam as táticas a serem utilizadas em uma negociação. Quando decidem utilizar táticas de negociação que não sejam consideradas totalmente éticas, avaliam estas táticas em um 'continuum' que se estende desde eticamente apropriadas até eticamente inapropriadas. As táticas situadas em uma das pontas deste continuum são consideradas eticamente aceitas e normalmente utilizadas em negociações, mesmo que pequenas doses de desonestidade e fraude sejam necessárias. Táticas

¹⁷ HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa, 1997.

situadas na outra ponta do continuum são consideradas eticamente inapropriadas e difíceis de serem defendidas ou justificadas.

Em 1983, Lewicki propôs um modelo de mentiras e fraudes na negociação. A partir de Bok (1978, p. 170) e seus estudos sobre o relato da verdade na medicina, mentira foi definida como “a comunicação de qualquer mensagem fraudulenta”. Lewicki argumenta que a razão primária de mentir durante uma negociação é aumentar o poder da parte que mente sobre o oponente através de informações falsas ou desconstruídas. As mentiras funcionariam como uma forma de desinformar o oponente, uma maneira de eliminar ou encobrir as alternativas de escolha ou uma forma de manipular custos e benefícios de determinadas opções que oponente pudesse ter. Segundo Lewicki (1983), as mentiras no contexto das negociações estariam classificadas em cinco padrões básicos: oferecer ou demandar, respectivamente acima ou abaixo da posição real; blefar, em outras palavras, falsificar promessas; falsificar informações; fraudar, que envolve as táticas de omissão de informações importantes para o resultado da negociação e distorcer os fatos para/diante de terceiros.

De certa forma Anton (1990) validou este esquema de classificação através dos resultados de um estudo sobre negociações. Anton selecionou quatro das cinco categorias de Lewicki e construiu cinco hipotéticos cenários de negociação para cada uma das categorias. Vários estudantes de MBA, representando diversas profissões, e um grupo de professores avaliaram os cenários de acordo com as suas percepções sobre o que era eticamente correto (escala de 1 a 5). Os resultados foram animadores, tendo os indivíduos classificados as quatro categorias como relativamente distintas umas as outras. Houve também uma clara distinção entre as classificações entre os diferentes grupos (estudantes e professores). Portanto, este estudo confirmou que itens poderiam ser escritos representando categorias, que os itens eram percebidos como diferentes uns dos outros e que os itens poderiam ser colocados em uma escala ao longo de uma única dimensão ético não-ético.

Lewicki (1998) então gerou um repertório de táticas de negociação fraudulentas, cada tática foi avaliada em uma escala de eticamente apropriada em uma negociação e de uso provável durante uma negociação. Os resultados foram recolhidos e analisados. Uma segunda coleta de dados foi realizada em um outro

local geográfico, fornecendo a oportunidade de comparar como diferentes populações percebem as táticas.

Um questionário contendo 18 táticas de negociação foi elaborado. As táticas selecionadas faziam parte de uma longa lista e foram obtidas a partir de vários livros de negociação e seminários que apresentavam técnicas normativa competitivas de 'como negociar' (KARRASS, 1974), bem como a partir de relatos de negociadores experientes sobre os acontecimentos que eles não consideravam éticos.

Dois critérios foram utilizados para criar a lista de perguntas. Primeiro, a tática deveria ser de relativo uso comum, permitindo o seu uso com uma variedade de situações em negociações. Segundo, as táticas deveriam ser diferentes na magnitude da desonestidade envolvida. As cinco categorias de Lewicki (1983) foram utilizadas como parâmetro para o posicionamento das questões. Algumas cópias preliminares foram apresentadas a administradores que negociavam regularmente que, por sua vez, sugeriram modificações no vocabulário e mudanças no aperfeiçoamento do questionário de 18 itens utilizado no estudo.

O questionário solicitava que cada respondente avaliasse o quanto ético era o uso das táticas em uma negociação, e o quanto provável seria o seu uso em uma negociação. Todos os respondentes foram solicitados a avaliar as táticas a partir da seguinte perspectiva: "Você está prestes a entrar em uma negociação. Você estará negociando algo que é muito importante para você e para o seu negócio". Nenhuma informação sobre o contexto da negociação foi fornecida de tal forma que pudesse alterar os resultados da avaliação individual. Os respondentes avaliaram o quanto apropriado era cada tática e a probabilidade de seu uso nesta situação de negociação (escala de 1 a 7, com os maiores valores indicando uma maior probabilidade de uso).

3.5.1.1 Estudo 1

Trezentos e vinte estudantes de MBA matriculados no curso de negociação na Ohio State University nos Estados Unidos fizeram parte da população desta primeira amostra. Cada estudante respondeu ao questionário contendo 18 perguntas.

A análise dos resultados identificou uma alta correlação entre eticamente apropriado e probabilidade de uso de táticas. Identificou também correlações entre os itens, o que permitiu o agrupamento dos mesmos dentro da estrutura de cinco fatores de Lewicki (1983).

3.5.1.2 Estudo 2

Uma nova oportunidade para coletar mais dados em uma instituição surgiu depois de estabelecida a estrutura dos cinco fatores a partir da amostra de Ohio State University. Uma nova coleta de dados significaria um maior grau de confiança para a pesquisa. Da mesma forma, seria o palco perfeito para explorar uma situação em que os estudantes da nova instituição percebiam as táticas diferentemente. Finalmente, uma segunda coleta de dados ofereceria a oportunidade de uma ligação das percepções sobre as táticas com variáveis demográficas não coletadas no primeiro estudo, por exemplo, idade, sexo, nacionalidade e autopercepção como um administrador agressivo ou cooperativo.

Setecentos e trinta e seis estudantes de MBA, em seu primeiro ano na Harvard Business School, fizeram parte da população desta segunda amostra. Cada estudante respondeu ao questionário contendo as 18 táticas. Informações demográficas e sobre experiências prévias em negociação também foram coletadas de cada respondente.

Posteriormente, foi realizado um cruzamento dos dados do primeiro estudo com os do segundo estudo. Dentre as diversas descobertas, uma é de grande relevância para este estudo, a de que as características individuais, dentre as quais a origem étnica afetam as percepções sobre o uso das táticas de negociação. Em uma comparação direta entre os estudantes norte-americanos e estrangeiros, foi identificada a existência de maior tolerância por parte dos estudantes nativos em relação a algumas táticas, levantando a possibilidade de que os negociadores norte-americanos sejam menos éticos do que os negociadores de outras nacionalidades. Da mesma forma, diferenças foram encontradas nas percepções de uso das táticas de negociação entre outros grupos étnicos, por exemplo, entre os árabes e os latino-americanos.

3.5.1.3 Mentiras utilizadas nas negociações

A seguir descrevem-se, de acordo com o modelo idealizado por Lewicki (1983), os cinco grupos de fraudes ou mentiras geralmente utilizados em negociações. De acordo com esse autor, as táticas de negociação competitivas e/ou não éticas classificam-se em pelo menos um dos grupos mencionados.

- ⇒ Oferecer ou demandar, respectivamente, acima ou abaixo da posição real: através desta tática, o negociador distorce o seu verdadeiro nível de aceitação mínimo ou máximo. Por exemplo, um indivíduo que tenta comprar um carro fala para o vendedor que ele só pode pagar dez mil reais, quando de fato ele pode pagar até quinze mil reais. Este tipo de mentira é percebido como necessário para que o opositor faça concessões. Sobre este assunto, Chertkoff e Baird¹⁸ (apud LEWICKI, 1998, p. 670) demonstraram em 1971 que os negociadores que fizeram demandas muito elevadas (significativamente acima ou abaixo dos seus níveis de aceitação) tiveram maior probabilidade de ter seus opositores cedendo às suas aspirações e atingiram fechamentos de negócios mais favoráveis;
- ⇒ blefar ou falsificar promessas: através desta tática, o negociador falsamente declara sua intenção de realizar certos atos. Em outras palavras, cria falsas promessas e falsas ameaças. Por exemplo, uma falsa promessa é prometer algo para um indivíduo desde que este mesmo indivíduo faça o que se está querendo agora. Uma falsa ameaça é, por exemplo, alguém insinuar que desistirá da negociação caso o opositor não faça as devidas concessões de sua parte. Em ambas as situações, o ator que propõe nunca age conforme sua proposições iniciais;

¹⁸ CHERTKOFF, J. M. & BAIRD, S. L. Applicability of the Big Lie Technique and the Last Clear Chance Doctrine in Bargaining. **Journal of Personality and Social Psychology**, 1971, 20, p. 298-303.

- ⇒ falsificar informações: esta tática refere-se à introdução no contexto de uma negociação de informações incorretas, como se elas fossem corretas e/ou verdadeiras. Exemplos do uso desta tática incluem informações financeiras adulteradas, certificados de qualidade falsos ou uma falsa garantia. Através do artifício da falsificação, o negociador usa informações erradas para forçar seu opositor a trocar de posição, ou seja, distorce os fatos para convencer o seu opositor.
- ⇒ fraudar através da omissão de informações importantes para o resultado da negociação: com estas táticas, os negociadores apresentam somente uma parte da informação importante e não apresentam a totalidade dos fatos envolvidos. Por exemplo, um indivíduo negociando por um emprego talvez liste vários empregadores de renome em seu currículo, sem indicar que ele trabalhou por um curto espaço de tempo em cada uma das empresas citadas. A prática de omissão também ocorre quando os negociadores elaboram argumentos que conduzem o oponente a uma conclusão errada. Por exemplo, um negociador pode dar a entender, de várias formas, que é a favor de um certo curso de ação, sem explicitamente suportar tal ação. Uma vez que tal evento não tenha o resultado esperado, no momento de ser cobrado pela responsabilidade deste resultado não esperado, o negociador nega sua participação na responsabilidade como um todo, com o argumento de que não havia dito, explicitamente, que suportaria o ocorrido;
- ⇒ distorcer os fatos para/diante de terceiros: através desta tática, o negociador distorce informações para as outras partes que também estão envolvidas numa mesma negociação. Ou seja, transmite informações erradas de/para os terceiros envolvidos de tal forma que suportem suas verdadeiras intenções diante de seu opositor.

3.5.1.4 Descrição das táticas de negociação

Nesta seção, descrevem-se as 18 táticas de negociação utilizadas por Lewicki (1998) em seu estudo e citadas neste trabalho como parâmetro para que se possa estabelecer a comparação entre o comportamento ético dos negociadores tabacaleiros brasileiros e o comportamento ético dos negociadores tabacaleiros estrangeiros. No estudo de Lewicki (1998), estas 18 táticas se repetiram para a avaliação de probabilidade de uso e percepção de eticamente apropriado, constituindo-se assim em 36 táticas em sua totalidade.

- ⇒ Tática 1: esta tática é basicamente uma ameaça ao opositor. Funciona como um elemento de pressão para que o objetivo da negociação seja atingido, não existindo, no entanto, a verdadeira intenção de cumprir com a ameaça proposta. Exemplo: 'cortarei a sua linha de crédito, caso você não compre este produto';
- ⇒ tática 2: esta tática engloba as falsas promessas. Como uma razão a mais para que a negociação traga benefícios a apenas um dos lados, o negociador falsamente promete algo em troca da boa ação de seu opositor, sem, no entanto, cumprir com tal promessa uma vez que o resultado esperado foi obtido. Exemplo: 'lhe darei um carro novo, caso você compre este produto';
- ⇒ tática 3: através desta tática, o negociador tenta iludir o seu opositor de forma que este acredite que outros não poderão atender suas necessidades. O hábil negociador condiciona o seu opositor a acreditar que não existe concorrência e que ele é a sua única opção. Exemplo: 'você não vai encontrar preços mais baixos em local algum';
- ⇒ tática 4: com esta tática, o negociador esconde suas reais condições mínimas para fechar um determinado negócio. Em outras palavras, o negociador não diz até que ponto vai ceder dentro do processo de negociação. Exemplo: 'este é o preço mínimo que eu posso aceitar por este produto';
- ⇒ tática 5: essa é uma clássica tática de negociação e de larga aceitação. O negociador procura formar um 'pulmão' que viabiliza

concessões até que haja uma concordância mútua para o fechamento do negócio. Exemplo: 'nosso preço é este, quanto você está disposto a pagar?';

- ⇒ tática 6: através desta tática, o negociador coleta informações junto aos seus contatos pessoais de tal forma que possa descobrir os pontos fracos de seu opositor e também a melhor maneira de atacá-los. Exemplo: 'por favor me digam se existem mais concorrentes ofertando para o fulano, desta forma poderei preparar minha oferta';
- ⇒ tática 7: esta tática é semelhante à tática número 6, no entanto inclui um pagamento para a obtenção das informações estratégicas. Exemplo: 'pagarei a vocês mil reais para que digam se existem mais concorrentes ofertando para o fulano, desta forma poderei preparar minha oferta';
- ⇒ tática 8: com esta tática o negociador procura 'comprar o passe' de um funcionário próximo de seu opositor, de tal forma que este funcionário forneça informações estratégicas sobre o concorrente. Exemplo: 'contratarei você desde que você forneça informações precisas sobre o seu atual chefe';
- ⇒ tática 9: essa tática funciona como uma espécie de suborno disfarçado. Em outras palavras, o negociador hábil presenteia de diversas formas o seu opositor para ter em troca informações importantes que possibilitarão maior ganho no negócio. Exemplo: 'lhe emprestarei meu iate desde que você forneça esta informação confidencial';
- ⇒ tática 10: com esta tática, o negociador procura 'assustar' seu opositor com uma proposta exageradamente alta ou baixa. O opositor acaba perdendo a auto-estima, fazendo concessões desmedidas. Exemplo: 'para que você tenha uma taxa de juros mais baixa do que estamos propondo, você tem que ter renda mínima de cem mil reais por mês ou depositar, de uma só vez, dois milhões de reais';

- ⇒ tática 11: através desta tática, o negociador procura desacreditar o opositor diante de seus superiores através do uso de mentiras. O negociador 'fala mal' do subordinado para os chefes do opositor, de tal forma que os chefes percam a credibilidade nele. Exemplo: 'vocês sabiam que o seu subordinado, o fulano, solicitou uma comissão extra (suborno) para que este negócio fosse fechado?';
- ⇒ tática 12: com esta tática, o negociador procura influenciar o seu opositor 'de cima para baixo'. É uma espécie de 'by pass' em que o opositor vê sua importância diminuída dentro do contexto da negociação bem como é influenciado negativamente por seus chefes. Exemplo: 'ofereço a vocês melhores condições em outros negócios, desde que eu tenha uma melhor condição junto ao seu subordinado nesta negociação';
- ⇒ tática 13: através desta estratégia de negociação, o negociador utiliza a variável tempo a seu favor para atingir os seus objetivos. Ele obriga o opositor a fazer concessões imediatas para que o negócio seja fechado, sob o risco de não haver negociação caso as concessões não sejam feitas de imediato. Em muitos casos, esta é uma estratégia muito eficiente. Exemplo: 'Não tenho urgência em vender esta casa, portanto, posso esperar melhores propostas. No entanto, se você quiser dar uma proposta melhor, prometo estudar';
- ⇒ tática 14: com esta tática, o negociador leva o seu opositor a acreditar que ele será ridicularizado em público, especialmente diante de seu chefe. Exemplo: 'direi ao seu chefe que você teve um relacionamento extraconjugal com sua funcionária, caso não aceite minha proposta de compra';
- ⇒ tática 15: esta é uma clássica tática que muitos conhecem como 'mentira'. O negociador não diz a verdade para o seu opositor a fim de alavancar a sua posição na negociação. Exemplo: 'este carro nunca bateu nem rodou em dia de chuva, portanto você pode acreditar que ele está em ótimas condições e pagar um pouco mais do que o seu preço de mercado';

- ⇒ tática 16: através desta tática, o negociador protege o andamento de uma negociação por meio de anúncios que dissimulam o interesse público. Exemplo: ‘estou anunciando nos jornais que ainda estamos negociando de forma que ele tenha tempo para assinar os contratos do nosso negócio fechado sem que seja influenciado por terceiros’ ;
- ⇒ tática 17: com esta tática, o negociador divulga publicamente informações desconstruídas sobre a realidade da negociação, tentando alavancar a sua própria posição. Esta tática tem um caráter de “autoprofecia”, pois afeta psicologicamente o opositor que recebe tais informações de terceiros. Exemplo: ‘estou divulgando publicamente que o negócio foi fechado por metade deste valor, assim espero que ele faça alguma concessão a sua proposta inicial’;
- ⇒ tática 18: esta tática é o tradicional ‘revide’ à tática número 15. O negociador mente ao seu opositor, justificando o seu ato porque a outra parte já fez o mesmo. Exemplo: ‘estou mentindo para ele porque ele já mentiu para mim em outras ocasiões’.

Visando a operacionalização desta etapa, adaptamos as questões de mentiras e táticas propostas por Lewicki que condizem com negociações comerciais, buscando estabelecer uma comparação entre o comportamento ético dos negociadores tabacaleiros internacionais. Este método foi aplicado com o intuito de identificar o grau de importância que cada indivíduo atribui a ética. Esta escala já foi utilizada no Brasil por Cardiga (2002) em sua pesquisa sobre ética, estando validada. Aplicamos a versão original em inglês.

3.6 A CULTURA, OS VALORES PESSOAIS, A ÉTICA E OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Considerando o descrito anteriormente sobre negócios internacionais, cultura, valores pessoais e ética, pode-se notar que os negociadores comerciais internacionais enfrentam forte pressão para adaptar suas organizações às características do mercado, da legislação, do regime fiscal, do sistema sócio

políticos e do sistema cultural. O equilíbrio entre consistência e adaptação é essencial para o sucesso da corporação (TROMPENAARS e TURNER, 1997).

De acordo com Floriani (2002), 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.

Informação é uma das dominantes fontes de poder durante uma negociação (FRENCH e RAVEN, 1959; LEWICKI et al., 1994). O controle da informação aumenta o poder do negociador.

Conforme Ury (1991), negociação não é um simples exercício técnico de solução de problemas, mas um processo político no qual as diferentes partes devem elaborar um acordo em conjunto. O processo é tão importante quanto o produto. Talvez a pessoa se aborreça com a demora das negociações, mas a negociação é um ritual, um ritual de participação.

Ao final de uma negociação, os dois lados devem 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.

Com a intenção de melhor entender os elementos específicos que contribuem para a cultura nacional, pesquisadores têm ido além da conceituação geral sobre cultura. A descrição destes elementos também chamados padrão de variáveis pode fornecer a base para melhor compreensão das diferenças do comportamento humano nas diversas partes do mundo (VIDA, 1999).

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 por aspectos legais, devem também considerar aspectos como a conduta e os valores.

Segundo Hofstede (1996) e Usunier (1996), 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 (1996) e Usunier (1996) citam que as diferenças culturais em negócios internacionais demandam habilidades específicas que precisam ser observadas:

- ⇒ a comunicação das informações e emoções desejadas para a outra parte, através de palavras faladas, escritas e do comportamento;
- ⇒ a 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 a 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 (1996) e Usunier (1996), de acordo com esses autores, o executivo ficaria assim identificado:

- ⇒ alta distância do poder: conduzir a uma estrutura de controle e tomada de decisão mais centralizada, ou seja, as negociações consideradas principais ou importantes devem ser concluídas pela autoridade máxima da empresa;
- ⇒ coletivismo: ênfase nos relacionamentos estáveis, de modo que as negociações possam ser realizadas entre pessoas conhecidas. Toda substituição de uma pessoa por outra é um sério distúrbio para a relação comercial que deve recomeçar 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 dependem 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 em curto prazo, considerado apropriado;

- ⇒ masculinidade: conduz para o comportamento da estimulação do ego e há simpatia pela força do negociador e de seus superiores. Culturas masculinas tendem a resolver conflitos pela luta, ao invés do comprometimento. A feminilidade conduz para o comportamento da anulação do ego e à simpatia pelo fraco. Negociações entre duas culturas masculinas são mais difíceis do que se pelo menos uma delas for 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: conduz 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: conduz 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 se alteram 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.

Segundo Gastaldello (1999), para maximizar as chances de sucesso compreendendo o desenvolvimento da cultura nos negócios internacionais, é

imperativo que se examinem os valores culturais do parceiro da negociação, bem como os próprios valores pessoais. 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 os negociadores internacionais, que pode ser fonte de 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.

Somando-se às óbvias diferenças lingüísticas existentes entre as nações e culturas, diferenças na comunicação verbal e no comportamento não-verbal têm sido notadas por antropologistas, psicólogos sociais e estudiosos em administração. O trabalho de Edward Hall (1989; 1990) sobre dicotomia entre culturas de baixo e alto contexto fornece elementos para o reconhecimento das diferenças de comunicação apurados durante a interação entre compradores e vendedores no processo de negociação. O 'dar e entender' em culturas de alto contexto é expresso implicitamente por comportamentos não verbais como voz, postura, gestos, linguagem corporal, expressões faciais e o uso do silêncio. Pessoas das culturas de alto contexto são muito cuidadosas e específicas no modo como elas interagem e comunicam-se. As culturas de baixo contexto usam a linguagem e a comunicação como uma atividade utilitária, o que está sendo comunicado é descrito explicitamente. Indiretas e formalidades pessoais não são apreciadas, tampouco são necessários relacionamento estreito e confiança para uma comunicação efetiva. Estudos realizados por Graham (1985) mostraram que brasileiros usaram mais expressões faciais, toque corporal, sobressaltos durante as conversações e a palavra 'não' do que, por exemplo, os norte-americanos.

Em culturas de alto-contexto, como as latino-americanas, as pessoas se baseiam em entrelinhas, sinais não verbais, status social, história e ocasião social para interpretar a comunicação verbal, ao passo que, em um país de baixo

contexto, como os Estados Unidos, mais tem de ser comunicado verbalmente, porque não houve investimento de tempo suficiente no desenvolvimento da familiaridade e da confiança através de contatos sociais (GRAHAM, MINTU e RODGERS, 1994). A comunicação cara a cara geralmente é bastante próxima em países da América Latina, incluindo o toque corporal durante encontros e festas.

Segundo Albrecht e Albrecht (1995), pessoas de nações de língua inglesa tendem a dar preferência à interação direta e formal, pessoas de culturas latinas ou asiáticas tendem a preferir níveis mais elevados de hospitalidade como base para as negociações.

Rost (1999), defende a idéia da linearidade nas negociações, muito utilizada, por exemplo, pelos americanos em contraposição aos latinos que utilizam formas mais sedutoras, envolventes e afetivas.

A orientação para o tempo é uma outra dimensão que varia consideravelmente através das culturas. Edward Hall (1989) afirmou que o tempo e a cultura são inseparáveis. O tempo em culturas 'monocrônicas' é percebido como algo tangível. Horários e horas marcadas são levados muito a sério, mesmo a vida social e familiar é ditada pelas horas. Pessoas com uma orientação 'monocrônica' enfatizam o planejamento, a resolução dos problemas passo a passo e os cronogramas de término. Elas geralmente se orgulham de sua própria eficiência e têm uma atividade linear para as atividades.

Culturas 'policrônicas', em contrapartida, não percebem as horas como fator tão importante em suas atividades, pois nenhuma agenda ou plano pode ser mais importante do que o contato humano e a relação pessoal. O tempo é relativo, com muitas atividades ocorrendo ao mesmo tempo e continuando até o seu término, mesmo que isso signifique o descumprimento de prazos preestabelecidos.

Graham (1985), em seu estudo sobre padrões e táticas de comportamentos de barganha, descobriu que vendedores brasileiros pediam maiores lucros no início das negociações, faziam maiores concessões iniciais, mas se empenhavam fortemente no fim das negociações.

A importância colocada nos relacionamentos em países, como da América Latina, sugere que um negociador não deve comprometer a sua honra ao empregar táticas duvidosas em uma negociação com seu oponente, por exemplo, mentindo, ou tentando desacreditar o oponente através de terceiros. O alto coletivismo, a alta

distância ao poder e a indisposição à incerteza na América Latina combinam-se para reforçar o empenho aos relacionamentos sociais enquanto, ao mesmo tempo, cria uma suspeita sobre as pessoas com poder (HOFSTEDE, 1997).

Cohen et al. (1992); Owens (1992); Wines e Napier (1992), salientam que a cultura e as condições econômicas são importantes influenciadores do comportamento ético durante as negociações.

Para Floriani (2002), 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 características básicas de determinados países. Segundo Gastaldello (1999), as características pessoais distinguem pessoas e as possíveis características identificadas referem-se ao perfil médio de um povo, nunca podendo ser considerado como absoluto.

Segundo Cardiga (2002), sempre é interessante conhecer o perfil aproximado dos negociadores de um país, pois é um meio de simplificar um mundo complexo e de 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 e 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.

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

4 MÉTODO DA PESQUISA

De acordo com Boyd et al. (1989), há duas abordagens distintas de pesquisa: a exploratória e a descritiva.

Esta é uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo. O exploratório, segundo Malhotra (2001), tem como principal objetivo aumentar o conhecimento sobre o tema pesquisado, clarificando conceitos e fornecendo subsídios para as etapas subseqüentes da investigação. A pesquisa exploratória é importante para as situações em que o pesquisador não dispõe de informações suficientes para executar o projeto de pesquisa e é caracterizada pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos.

Os pesquisadores devem sempre estar alerta para novas idéias ou dados, pois eles podem mudar o foco da investigação. A criatividade e o engenho do pesquisador têm um papel importante na pesquisa exploratória.

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.

De acordo com Malhotra (2001), esse tipo de pesquisa permite explorar, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias e, com isso, desenvolver problemas ou hipóteses mais específicos para outros estudos dentro da mesma temática, que, no caso específico deste estudo, trata-se da influência da cultura nacional, dos valores pessoais e da ética nas 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 assunto. Este tipo de pesquisa é principalmente realizado quando o tema

escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular sobre ele hipóteses precisas e operacionalizáveis.

De uma maneira geral, a pesquisa *exploratória* é significativa em situações em que o pesquisador não conheça especificamente o problema em estudo, quando este não se sente em condições de estabelecer hipóteses por si só. Essa abordagem, considerada mais flexível, proporciona ao pesquisador maior conhecimento e revela hipóteses que contribuem na elucidação de uma determinada questão de pesquisa. A pesquisa descritiva, 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 que, de acordo com Brewer e Hunter¹⁹ (apud HOPPEN et al., 2000, p. 3), 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 e da estabilidade temporal do instrumento, permitindo estudos longitudinais. Os executivos que operam em uma 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.

Este estudo será desenvolvido em duas fases distintas. Uma fase qualitativa seguida de uma fase quantitativa.

4.1 FASE QUALITATIVA

Segundo Malhotra (2001), os pesquisadores realizam pesquisa qualitativa para definir o problema ou elaborar uma abordagem, para gerar hipóteses e identificar variáveis que devem ser incluídas na pesquisa. A metodologia qualitativa é constituída por um conjunto de técnicas interpretativas que têm por meta retrair,

¹⁹ BREWER, J. e HUNTER, A (1989) **Multimethod Research: A Synthesis of Styles**. Sage Library of Social Research, n.175, Newbury Park (CA): Sage Publications.

decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, com vistas à obtenção de elementos relevantes para descrever ou explicar estes fenômenos. Esta pesquisa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema.

Nesta fase, buscou-se sintetizar todas as informações relevantes sobre negociação, negociação internacional, cultura, valores pessoais e ética dos profissionais estudados. Uma descrição sobre todas as informações relevantes de negociação, negociação internacional, cultura, valores pessoais e ética já foram sintetizadas nos capítulos anteriores.

A coleta dos dados, nesta fase, foi baseado em entrevistas e discussões com vários profissionais conhecedores destes temas e na pesquisa de fontes secundárias de pesquisa, como livros, dissertações e teses sobre negociação, negociação internacional, cultura, valores pessoais e ética.

Uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos (MATTAR, 1996. p. 82).

Para esta pesquisa utilizaram-se as escalas já existentes e validadas no Brasil por pesquisas anteriores, como: a dissertação de mestrado sobre cultura nacional conforme Hofstede (1997) realizado por Dinorá Floriani (2002); os valores pessoais de Kahle pesquisado no trabalho de Alexandre Gastaldello (1999); a dissertação sobre ética, conforme modelo Lewicki, de Luis Cardiga (2002). Elegeram-se em específico estas dissertações por terem sido baseadas em autores conhecidos no cenário mundial para cada um dos assuntos abordados nesta pesquisa, ou seja, Hofstede para cultura, Kahle para os valores pessoais e Lewicki para a ética.

A partir dos dados pesquisados e coletados nesta fase, anteriormente enumerados, elaborou-se o instrumento de coleta de dados – um questionário estruturado, que permitisse a mensuração dos dados a serem levantados para ser aplicado na fase quantitativa.

4.2 FASE QUANTITATIVA

Segundo Malhotra (2001), as pesquisas qualitativas e quantitativas são complementares. A seguir apresenta-se a operacionalização da fase quantitativa.

4.2.1 População e Amostra

Para Malhotra (2001), população é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns. A amostra é um sub-grupo da população, selecionado para a participação no estudo. Segundo este autor, a decisão mais importante sobre a escolha da técnica da amostragem diz respeito a utilizar amostragem probabilística ou não-probabilística.

O método de escolha da amostra foi o não-probabilístico por conveniência, pelo critério de acessibilidade. 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, porém pode ser utilizada em pesquisas exploratórias para gerar idéias, intuições ou hipóteses.

Na técnica de amostragem não-probabilística, procura-se obter uma amostra de elementos convenientes, o entrevistador é quem seleciona as unidades amostrais (MALHOTRA, 2001, p. 306).

Hofstede (1997, p. 288), no capítulo denominado 'Decifrar programas mentais', explica a importância da amostra como fonte de dados interculturais. O autor explica que os empregados da IBM, em um dos pontos mais criticados sobre sua pesquisa, não constituem amostras representativas das populações nacionais, mas são funcionalmente equivalentes.

Hofstede (1997) também comenta que, para reaplicar 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 tenha sido identificado pelo seu estudo, para se ter um ponto comparativo. Neste caso, dos 31 países no estrangeiro que retornaram o questionário preenchido, vários deles foram identificados na pesquisa IBM.

A população deste estudo foi composta por 42 negociadores tabacaleiros brasileiros do sul do Brasil e por 105 negociadores tabacaleiros de outros 31 países.

A amostra em estudo faz parte do universo dos negociadores tabacaleiros da região tabacaleira de Santa Cruz do Sul. No estrangeiro, a amostra considerou aproximadamente 50% dos países compradores de tabaco brasileiro.

Os negociadores tabacaleiros no Brasil estão localizados no Estado do Rio Grande do Sul, nas cidades de Santa Cruz do Sul, Venâncio Aires e Veracruz, considerada a área centro do negócio tabacaleiro brasileiro.

No estrangeiro - localizados na América do Sul/Central (Uruguai, Argentina, Chile, Bolívia, Colômbia e República Dominicana), América do Norte (EUA), Oriente Médio/África (República do Iêmen, Jordânia, Irã, Malawi, Zimbabwe, Quênia e Sudão), Europa (Inglaterra, Bélgica, Itália, França, Espanha, Portugal, Áustria, Suécia, Alemanha, Grécia, Suíça, Holanda, Armênia e Rússia) e Ásia/Extremo Oriente (Paquistão, China e Japão).

4.2.2 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados

O pré-teste refere-se ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. Mesmo o melhor questionário pode ser aperfeiçoado pelo pré-teste. Tem por objetivo assegurar validade e precisão ao instrumento de coleta de dados (MALHOTRA, 2001).

O pré-teste é tão importante para o aprimoramento de um instrumento de coleta de dados que nenhum pesquisador deveria iniciar seu trabalho sem que o instrumento tenha sido convenientemente testado (MATTAR, 1996).

O pré-teste do questionário demonstra a reação do entrevistado, percebendo-se assim seu desempenho no campo, em que encontra o possível erro não visto pelos pesquisadores. Este pré-teste tem por finalidade evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, como: complexidade das questões, imprecisão da redação, desnecessidade das questões, constrangimentos ao informante, exaustão etc. Para uma boa eficácia é preciso que os indivíduos selecionados sejam típicos em relação ao universo e que aceitem dedicar, para

responder ao questionário, maior tempo que os respondentes definitivos (GIL, 1994).

Segundo Malhotra (2001), no pré-teste deve-se testar todos os aspectos do questionário, inclusive o conteúdo da pergunta, o enunciado, a seqüência, o formato e o *leiaute*, a dificuldade e as instruções.

Considerando o exposto anteriormente e baseado nas consultas de estudos similares, o pesquisador elaborou a primeira versão do questionário em Inglês, o qual foi por algumas vezes modificado e melhorado. Para as questões sobre valores pessoais e ética foram usadas as escalas originais em Inglês e para as questões sobre negociação e cultura foi efetuada a tradução para o Inglês por um professor especialista de Santa Cruz do Sul.

Após definida a versão final do questionário em Inglês, visto que todos os negociadores tabacaleiros nacionais e internacionais falam e entendem fluentemente o Inglês, o pesquisador reuniu-se com dois negociadores tabacaleiros brasileiros a fim de identificar possíveis aspectos que descaracterizassem os objetivos principais do questionário ou que pudessem distorcer a compreensão das questões ou a forma de mensuração das respostas.

Iniciou-se, então, o pré-teste do questionário que foi realizado com cinco diferentes negociadores tabacaleiros; sendo aplicado no Brasil a dois negociadores tabacaleiros brasileiros de duas diferentes empresas e a um africano. No estrangeiro, foi aplicado a um argentino e a um colombiano que, após revisão, solicitaram o mesmo em espanhol para facilitar o entendimento. Então, o questionário também foi traduzido para o Espanhol e reaplicado para estes dois respondentes de países de origem espanhola. Todos os cinco respondentes fizeram suas avaliações. Dois respondentes, o argentino e um brasileiro, apresentaram sugestões de melhoras. Foi identificada também a média de tempo necessária para responder ao questionário, avaliada em 25 minutos.

A aplicação do pré-teste com todos os cinco respondentes foi realizada pessoalmente pelo pesquisador. O colombiano e o argentino foram pré-testados na Colômbia, em uma viagem de negócios realizada com o pesquisador.

As questões foram discutidas pessoalmente pelo pesquisador com todos os cinco respondentes, analisando possíveis dificuldades na aplicação do questionário. Após, efetuadas as modificações sugeridas pelos respondentes,

considerou-se o questionário em Inglês e em Espanhol, apto e definido para sua aplicação final.

4.2.3 Tradução do Instrumento de Pesquisa

O instrumento de coleta de dados foi aplicado em dois idiomas, Inglês e Espanhol.

Logo após concluir o instrumento de pesquisa, partiu-se para a elaboração da versão completa em Inglês (Apêndice B) e Espanhol (Apêndice C). Para evitar problemas de interpretação e tradução pelas diversas expressões utilizadas nesses idiomas, utilizou-se a retrotradução.

Segundo Malhotra (2001), a tradução Reversa (*back translation*) também chamada de retrotradução, é 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 traduzido novamente para o idioma original, identificando-se assim, os problemas de tradução.

Para a tradução reversa utilizaram-se os seguintes procedimentos:

- ⇒ versão português – inglês e revisão da versão em inglês para a primeira, segunda e última parte do instrumento: elaborada por dois professores especialistas, um americano (residente no Brasil, há mais de 3 anos) e outro brasileiro (com mais de 5 anos de experiência no estrangeiro), ambos da escola de língua inglesa mais conhecida de Santa Cruz do Sul. Para a terceira (valores pessoais) e quarta parte (ética), foram utilizados os instrumentos em suas escalas originais em Inglês, conforme elaborados por Kahle e Lewicki;
- ⇒ versão português – inglês – espanhol: professora de curso particular de Espanhol e Inglês em Santa Cruz do Sul, com 4 anos de residência na Espanha;
- ⇒ revisão da versão em Português – Inglês – espanhol: o pesquisador efetuou a primeira comparação e em seguida, uma nova revisão foi feita pela secretária bilíngüe da empresa

Meridional de Tabacos em Santa Cruz do Sul, com 4 anos de residência na Espanha.

Com base nesses procedimentos, consideraram-se as versões, em Inglês e Espanhol, aptas para a coleta de dados.

4.2.4 Instrumento de Coleta de Dados

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 é que o pesquisador, a partir de todos os dados colhidos, obtenha um conjunto de informações que lhe permita dar sentido àquilo que se está estudando, convencendo o leitor da pertinência e da veracidade de sua análise.

Através dos resultados obtidos na etapa qualitativa, elaborou-se o questionário estruturado, que serviu de suporte para o desenvolvimento desta etapa.

Segundo Malhotra (2001, p. 274), um questionário tem 3 objetivos: traduzir a informação necessária em um conjunto de questões específicas que os entrevistados possam e queiram responder; motivar os entrevistados a completar a entrevista; e minimizar o erro de resposta.

O questionário estruturado é composto por “[...] perguntas que pré-especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta”, Malhotra (2001, p. 282).

O questionário deve adaptar-se ao ambiente cultural específico, não podendo inclinar-se em favor de qualquer cultura ou linguagem.

O questionário desta pesquisa foi composto por cinco etapas (apêndices B e C):

1. a primeira parte composta pelo diagnóstico da forma de negociar, utilizou questões fechadas escalares e numéricas. Estas questões foram traduzidas para o Inglês e para o Espanhol, todas com base em uma escala de Likert ampliada, de cinco categorias de respostas. 1 representou muitíssimo importante, 2 muito importante, 3 importante, 4 pouca importância e 5 quase sem nenhuma importância.

De acordo com Malhotra (2001), a escala de Likert é uma escala de classificação amplamente utilizada, que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma das séries de afirmações sobre objetos de estímulo. A escala de Likert possui várias vantagens. É fácil de construir e de aplicar. Os entrevistados entendem rapidamente como utilizar a escala, adaptando-se para entrevistas postais, telefônicas ou pessoais.

2. Na segunda parte, as questões exploraram as variáveis culturais de Hofstede, traduzidas para o Inglês e Espanhol, todas também com base em uma escala de Likert ampliada, de cinco categorias de respostas: 1 representou não, 2 mais não do que sim, 3 nem sim nem não, 4 mais sim do que não e 5 sim;
3. na terceira parte, foi solicitado ao respondente mensurar a importância dada a cada um dos nove valores pessoais propostos por Kahle, com escala original em Inglês, traduzida para o Espanhol, utilizando como opção de resposta uma escala de um a sete, sendo 1 o mais importante e 7 o menos importante;
4. na quarta parte, utilizou-se uma escala social idêntica àquela utilizada por Lewicki para avaliar a ética dos respondentes diante das táticas de negociação, explicando assim a utilização de uma escala de respostas de um a sete, sendo 1 eticamente inapropriado e 7 eticamente apropriado;
5. como última etapa, solicitaram-se os dados pessoais e organizacionais do negociador tabacaleiro. Este instrumento completou o instrumento de coleta de dados através de 11 perguntas (origem, sexo, idade, descendência, idioma, tempo de trabalho, instrução, etc.). Teve como objetivo coletar informações sócio-demográficas do respondente e da empresa para a qual trabalha. Estes dados foram necessários para poder traçar um perfil do negociador e também identificar questões relacionadas aos níveis culturais propostos por Hofstede, de acordo com a revisão teórica deste estudo (vide item 3.2).

4.2.5 Procedimento de Coleta

Primeiramente, a todos os respondentes do estrangeiro, foi feita uma pré-notificação pessoal durante a negociação da safra 2003, entre janeiro e julho do mesmo ano.

Após concluído o questionário em final de Setembro de 2003, foi iniciada, no dia 01 de outubro de 2003, a pré-notificação via telefone a todos os respondentes nacionais e estrangeiros, comunicando a todos que o questionário estava sendo enviado e solicitando a gentileza de cada um a cooperar com a pesquisa. Este processo de notificação durou três dias. Nesta conversa foi dada uma explicação pessoal do por que da pesquisa. A maioria dos respondentes estrangeiros e brasileiros solicitou copia do relatório final da pesquisa.

A coleta dos dados durou cinco semanas, sendo iniciada no dia 06 de outubro de 2003 e concluída no dia 07 de novembro de 2003. Os 105 questionários aplicados no estrangeiro foram enviados via e-mail. No Brasil, 25 questionários foram entregues pessoalmente e 15, via e-mail. Em duas semanas, retornaram 75 questionários do total aplicado. Assim sendo, na terceira semana, o pesquisador fez um novo contato por e-mail solicitando aos respondentes faltantes, o envio do instrumento de pesquisa completado. Foram recebidos mais 20 questionários. Durante a quinta semana de espera, primeira semana de novembro de 2003, foi feito novo reforço via telefone ou e-mail, resultando no recebimento de outros 12 questionários, totalizando 107 questionários recebidos do Brasil e do estrangeiro.

Foi aplicado um total de 147 questionários, dos quais 42 no Brasil e 105 no estrangeiro, em 31 países diferentes. Um total de 107 questionários foi devolvido ao pesquisador, logrando assim uma devolução de 73%. No Brasil, retornaram 40 questionários representando 95% de devolução e do estrangeiro, foram recebidos 67 questionários respondidos (24 países), ou seja, 64% de devolução.

No estrangeiro, os respondentes de 7 países, Uruguai, República Dominicana, Jordânia, Sudão, Itália, Holanda e Armênia não retornaram os questionários preenchidos.

No dia 11 de novembro/2003 realizou-se uma reunião com o orientador desta pesquisa para analisar os questionários recebidos e iniciar as análises.

4.2.6 Procedimentos Estatísticos

O banco de dados foram organizado em planilha de Excel e posteriormente transposto para o software estatístico SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*. Os dados foram analisados através de:

- a) freqüências simples: sendo apresentados os valores absolutos e percentuais;
- b) média: para identificar as médias atribuídas pelos entrevistados, segunda as escalas apresentadas;
- c) desvio padrão: para medir a dispersão em torno da média;
- d) teste de Cronbach: com o objetivo de verificar a fidedignidade das escalas utilizadas. Quando o valor do Alpha (α) for superior a 0,65, a escala de medida utilizada é considerada confiável (VIANNA, 1976)²⁰;
- e) teste de variância: Anova²¹ e One-Way: teste de comparação de médias. Por convenção, decidiu-se a aceitar a existência de diferenças nas médias com uma margem de erro de até 0,05 de significância.

No próximo capítulo serão apresentados as análises e os resultados da etapa qualitativa e da etapa quantitativa desta pesquisa.

²⁰ VIANNA, Heraldo M. “Testes em Educação” 2.ed., Ibrasa, São Paulo, 1976. p.166-167.

²¹ ANOVA - Analysis of Variance

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 QUANTITATIVA

A apresentação e análise dos resultados estão organizadas da seguinte forma: de acordo com as perguntas desta pesquisa, buscou-se evidenciar as características do negociador tabacaleiro brasileiro e do estrangeiro, considerando os aspectos adotados na negociação, as diferenças culturais, os valores pessoais identificados e, por fim, a ética.

5.1.1 O Perfil da Amostra

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

A seguir são apresentados os dados que caracterizam o perfil dos respondentes. A “Tab.” 4 apresenta, as empresas de origem da amostra brasileira.

Tabela 4: Empresas de origem dos respondentes brasileiros.

Empresas – Brasil	N.	%
Souza Cruz	8	20,0
Meridional	7	17,5
Universal Leaf	5	12,5
ATC	5	12,5
Brasfumo	4	10,0
Transcontinental	3	7,5
Premium	3	7,5
KBHC	2	5,0
CTA	2	5,0
Dimon	1	2,5
Total	40	100

Fonte: Coleta de dados.

A Souza Cruz, com 20,0% dos respondentes, e a Meridional de Tabacos, com 17,5% dos respondentes, são as empresas no Brasil mais representativas nesta pesquisa.

Considerando a localização física das empresas, percebe-se, conforme a “Tab.” 4, que 77,5% dos respondentes no Brasil estão localizados na cidade de Santa Cruz do Sul (Souza Cruz, Meridional, Universal Leaf, ATC, Transcontinental e Premium), 7,5% na cidade de Veracruz (KBHC e Dimon) e 15% na cidade de Venâncio Aires (CTA e Brasfumo), ou seja, todas localidades muito próximas umas das outras, no centro da região tabacaleira do Rio Grande do Sul.

A “Tab.” 5 a seguir, demonstra o País de origem dos respondentes no estrangeiro:

Tabela 5: País de origem dos respondentes no estrangeiro (Continua).

Países - estrangeiro	N	%
USA	13	19,4
Malawi (África)	6	9,0
Rússia	6	9,0
Iran	5	7,5
Argentina	4	6,0
Colômbia	4	6,0
Zimbabwe (África)	3	4,5
Paquistão	3	4,5
Inglaterra	3	4,5

Tabela 5: País de origem dos respondentes no estrangeiro (Conclusão).

Países - estrangeiro	N	%
Bolívia	2	3,0
Áustria	2	3,0
Quênia (África)	2	3,0
China	2	3,0
Alemanha	2	3,0
Chile	1	1,5
Suíça	1	1,5
Suécia	1	1,5
Espanha	1	1,5
Portugal	1	1,5
Grécia	1	1,5
êmen	1	1,5
França	1	1,5
Bélgica	1	1,5
Japão	1	1,5
Total	67	100

Fonte: Coleta de dados.

Conforme demonstra a “Tab.” 5 a maioria dos respondentes estrangeiros são de origem americana, com 19,4%, e de origem africana (Zimbabwe, Malawi e Quênia), 16,5%, representando em conjunto 35,9% da amostra total.

Os Estados Unidos bem como o continente africano são os dois maiores concorrentes do tabaco brasileiro em termos de qualidade e até três anos atrás, também o eram em volume de produção de tabacos flavor²² e full-flavor²³. Desde então, o Brasil vem aumentando substancialmente sua produção nacional superando o volume produzido por ambos.

Em seguida, a “Tab.” 6 apresenta os respondentes do estrangeiro divididos por continentes:

²² Flavor: expressão amplamente utilizada no meio tabacaleiro para definir o tipo de tabaco que atribui um sabor moderado ao cigarro.

²³ Full-flavor: expressão amplamente usada no meio tabacaleiro para definir o tipo de tabaco que atribui um intenso sabor no cigarro.

Tabela 6: Continente de origem dos respondentes no estrangeiro.

Continente / Estrangeiro	N	%
Américas (Sul e Norte)	25 (12+13)	37,3 (17,9%+19,4%)
Europa	20	29,9
África e Oriente Médio	20 (11+9)	29,9 (16,5%+13,4%)
Ásia	2	3,0
Total	67	100

Fonte: Coleta de dados.

A maioria dos respondentes estrangeiros, 37,3%, estão no continente americano, em seguida aparecem Europa e África/Oriente Médio, com 29,9%, cada um da amostra total. A Ásia teve a menor participação, 3% da amostragem.

Os números da amostragem não estão divididos igualmente no estrangeiro por país e/ou continente, pois o que se pretende é identificar as diferenças entre os negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros, independente do país e/ou continente. Parte-se do pressuposto que as diferenças nas características serão identificadas de forma geral através da comparação dos respondentes tabacaleiros brasileiros e dos respondentes tabacaleiros estrangeiros.

A “Tab.” 7, apresenta o gênero da amostra por país:

Tabela 7: Gênero da amostra por país.

País	Sexo	Masculino	Feminino	Total
Brasil		100% (40)	0% (0)	100% (40)
Estrangeiro		95,5% (64)	4,5% (3)	100% (67)
Total		97,2% (104)	2,8% (3)	100% (107)

Fonte: Coleta de dados.

No que diz respeito ao sexo dos respondentes, a maioria da amostra é composta pelo sexo masculino (97,2%), sendo que 2,8% representam as mulheres apenas no estrangeiro que responderam à pesquisa, conforme demonstra a “Tab.” 7.

Pode-se perceber que existe predominância totalmente masculina no Brasil, indicando nenhuma participação da mulher brasileira na função de negociadora tabacaleira. No estrangeiro, 4,5% representa o sexo feminino (uma Russa e duas Iranianas), o que também indica uma baixa participação da mulher estrangeira no papel de negociadora tabacaleira.

A média de idade dos respondentes é de 44,59 anos, com desvio padrão de 8,95, sendo a idade mínima de 27 anos e a máxima, apresentada pela pesquisa, foi de 63 anos. A figura 7 apresenta o gráfico das idades.

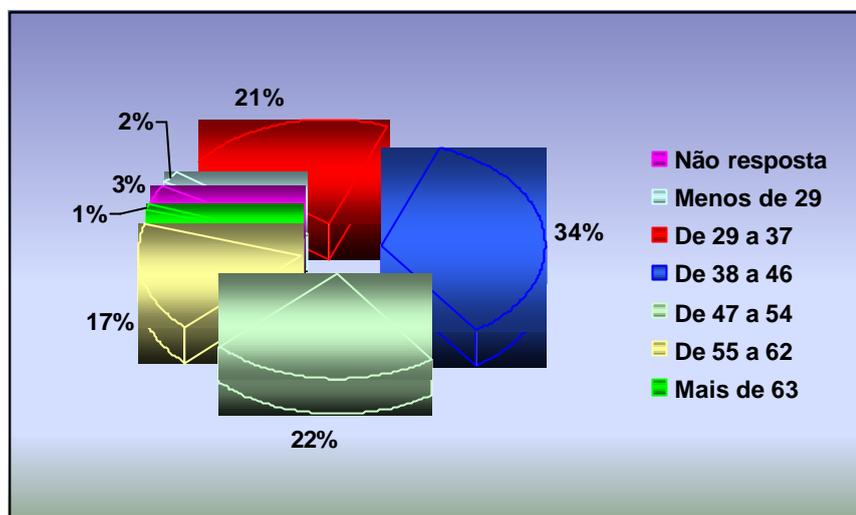


Figura 7: Idade dos respondentes.
Fonte: Coleta de dados.

Verifica-se que a média de idade tanto brasileira como estrangeira se aproximam, apresentando uma diferença na dispersão em torno da média e com nível de significância de 0,54, o que se pode constatar mais detalhadamente na “Tab.” 8.

Tabela 8: Média de idade do brasileiro versus estrangeiro.

PAÍS	IDADE		
	Média	Desvio-padrão	Significância
Estrangeiro	44,45	9,60	-
Brasil	44,82	7,80	-
Geral	44,59	8,95	0,54

Fonte: Coleta de dados.

Como se pode notar na “Tab.” 9 que mostra a faixa etária dos respondentes, a maioria dos respondentes brasileiros encontram-se na faixa entre 38 a 46 anos (47,5%). No estrangeiro, esta faixa etária também representa a maioria com 26,9%. A amostra total tem 34,6% dos respondentes entre 38 a 46 anos de idade. A faixa etária entre 29 a 37 anos apresenta a maior diferença entre estrangeiros e brasileiros.

Tabela 9: Idade dos respondentes por país.

Idade	País	Estrangeiro	Brasil	Total
Não respondeu		1,5% (1)	5,0% (2)	2,8% (3)
Menos de 29		3,0% (2)	0,0% (0)	1,9% (2)
De 29 a 37		25,4% (17)	12,5% (5)	20,6% (22)
De 38 a 46		26,9% (18)	47,5% (19)	34,6% (37)
De 47 a 54		23,9% (16)	20,0% (8)	22,4% (24)
De 55 a 62		17,9% (12)	15,0% (6)	16,8% (18)
63 e mais		1,5% (1)	0,0% (0)	0,9% (1)
Total		100% (67)	100% (40)	100% (107)

Fonte: Coleta dos dados.

A “Tab.” 10, demonstra a quantidade de idiomas que os negociadores tabacaleiros falam além da língua materna.

Tabela 10: Quantidade de idiomas que falam além da língua materna.

Idioma	País	Estrangeiro	Brasil	Total
0		20,9% (14)	0% (0)	13,1% (14)
1		49,3% (33)	45,0% (18)	47,7% (51)
2		16,4% (11)	27,5% (11)	20,6% (22)
3		6,0% (4)	15,0% (6)	9,3% (10)
4		4,5% (3)	7,5% (3)	5,6% (6)
5		1,5% (1)	0% (0)	0,9% (1)
6		0% (0)	0% (0)	0% (0)
7		0% (0)	2,5% (1)	0,9% (1)
Sem resposta		1,5% (1)	2,5% (1)	1,9% (2)
Total		100% (67)	100% (40)	100% (107)

Fonte: Coleta de dados.

Quanto à quantidade de idiomas que falam, além da língua materna, 45,0% dos brasileiros falam apenas uma outra língua, nenhum respondente brasileiro fala apenas o Português. No estrangeiro, 49,3% dos respondentes falam uma outra língua além da materna e 20,9% dos respondentes falam apenas a língua materna, como se pode observar na “Tab.” 10.

A “Tab.” 11 demonstra os resultados da pergunta sobre ter passado mais de 2 anos fora de sua região ou país.

Tabela 11: Mais de 2 anos ininterruptos fora da região ou país trabalhando ou estudando.

Fora da Região	Estrangeiro	Brasileiro	Total
Sim	37,3% (25)	42,5% (17)	39,3% (42)
Não	61,2% (41)	57,5% (23)	59,8% (64)
Sem resposta	1,5% (1)	0,0% (0)	0,9% (1)
Total	100% (67)	100% (40)	100% (107)

Fonte: Coleta dos dados.

No que se diz respeito a ter passado mais de 2 anos ininterruptos, trabalhando ou estudando, fora da sua região ou país, 42,5% dos respondentes brasileiros já o fizeram. No estrangeiro, 37,3% dos negociadores tabacaleiros já estiveram fora de sua região ou país por mais de 2 anos ininterruptos.

A “Tab.” 12 demonstra o tempo de trabalho dos respondentes.

Tabela 12: Tempo de trabalho como negociador tabacaleiro.

País	Estrangeiro	Brasil	Total
Tempo de trabalho			
Menos de 5 anos	22,4% (15)	22,5% (9)	22,4% (24)
De 5 a 10	20,9% (14)	17,5% (7)	19,6% (21)
De 10 a 20	26,9% (18)	40,0% (16)	31,8% (34)
De 20 a 30	25,4% (17)	17,5% (7)	22,4% (24)
De 30 a 35	3,0% (2)	2,5% (1)	2,8% (3)
Não respondeu	1,5% (1)	0,0% (0)	1,0% (1)
Total	100% (67)	100% (40)	100% (107)

Fonte: Coleta dos dados.

Quanto ao tempo de trabalho, conforme a “Tab.” 12, a maioria dos respondentes está no mercado há um intervalo de tempo que vai de 10 até 20 anos, correspondendo a 31,8% do total da amostra. Apenas 2,8% dos respondentes trabalham há mais de 30 anos. As faixas de menos de 5 e de 20 a 30 anos de trabalho estão representadas, igualmente, por 22,4% da amostra total e a faixa de 5 a 10 anos com 19,6%.

O máximo identificado de experiência de trabalho nesta pesquisa foi de 35 anos de experiência. Considerando o tempo de trabalho separadamente entre estrangeiros e brasileiros, pode-se também perceber, que na “Tab.” 12 que a idade entre 10 a 20 anos de trabalho, é a faixa mais representativa das duas amostras.

Neste período de negociação, muitos dos respondentes trabalham ou trabalharam como vendedores, compradores ou acumularam as duas funções.

Tabela 13: Média de tempo de negociador por país.

PAIS	TEMPO DE NEGOCIADOR	
	Média	Desvio-padrão
Brasil	14,50	8,29
Estrangeiro	14,79	9,60
Geral	14,68	9,09

Fonte: Coleta de dados.

A comparação entre o tempo de negociador mostra que os respondentes brasileiros e estrangeiros possuem média de experiência praticamente iguais em negociações, com 14,50 anos para os brasileiros contra 14,79 anos em média para o estrangeiro. A média de tempo de negociador da amostra total é de 14,68 anos, tendo um desvio padrão de 9,09, conforme “Tab.” 13

Apesar das médias não apresentarem diferença significativa, a média de tempo de negociador do tabacaleiro brasileiro é ligeiramente menor do que a média dos negociadores estrangeiros, o que não acontece com a média de idade. Conforme demonstra a “Tab.” 12, a maioria dos brasileiros (40%) representa a faixa de tempo de trabalho entre 10 a 20 anos, enquanto que os estrangeiros representam 26,9% desta mesma faixa. No estrangeiro 28,4% dos negociadores tem mais de 20 anos de tempo de trabalho contra 20% dos brasileiros acima desta idade.

A “Tab.” 14 demonstra os resultados encontrados referentes à função na negociação.

Tabela 14: Função na negociação.

Função na negociação	n	FR
Comprador	25	23,4%
Vendedor	75	70,1%
Comprador e vendedor	6	5,6%
Não respondeu	1	0,9%
Total Obs.	107	100%

Fonte: Coleta de dados.

De acordo com os dados da pesquisa, demonstrados na “Tab.” 14, 70,1% dos respondentes são vendedores na negociação e 23,4% são compradores. Já 5,6% atuam como vendedores e compradores, acumulando as funções na negociação e sendo de especial valia para o desenvolvimento desta pesquisa, pois estes podem ser tratados como os puros negociadores.

A “Tab.” 15 apresenta a função na negociação por país.

Tabela 15: Função na negociação por país.

País	Função na negociação	Comprador	Vendedor	Comprador e vendedor	Não respondeu	Total
Estrangeiro		32,8% (22)	56,7% (38)	9,0% (6)	1,5% (1)	100% (67)
Brasileiro		7,5% (3)	92,5% (37)	0% (0)	0% (0)	100% (40)
Total		23,4% (25)	70,1% (75)	5,6% (6)	0,9% (1)	100% (107)

Fonte: Coleta de dados.

Conforme se observa na “Tab.” 15, no estrangeiro, 9,0% acumulam a função de compradores e vendedores na negociação. No Brasil percebe-se que há uma predominância de vendedores, com 92,5% da amostra, sendo que nenhum respondente brasileiro acumula a função de vendedor e comprador. Este fato reflete o mercado tabacaleiro brasileiro que é predominantemente produtor e exportador de tabacos, exportando um volume que representou vendas no valor de 1.1 bilhões de dólares na safra de 2003, sem praticamente nenhuma importação de tabacos.

Dos respondentes estrangeiros também se podem interpretar que a maioria (56,7%) trabalha para alguma empresa internacional vendedora de tabacos, ou seja, estes negociadores estrangeiros vêm ao Brasil para ajudar a intermediar a venda de tabaco aos clientes finais compradores do tabaco brasileiro, que representa 32,8% da amostra dos estrangeiros.

A “Tab.” 16, apresenta os resultados referentes ao porte da empresa.

Tabela 16: Porte da empresa.

País	Porte da empresa	Grande (+ de 500 pessoas)	Médio (100 a 500 pessoas)	Pequeno/micro (- 100 pessoas)	Não respondeu	Total
Estrangeiro		67,2% (45)	20,9% (14)	10,4% (7)	1,5% (1)	100% (67)
Brasil		60,0% (24)	32,5% (13)	7,5% (3)	0% (0)	100% (40)
Total		64,5% (69)	25,2% (27)	9,3% (10)	0,9 (1)	100% (107)

Fonte: Coleta de dados.

Quanto às características das organizações às quais pertencem os respondentes, conforme “Tab.” 16, verifica-se que a diferença não é significativa entre o porte da empresa no estrangeiro e no Brasil. Em primeiro lugar, 64,5% dos respondentes pertencem a grandes empresas (mais de 500 pessoas), em segundo lugar, 25,2% pertencem a empresas médias (de 100 a 500 pessoas), e 9,4% estão nas pequenas e micro empresas (menos de 100 pessoas).

No estrangeiro, as sete (7) pequenas empresas aparecem no continente africano, europeu e na América do Sul, 10,4%.

No Brasil, não há diferença significativa entre o porte da empresa e a cidade pesquisada. Os números da “Tab. 16” ficaram divididos de maneira similar entre as três cidades pesquisadas, ou seja, Santa Cruz do Sul, Vera Cruz e Venâncio Aires.

Cabe ressaltar que, no Brasil, a participação de pequenas empresas tabacaleiras no comércio exterior é ínfima, pois para entrar no mercado tabacaleiro exportador é preciso começar como uma empresa de porte médio, caso contrário, não será competitivo no mercado nacional de exportação. Todas as empresas instaladas no Brasil têm logrado rápido crescimento em função da grande demanda mundial por tabacos brasileiros, sendo que uma empresa de porte pequeno pode rapidamente passar a ser de porte médio ou grande.

A “Tab.” 17 trata do capital das organizações por país.

Tabela 17: Capital da empresa por país.

País	Capital Nacional	Estrangeiro	Misto	Não respondeu	Total
Estrangeiro	43,3% (29)	41,8% (28)	13,4% (9)	1,5% (1)	100% (67)
Brasil	12,5% (5)	57,5% (23)	30,0% (12)	0% (0)	100% (40)
Total	31,8% (34)	47,7% (51)	19,6% (21)	0,9 (1)	100% (107)

Fonte: Coleta de dados.

Quanto ao capital das organizações, conforme a “Tab.” 17, 47,7% são empresas de capital estrangeiro. No Brasil (57,5%), há 15,7% a mais de multinacionais que no estrangeiro (41,8%). As empresas estrangeiras têm uma predominância de capital nacional com 43,3% contra 12,5% no Brasil.

Dos respondentes brasileiros, 30% trabalham em empresas mistas e no estrangeiro este número é de 13,4%.

A “Tab.” 18 demonstra os números encontrados quanto ao grau de formação dos respondentes.

Tabela 18: Grau de formação da amostra.

Grau de formação	País	Estrangeiro	Brasil	Total
Doutorado		1,5% (1)	0,0% (0)	0,9% (1)
Mestrado		13,4% (9)	12,5% (5)	13,1% (14)
3º Grau completo		47,8% (32)	45,0% (18)	46,7% (50)
3º Grau incompleto		19,4% (13)	7,5% (3)	15,0% (16)
Secundário		16,4% (11)	35,0% (14)	23,4% (25)
Não respondeu		1,5% (1)	0,0% (0)	0,9% (1)
Total		100% (67)	100% (40)	100% (107)

Fonte: Coleta dos dados.

No que diz respeito ao grau de formação da amostra, dos 107 negociadores tabacaleiros que responderam ao questionário, 46,7% tem o 3º Grau completo, com percentuais muito próximos entre o Brasil e o estrangeiro; 15% tem o 3º grau incompleto e 13,1% tem curso de mestrado. Apenas um (1) colombiano tem curso de doutorado, representando 0,9% da amostragem total.

Analisando individualmente Brasil versus estrangeiro, percebe-se que com formação secundária o Brasil apresenta praticamente o dobro dos respondentes estrangeiros, como se pode observar na “Tab.” 18.

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, valores pessoais e ética, cumprindo assim os objetivos específicos desta pesquisa.

5.1.2 Negociação Comercial Internacional

Na primeira etapa do questionário, identificam-se as características negociais dos respondentes.

A análise da bibliografia mais os dados levantados na primeira parte do questionário permitiram identificar as variáveis que respondem à primeira pergunta desse estudo: *Quais as características negociais dos negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros?*

Os dados foram tratados e analisados com base na média aritmética dos escores atribuídos a cada variável e o teste de significância estatística para

identificar as médias significativamente diferentes entre os negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros.

Para conhecer as características negociais dos negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros, questionou-se sobre assuntos pertinentes à negociação, sendo que o conjunto dessas variáveis podem ser interpretado como a estratégia utilizada pelos negociadores tabacaleiros de cada país.

Os assuntos abordados foram os aspectos que os negociadores tabacaleiros consideravam importantes; as informações relevantes que deveriam obter anteriormente à negociação; as etapas da negociação a que os negociadores direcionavam maior atenção.

As “Tabs.” 19, 20 e 21, demonstram as médias atribuídas a cada variável numa escala intervalar de 1 a 5, onde 1 é o valor de maior importância e 5 o valor de menor importância.

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

Tabela 19: Comparação de médias de importância atribuídas aos atributos sobre os aspectos importantes para uma negociação internacional (1 = Muito importante e 5 = Quase sem nenhuma importância).

Aspectos de Negociação	Estrangeiro		Brasileiro		Significância
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Conhecer o produto	1,38	0,74	1,35	0,70	0,84
Saber ouvir	1,96	0,88	1,85	0,77	0,53
Saber falar	2,06	0,83	1,85	0,83	0,21
Cultura do país	2,28	0,79	2,20	0,82	0,60
Legislação do país	2,57	0,92	2,20	0,99	0,06

Fonte: Coleta de dados.

Os respondentes brasileiros (média 1,35) e estrangeiros (média 1,38) atribuíram maior grau de importância para o atributo ‘Conhecer o produto’, como essencial numa negociação comercial internacional. Os estrangeiros atribuem como segundo aspecto mais importante ‘Saber Ouvir’ com uma média de 1,96. Para os

brasileiros, 'saber ouvir' e 'saber falar' (1,85) simultaneamente, apareceram em segundo lugar como aspecto mais importante.

Ambos respondentes, estrangeiros e brasileiros, concordam que 'Legislação do país' é o aspecto de menor importância na negociação, pois atribuíram as médias mais altas para esta variável, 2,57 e 2,20, respectivamente, dentro de uma escala em que quanto maior o valor atribuído menor o grau de importância, onde 1 é igual a muitíssimo importante até 5 sem nenhuma importância.

Comparando as médias atribuídas pelos entrevistados estrangeiros e brasileiros, verifica-se que ambos atribuíram o mesmo grau de importância a estes aspectos, não apresentando diferenças significativas, estaticamente, na percepção dos atributos avaliados. Verifica-se, ainda, a dispersão das médias variando de 0,74 a 0,99.

Dentre os atributos avaliados, os estrangeiros atribuíram menor importância que os brasileiros a todos os cinco aspectos abordados, ou seja, os brasileiros se importam mais com esses aspectos na hora de uma negociação.

O próximo assunto questionado, nesta etapa, foi a relevância das informações que o negociador tabacaleiro deve obter antes da negociação comercial internacional. A "Tab." 20, demonstra as médias atribuídas a cada variável, em uma escala de 1 a 5, onde 1 é o valor de maior importância e 5 o valor de menor importância.

Tabela 20: Comparação de médias de importância atribuídas aos atributos sobre relevância das informações antes da negociação internacional: (1 = Muitíssimo importante e 5 = Quase sem nenhuma importância).

Relevância das Informações	Estrangeiro		Brasileiro		Significância
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
O produto	1,43	0,72	1,57	0,81	0,35
A empresa	1,72	0,69	1,93	0,86	0,17
O negociador	2,04	0,98	2,20	1,04	0,44
A concorrência	2,16	0,91	2,28	0,90	0,54
O país	2,70	0,72	2,73	0,88	0,88
A logística	2,76	0,97	2,70	0,72	0,73
A burocracia	2,87	0,95	2,43	0,96	0,02

Fonte: Coleta de dados.

Pode-se perceber que a informação mais importante indicada pelos negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros é o 'produto', com a média de 1,57 e 1,43 respectivamente.

A burocracia que o produto irá enfrentar na exportação e/ou importação é a informação de menor relevância para o negociador estrangeiro (2,87), já para o brasileiro obter informações gerais sobre o 'país' (2,73) é o de menor relevância.

A burocracia do país e/ou da empresa é a única variável desse conjunto de medidores da importância das informações numa negociação internacional que apresenta médias significativamente diferentes de percepção (sig. 0,02). Para os negociadores estrangeiros (2,87), a burocracia é considerada informação de média/baixa importância, enquanto os negociadores brasileiros (2,43) a consideraram de importância média, indicando assim a maior diferença de importância.

As informações sobre o produto, a empresa, o negociador, a concorrência e o país foram todas consideradas mais importantes pelos estrangeiros.

Quanto às informações sobre o negociador, existe uma percepção muito similar entre os negociadores estrangeiros e brasileiros, ambos a consideram informações muito importantes, médias 2,04 e 2,20 numa escala onde 1 é o valor de maior importância. Pode-se interpretar, através destas médias, que não só o negociador brasileiro atribui uma grande importância à relação pessoal, conforme mencionado na base teórica por Acuff (1998) e Hofstede (1997), mas também o negociador tabacaleiro estrangeiro o faz, atribuindo uma importância ainda maior à relação pessoal.

Conhecer os aspectos da cultura do 'país' com o qual irá negociar não é tão importante nem para os negociadores tabacaleiros brasileiros, nem para os estrangeiros, com nível de importância mediana para ambos respondentes, médias de 2,73 e 2,70 respectivamente. O teste de significância demonstra 88% de certeza que não existe diferença nesta informação entre os ambos negociadores, demonstrando que os negociadores brasileiros e estrangeiros têm os mesmos valores sobre esta informação.

Quanto à dispersão das médias, verifica-se que tanto para os brasileiros como para os estrangeiros a importância das informações sobre o 'negociador' são as que mais variam, (desvio padrão de 1,04 e 0,98).

Na “Tab.” 21, são demonstrados, os atributos relacionados com as etapas de uma negociação internacional:

Tabela 21: Comparação de médias de importância atribuídas aos atributos sobre as etapas da negociação: (1 = Muito importante e 5 = Quase sem nenhuma importância).

Etapas da Negociação	Estrangeiro		Brasileiro		Significância
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Preparação	1,61	0,76	1,55	0,88	0,70
Abertura	2,40	0,85	2,22	0,86	0,30
Informações	2,27	0,84	2,15	0,80	0,48
Apresentação	2,00	0,85	1,90	0,74	0,54
Dúvidas	2,06	0,79	2,00	0,82	0,71
Fechamento/resultado	1,93	0,84	1,73	0,90	0,25
Controle	2,30	0,87	2,20	0,72	0,55

Fonte: Coleta de dados.

Nota-se, na “Tab.” 21, que não existem diferenças significativas nas importâncias atribuídas pelos negociadores no que se refere às etapas da negociação, existindo assim uma percepção muito similar entre ambos.

A média de maior importância, nesta etapa da negociação, atribuída pelos negociadores estrangeiros e brasileiros foi a preparação da negociação, 1,61 e 1,55 respectivamente (sig. 0.70). Este fato, na prática, pode-se explicar segundo o ponto de vista do pesquisador, por serem os brasileiros em sua grande maioria vendedores de tabaco, dentro de um mercado interno muito competitivo. Os negociadores estrangeiros encontram no Brasil seus principais fornecedores e daqui não saem sem efetuar a compra anual de um volume significativo de tabaco. A segunda etapa mais importante para ambos foi a do fechamento da negociação, ou seja, o resultado, os estrangeiros com uma média de importância de 1,93 e os brasileiros com 1,73.

A etapa da negociação que os respondentes estrangeiros (2,40) e brasileiros (2,22) 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.

A avaliação dos atributos relacionados às etapas de uma negociação internacional não apresentou médias de importância com diferenças significativas

entre os respondentes brasileiros e estrangeiros. A maior diferença de média encontrada (sig. 0,25) está no fechamento/resultado. A importância atribuída pelos estrangeiros a essa etapa é menor do que atribuem os negociadores brasileiros. Esse resultado permite interpretar que os negociadores tabacaleiros brasileiros se preocupam mais com o resultado da negociação, um valor masculino, corroborando os resultados desta pesquisa no que se refere às diferenças culturais.

Para todas as etapas da negociação, os negociadores tabacaleiros brasileiros aparecem atribuindo-lhes mais importância que os estrangeiros. Este fato pode demonstrar a maior preparação e a preocupação dos brasileiros com a negociação.

5.1.3 Cultura

5.1.3.1 O perfil da amostra, segundo os níveis de cultura

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

Alguns desses níveis já foram comentados no item 5.1.1, 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, por exemplo, a cultura. Nesta pesquisa, a nacionalidade é utilizada como controle de análise em todas as variáveis. No Brasil, os respondentes são todos da mesma região, enquanto que os respondentes do estrangeiro são de 24 países diferentes;

⇒ grupo regional: dentro de nações diferentes, podem-se identificar diversos tipos de características. No Brasil, apesar da amostra ser composta por empresas diferentes, a amostragem foi realizada somente com negociadores tabacaleiros localizados na mesma região com semelhanças culturais.

Nesta pesquisa, o objetivo é identificar diferenças entre os negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros, e não verificar as diferenças regionais nos países estrangeiros e/ou dentro da região brasileira produtora de tabaco. Os países de origem dos respondentes estrangeiros podem ser visualizados na “Tab.” 5, anteriormente apresentada

Questionou-se aos negociadores se haviam morado fora de sua região de origem por mais de dois anos ininterruptamente, visando identificar se o negociador 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 pode dizer que possui experiência com o ‘choque cultural’. As respostas desta questão não mostraram diferença significativa, sendo que 37,3% dos estrangeiros e 42,5% dos brasileiros possuem experiência de mais de dois anos ininterruptos fora de sua região de origem.

Não se buscou região diferenciada dentro dos países no estrangeiro nem no Brasil, por se tratar de um negócio específico, ou seja, do tabaco. Esta informação é relevante, pois como intensamente comentado na base teórica desta pesquisa por autores como Kahle (1983), 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 grande êxodo para as regiões pesquisadas. Diante desse fato, pode-se dizer que estes negociadores 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).

⇒ Gênero: este nível de cultura foi demonstrado no perfil da amostra (“Tab.” 5). Pôde-se verificar que somente 4,5% da amostra

estrangeira são compostos por mulheres. No no Brasil, há um total desequilíbrio entre o gênero masculino e o feminino. Por existir esta desigualdade feminina tanto no Brasil como no estrangeiro, já prevista por Acuff (1998), não se justifica a correlação deste nível com as outras variáveis desta pesquisa. Este nível de cultura revela que, tanto no Brasil como no estrangeiro, as mulheres podem não serem consideradas aptas para a profissão que tradicionalmente é exercida por homens, talvez não por incapacidade 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. O Brasil foi considerado pela pesquisa IBM por ter um grau moderado de masculinidade, tendendo ao feminismo, conforme demonstra o quadro 1. Nesta pesquisa, no entanto, foi considerado com um alto grau de masculinidade (Quadro 8);

⇒ 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 o estrangeiro pode ser visualizada nas “Tabs.” 8 e 9. Percebe-se, pelo resultado da pesquisa, que os negociadores tabacaleiros brasileiros tem a idade um pouco mais avançada que os estrangeiros. A diferença da faixa-etária dos respondentes demonstra uma significância de 0.54, que não é considerada significativa, porém mesmo assim decidimos correlacionar este nível de cultura, entre cada respondente, 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 todos especificadamente negociadores tabacaleiros;

- ⇒ nível ligado à empresa: relativo às práticas organizacionais. Não é objetivo desta pesquisa diferenciar cultura por organização mas sim por um setor industrial bem definido, ou seja, o tabaco. O negociador tabacaleiro é o foco da pesquisa. Por este motivo, este nível de cultura não será relacionado às demais variáveis.

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 em estudo, analisadas segundo a identificação dos níveis culturais (HOFSTEDE, 1987), foi possível verificar que os comparativos entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros apresentam algumas diferenças em suas características.

Na “Tab.” 22, apresenta-se um resumo das características dos respondentes e as diferenças entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros.

Tabela 22: Perfil sócio-econômico-demográficos dos respondentes (Continua).

Características	Perfil da amostra	Diferenças
Formação:	Mestrado (13,1%). 3º grau completo (46,7%) 3º grau incompleto (15%) Secundário (23,4%) Outros (16,8%)	No estrangeiro 19,4% tem 3º grau incompleto e no Brasil 7,5%. No Brasil 35% tem secundário contra 16,4% no estrangeiro.
Idade:	Idade média 44,6.	
Sexo:	Maioria de 97,2% para os homens e 2,8% de mulheres.	4,5% da amostra são mulheres no estrangeiro e no Brasil 0%.
Tempo de Trabalho:	Em média 14,7 anos.	
Função na Negociação:	70,1% vendedor. 23,4% comprador.	No estrangeiro, 9,0% acumulam funções e, no Brasil 0%.
Distribuição da amostra :	37,4% no Brasil. 62,6% no estrangeiro.	No Brasil em uma mesma região, no estrangeiro em 24 países diferentes.

Tabela 22: Perfil sócio-econômico-demográficos dos respondentes (Conclusão).

Características	Perfil da amostra	Diferenças
Tamanho da organização:	Grande: 64,5%. Média: 25,2%. Pequena/Micro: 9,3%.	
Capital da Organização:	Nacional: 31,8%. Estrangeiro: 47,7%. Misto: 19,6%.	Capital nacional no Brasil de 12,5% e no estrangeiro 43,3%. Capital misto no Brasil de 13,4% e no estrangeiro 30,0%.

Fonte: Coleta de dados.

Nos próximos itens, apresentam-se as respostas das cinco dimensões culturais de Hofstede.

5.1.3.2 Mensuração das cinco dimensões culturais de Hofstede

Para mensurar as diferenças culturais entre os negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros e para responder a segunda questão de pesquisa – ‘*Quais as características culturais dos negociadores tabacaleiros na negociação internacional?*’, apresentam-se as variáveis utilizadas, comparando-as com o nível de cultura nacional, ou seja, tabacaleiros brasileiros versus tabacaleiros estrangeiros envolvidos na pesquisa.

A análise desta questão é realizada segundo as dimensões culturais propostas por Hofstede (1997):

- ⇒ individualismo *versus* coletivismo;
- ⇒ masculinidade *versus* feminilidade;
- ⇒ distância do poder;
- ⇒ aversão à incerteza;
- ⇒ orientação para curto prazo *versus* longo prazo.

A análise de cada uma das dimensões é realizada através de um conjunto de variáveis, que são apresentadas separadamente, em seguida, demonstram-se as médias das variáveis em cada uma das dimensões, por fim apresentam-se, através de um quadro comparativo geral, as principais diferenças segundo as dimensões culturais.

Os resultados estão apresentados em tabelas, avaliados numa escala de valores de 1 a 5.

5.1.3.2.1 Individualismo versus coletivismo

A primeira dimensão cultural apresentada é *individualismo versus coletivismo*, “Tab.” 22, 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 variáveis:

- ⇒ Normalmente suas negociações acontecem de forma ...
individual 1 | 2 | 3 | 4 | 5 em equipe
- ⇒ Você prefere negociar de forma...
individual 1 | 2 | 3 | 4 | 5 em equipe
- ⇒ Você considera o seu estilo de negociar como sendo ...
autocrático 1 | 2 | 3 | 4 | 5 democrático
- ⇒ Ao negociar você se caracteriza por ser uma pessoa que...
direciona 1 | 2 | 3 | 4 | 5 observa
- ⇒ Para fechar uma negociação você consulta seus familiares.
raramente 1 | 2 | 3 | 4 | 5 freqüentemente

Os resultados da primeira questão podem ser observados na “Tab.” 23

Tabela 23: Média comparativa: individualismo *versus* coletivismo.

Variáveis	Estrangeiro		Brasileiro		Sig.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Acontecem ind./em equipe	3,69	1,22	3,67	1,35	0,96
Prefere ind./em equipe	3,39	1,42	3,20	1,49	0,52
Seu estilo	3,79	1,13	4,05	0,99	0,23
Direciona/observa	3,06	1,11	3,00	1,20	0,79
Consulta familiar	1,73	1,16	2,02	1,27	0,22

Fonte: Coleta de dados.

Verifica-se, na “Tab.” 23, que, quando os entrevistados são questionados em relação à forma com que ‘normalmente suas negociações acontecem’, tanto os negociadores tabacaleiros estrangeiros (3,69) como os brasileiros (3,67) são de opinião que é em equipe. Esse resultado demonstra que as empresas brasileiras e

estrangeiras utilizam a estratégia da negociação em grupo. Tem-se 96% de certeza que não existe diferença na percepção deste valor entre brasileiros e estrangeiros.

Ao questionar a 'preferência' do negociador quanto a negociar individualmente ou coletivamente, verifica-se, na "Tab." 23, que existe preferência para negociar em equipe com médias de 3,39 para os estrangeiros e de 3,20 para os brasileiros. Percebe-se que não há uma diferença significativa no que concerne à preferência em negociar.

Quanto ao estilo de negociar do negociador tabacaleiro se 'autocrático ou democrático', os estrangeiros apresentam uma média de 3,79 e os brasileiros de 4,05. Ambos respondentes colocam-se como democráticos, sendo os brasileiros os que mais se aproximam desta forma (4,05). Não houve, nesta questão, uma diferença significativa entre brasileiros e estrangeiros, ou seja, existe uma percepção similar entre ambos.

Na próxima questão que identifica o negociador por ser uma pessoa que tende a direcionar ou a observar num processo de negociação, os brasileiros e estrangeiros apresentam médias aproximadas, ou seja, 3,06 para os estrangeiros e 3,00 para os brasileiros, tendendo a observar. Não existe uma diferença significativa entre os negociadores.

A opinião dos negociadores em relação a consultar seus familiares para fechar uma negociação, ambos declaram que raramente consultam suas famílias para fechar um negócio com uma média de 1,73 para os estrangeiros e 2,02 para os brasileiros, não havendo diferença significativa entre brasileiros e estrangeiros. Os tabacaleiros brasileiros, no entanto, consultam mais freqüentemente suas famílias para fechar um negócio.

Analisando todas as cinco variáveis, verifica-se que não apresentaram diferença significativa de percepção nos valores. Percebe-se ainda uma tendência coletivista tanto no negociador tabacaleiro estrangeiro como no negociador brasileiro, indo ao encontro dos resultados encontrados na pesquisa IBM sobre o Brasil, conforme apresentado no quadro 1.

No quadro 3, com base nas análises das tabelas individuais, demonstra a tendência do posicionamento dos respondentes na dimensão coletivismo *versus* individualismo.

Variáveis	Estrangeiro	Brasileiro
1-Acontecem ind./em equipe	Tende a negociar em equipe	Tende a negociar em equipe
2-Prefere ind./em equipe	Em equipe	Em equipe
3-Seu estilo	Democrático	Democrático
4-Direciona/observa	Meio-termo	Meio-termo
5-Consultam familiares	Raramente	Raramente*

*Mais freqüentemente consultam familiares.

Quadro 3: Tendência comparativa: individualismo *versus* coletivismo.

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, que, ao negociar com negociadores tabacaleiros estrangeiros e brasileiros, há uma certa tendência de que as negociações aconteçam em equipe, não somente por regra da própria empresa, mas pela preferência por parte desses negociadores em negociar em equipe.

Em uma sociedade coletivista, a importância é dada ao trabalho em grupo. Os tabacaleiros estrangeiros foram os que mais se direcionaram a esta dimensão. Neste aspecto, a pesquisa da IBM identificou os brasileiros como um povo muito coletivista.

5.1.3.2.2 Masculinidade *versus* feminilidade

A segunda dimensão cultural identificada é *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 estão mais preocupadas com a aquisição de dinheiro e de bens. A cultura feminina é caracterizada por preocupar-se com a qualidade de vida e com os outros, bem como, com a família.

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

⇒ As suas negociações são fechadas sempre com base nos lucros.
raramente 1 | 2 | 3 | 4 | 5 Frequentemente

Tabela 24: Média comparativa: masculinidade *versus* feminilidade.

Variáveis	Estrangeiro		Brasileiro		Sig.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Base nos lucros	3,67	0,97	4,10	0,90	0,03

Fonte: Coleta de dados.

Conforme pode-se verificar acima na “Tab.” 24, os resultados apresentam diferenças significativas (sig. 0,03) entre os tabacaleiros estrangeiros (3,67) e brasileiros (4,10). Ambos apresentam tendência de fechar suas negociações com base nos lucros, característica essa de uma sociedade masculina. O tabacaleiro brasileiro tende mais fortemente às características masculinas.

Esse resultado, analisado individualmente, demonstra que o tabacaleiro 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).

Comparando os resultados desta dimensão, nesta pesquisa, com os resultados da pesquisa IBM (Quadro 1), verifica-se uma discrepância, Hofstede (1997) classifica o Brasil como um país moderado, tendendo ao feminismo.

Variáveis	Estrangeiro	Brasileiro
Negociação baseada no lucro*	Freqüentemente	Mais freqüentemente

*Quanto mais freqüentemente as negociações são baseadas no lucro, mais masculinas são os valores.

Quadro 4: Tendência comparativa: masculinidade *versus* feminilidade.
Fonte: Coleta de dados.

5.1.3.2.3 *Distância do poder*

A *distância do poder* indica o grau de desigualdade entre pessoas, demonstra as diferenças existentes em relação às hierarquias. As questões que avaliam esta dimensão são:

⇒ Você considera o estilo de negociar de seu superior direto como sendo ...
autocrático | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 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 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 “Tab.” 25.

Tabela 25: Média comparativa: alta distância do poder *versus* baixa distância do poder.

Variáveis	Estrangeiro		Brasileiro		Sig.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Estilo do superior direto	3,73	1,31	3,47	1,28	0,33
Respostas precisas aos subordinados	3,61	1,19	4,05	1,13	0,06

Fonte: Coleta de dados.

Verifica-se nos dados da “Tab.” 25, que os respondentes estrangeiros (3,73) e brasileiros (3,47) consideram o estilo de negociação de seu ‘superior direto’ como democrático. Não há diferença de opinião significativa entre ambos os respondentes. Percebe-se uma tendência maior dos estrangeiros em identificar os seus superiores como mais democráticos, demonstrando uma distância do poder relativamente mais baixa que os tabacaleiros brasileiros. Os tabacaleiros brasileiros percebem seus superiores mais autocratas que os estrangeiros, uma tendência de países (Brasil) cuja dimensão é a alta distância do poder, ou seja, o chefe ideal é um autocrata benevolente (HOFSTEDE, 1997).

Em relação à necessidade de responder precisamente às questões dos subordinados, os respondentes brasileiros (média 4,05) e estrangeiros (média 3,61) concordam que o negociador tabacaleiro deve ter respostas precisas sempre que os subordinados efetuarem alguma questão. Esse alto grau de concordância com a afirmação apresentada indica que os negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros se preocupam em responder precisamente sempre que seus subordinados questionam, demonstrando tendência à alta distância de poder.

Esta dimensão de análise não apresenta diferença significativa nas médias de opinião. Entretanto, das duas questões que compõem esse construto, a primeira demonstra que ambos os respondentes tendem a uma baixa distância do poder. Os

estrangeiros tendem a menor distância ainda menor do que os brasileiros. Na segunda, existe tendência à alta distância do poder por ambas partes, porém sendo mais intensa entre os brasileiros.

O quadro 5, comparativo desta dimensão, demonstra o resumo desses dados de acordo com as escalas apresentadas.

Variáveis	Estrangeiros	Brasileiro
1-Estilo de negociar do superior	Mais democrático	Democrático
2-Respostas precisas para subordinados	Concordam*	Concordam*(+)

*Alta distância do poder.

Quadro 5: Tendência comparativa: distância de poder
Fonte: Coleta de dados.

Mediante esse resultado, pode-se afirmar que os negociadores tabacaleiros brasileiros e os tabacaleiros estrangeiros 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, o que não se confirmou na amostra em estudo.

5.1.3.2.4 Aversão à incerteza

A dimensão 'aversão à incerteza' é analisada neste estudo pelas seguintes questões:

- ⇒ Normalmente ao negociar você busca alternativas ...
seguras | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Arriscadas
- ⇒ Quanto tempo mais você pensa em continuar trabalhando na organização com a qual tem vínculo atualmente?
pouco tempo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | muito tempo
- ⇒ Após ter fechado uma negociação você "volta atrás".
raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | freqüentemente
- ⇒ Ao negociar você se sente tenso ou nervoso.
raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 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 | Concordo totalmente

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 “Tab.” 26, trata dos dados relacionados à aversão à incerteza:

Tabela 26: Média comparativa: aversão à incerteza.

Variáveis	Estrangeiro		Brasileiro		Sig.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Buscar alternativa: Seguras/arriscadas	2,57	1,22	2,23	0,95	0,13
Tempo de trabalho na organização	3,97	1,21	4,13	1,07	0,50
‘Volta atrás’ em uma negociação	1,84	0,93	1,73	0,85	0,54
Tenso ou nervoso durante a negociação	2,58	1,16	2,35	1,10	0,31
Regulamentos não devem ser violados	3,57	1,32	3,65	1,12	0,74

Fonte: Coleta de dados.

A primeira questão identifica se os negociadores tabacaleiros estrangeiros e brasileiros procuram alternativas seguras ou arriscadas para negociar, conforme visualizado na “Tab.” 26.

Esta questão foi a que apresentou a maior diferença nesta dimensão, porém esta diferença de opinião não é significativa (sig. 0,13). Os respondentes estrangeiros preferem buscar um balanço entre alternativas seguras e arriscadas, com média de 2,57, Os brasileiros (2,23) se colocam mais próximos das alternativas seguras, representadas pelo valor 1 na 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.

Pelas médias de opinião apresentadas, pode-se identificar que tanto os tabacaleiros estrangeiros (3,97) como os brasileiros (4,13) preferem a estabilidade na organização, sem demonstrar uma diferença significativa de opinião (sig. 0,50).

Outra questão em estudo é o ‘fechamento da negociação’ e a necessidade de retroagir à decisão tomada.

Nesta questão, os dois grupos de respondentes, tabacaleiros estrangeiros e brasileiros, foram categóricos no cumprimento da decisão após o fechamento de uma negociação, ou seja, raramente ‘voltam atrás’ das decisões tomadas. Percebe-

se que os tabacaleiros brasileiros (1,73) demonstram ser os negociadores que se colocam mais próximos à posição ‘raramente’ retornam a decisões já estabelecidas, contra a média de 1,84 dos estrangeiros.

Segundo o grau de ansiedade, as pessoas sentem-se mais ou menos nervosas. Diante deste fato, questionou-se sobre o nervosismo do negociador no processo de negociação. O resultado desse questionamento demonstra que os brasileiros apresentam uma média de 2,35 e se sentem mais raramente nervosos se comparado ao negociador estrangeiro que ficou em torno do ponto médio da escala, com média de 2,58.

Apesar de não existir diferença significativa na percepção dos valores nesta dimensão, verifica-se, nos dados da “Tab.” 26 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, se comparado ao negociador estrangeiro 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 rejeição à a idéia de infringir as regras, mais alta a aversão à incerteza.

Ao analisar as respostas apresentadas na “Tab. 26”, percebe-se que os brasileiros (3,65 de média) são os que apresentam maior grau de concordância em não quebrar os regulamentos de uma empresa comparado com os estrangeiros (3,57 de média). Ambos são da opinião que os regulamentos não devem ser violados, mesmo que seja em benefício da empresa.

Verificando as médias atribuídas às variáveis na “Tab.” 26 pode-se perceber que os estrangeiros, praticamente no ponto médio, preferem balancear as alternativas seguras e arriscadas enquanto que os brasileiros preferem alternativas seguras às arriscadas, enquanto ao tempo que pretendem permanecer na organização, a média atribuída demonstra que ambos os respondentes pretendem continuar ainda por muito tempo trabalhando na sua empresa. Os tabacaleiros brasileiros e estrangeiros tendem raramente a ‘voltar atrás’ e raramente os brasileiros se sentem nervosos durante o processo de negociação, onde a média sobre sentir-se nervoso demonstra o meio-termo para os estrangeiros. No que se

refere a violar os regulamentos da empresa, os estrangeiros e brasileiros concordam que não devem ser violados.

Analisando o conjunto de variáveis deste construto, pode-se identificar uma tendência dos negociadores para o alto grau de aversão à incerteza, confirmando o resultado de Hofstede (1997) referente ao Brasil. O quadro 6 demonstra a tendência dos respondentes nesta dimensão, de acordo com as escalas de cada variável, apresentadas na “Tab.” 26 .

Variáveis	Estrangeiros	Brasileiro
1-Buscar alternativa:seguras/arriscadas	Seguras e arriscadas	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	Médio	Raramente
5-Regulamentos não devem ser violados	Concordam*	Concordam* (+)

*Aversão à incerteza.

Quadro 6: Tendência comparativa: aversão à incerteza.

Fonte: Coleta de dados.

O quadro 6 demonstra a tendência de ambos os respondentes tabacaleiros à alta aversão à incerteza, ao verificar as respostas às variáveis 1, 3 e 5, percebendo-se uma tendência maior à alta aversão à incerteza por parte dos respondentes brasileiros. O símbolo somatório (+) representa a indicação da maior tendência de respostas para um determinado lado da escala.

Contrariando as respostas dessas variáveis, estão os tabacaleiros brasileiros, na variável 4, ou seja, a questão que identifica o *estresse* e a ansiedade no processo de negociação, demonstra baixa aversão à incerteza. Conforme comenta Hofstede (1997), nos países de baixa aversão à incerteza, as pessoas demonstram serem mais calmas, descontraídas, controladas e indolentes. Pode-se associar o fato de os negociadores tabacaleiros brasileiros não se identificarem com o *estresse* e a ansiedade no processo de negociação, primeiro, pelo grande tempo de experiência realizando este tipo de atividade e, segundo, por normalmente negociarem em sua cidade natal e estarem próximos do aconchego familiar. Também é característica do tabacaleiro brasileiro, gastar muitas horas procurando se divertir e viver bem a vida, atitude típica do povo brasileiro.

Para os respondentes estrangeiros a associação das variáveis em que mostraram ter aversão à incerteza (2, 3 e 5) à variável que mostrou uma média aversão à incerteza (4), pode não fazer sentido, pois como comenta Hofstede (1997), por que alguém, que se sente sob *stress* durante negociações, 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 respondente relativamente a cada questão.

Entretanto, pode-se referenciar que ambos os respondentes tabacaleiros brasileiros e estrangeiros possuem um alto grau de aversão à incerteza frente às questões propostas, sendo ainda levemente mais acentuada nos respondentes brasileiros.

5.1.3.2.5 Orientação para curto prazo *versus* longo prazo

A *quinta e última dimensão*, como já comentado, não derivou da pesquisa IBM. Hofstede (1997), no entanto, considera importante que conste em estudo sobre cultura, pois engloba aspectos extremamente relevantes para o desenvolvimento econômico, os quais não se encontram 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 | freqüentemente |
|-----------|-------------------|----------------|
- ⇒ Normalmente ao negociar você pensa no ...
(longo prazo) futuro
- | | |
|-------------------|------------------------|
| 1 2 3 4 5 | 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 baixa taxa de poupança. Um país voltado para o longo prazo importa-se mais com as recompensas, há mais austeridade e economia de recursos.

Tabela 27: Média comparativa: curto prazo *versus* longo prazo.

Variáveis	Estrangeiro		Brasileiro		Sig.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
1-Economiza salário	3,57	1,17	4,22	1,02	0,04
2-Negociações: futuro/presente	2,64	1,45	2,35	1,29	0,30

Fonte: Coleta de dados.

Os respondentes estrangeiros (3,57) e brasileiros (4,22) economizam freqüentemente seus salários para algum acontecimento futuro. Percebe-se uma tendência maior por parte dos respondentes brasileiros em economizar os salários.

Essa dimensão apresenta uma média com diferença significativa, 0,04, na percepção deste valor. Percebe-se, neste resultado, uma ligação à alta importância atribuída aos valores masculinos, por ambos negociadores tabacaleiros, dando maior importância aos aspectos materiais e à economia do salário.

Em relação à afirmação “normalmente ao negociar você pensa no futuro (longo prazo) ou no presente (curto prazo)”, verifica-se que a maioria dos respondentes brasileiros pensam mais próximo a longo prazo em um processo de negociação, com uma média de 2,35, e os estrangeiros tendem a curto prazo, apresentando uma média de 2,64. As médias desta questão não apresentaram, entre ambos os respondentes, diferença significativa.

Os resultados gerais desta dimensão apontam que os tabacaleiros brasileiros estão voltados ao longo prazo, enquanto os tabacaleiros estrangeiros tendem à negociação em médio prazo. Ao analisar a “Tab.” 27, percebe-se que a média de ambos os respondentes da variável 1 está voltada a economizar salário e, na variável 2, para os brasileiros a média direciona-se ao futuro e para os estrangeiros ao presente.

Esse resultado corrobora a pesquisa de Bond²⁴ (apud HOFSTEDE, 1997, p. 195), no que se refere ao Brasil, pois identificou uma orientação a longo prazo. Os estrangeiros, apesar de economizar dinheiro, estiveram mais voltados a resultados em curto prazo. No quadro 7, pode-se verificar os resultados desta dimensão por variável.

²⁴ BOND, M. **The bond study: the chinese culture connection – Chinese value survey (CVS)**. Hong Kong: Organizational Dynamics, 1987.

Variáveis	Estrangeiros	Brasileiro
Economiza salário	Freqüentemente*	Freqüentemente*
Negociações: futuro/presente	curto prazo	Longo prazo*

*Voltados ao longo prazo.

Quadro 7: Tendência comparativa significativa: longo prazo *versus* curto prazo.

Fonte: Coleta de dados.

Considerando o que foi exposto, o 'retrato' do posicionamento dos respondentes tabacaleiros brasileiros e estrangeiros pesquisados, de acordo com as dimensões culturais propostas por Hofstede (1997), pode ser identificado no quadro 8.

País	Individualismo*	Masculinidade**	Distância do Poder	Aversão à incerteza	Orientação à Longo Prazo***
Estrangeiros	Baixo	Alto	Moderado	Alta	Moderada
Brasileiros	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.

Quadro 8: Comparativo das diferentes dimensões entre negociadores tabacaleiros estrangeiros e brasileiros.

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, de ambos respondentes, ao coletivismo.

No que se refere à dimensão masculinidade *versus* feminilidade, considerando para esta análise as diferenças mais acentuadas, percebe-se que ambos os respondentes estão mais voltados aos valores masculinos, como o lucro, por exemplo, o que também pode ser verificado nas etapas da negociação quando ambos os negociadores se mostram mais preocupados com o fechamento da negociação. Esta dimensão apresentou uma diferença significativa de 0,03 entre os respondentes.

A distância do poder se mostrou moderada para ambos os respondentes, entretanto, os estrangeiros tendem a ter superiores mais democratas.

Quanto à dimensão aversão à incerteza, percebe-se uma tendência de ambos os respondentes à alta aversão à incerteza, pois buscam alternativas seguras no Brasil e levemente arriscadas no estrangeiro; 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 para os brasileiros e moderada para os estrangeiros. Os brasileiros preferem negociar pensando no futuro e os estrangeiros mais no presente, porém ambos freqüentemente economizam o salário para algum acontecimento futuro.

Dado que as diferenças culturais existem, é importante identificar como elas influenciam o negociador tabacaleiro na negociação comercial internacional. A partir da abordagem negocial das dimensões propostas por Hofstede (1996) e Usunier (1996), o negociador tabacaleiro ficou identificado como segue.

⇒ negociador tabacaleiro brasileiro:

- individualismo: o negociador tabacaleiro brasileiro foi considerado coletivista. Demonstra 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 aumenta o senso de competição, podendo vir a dificultar o fechamento da negociação;
- distância do poder: o negociador tabacaleiro brasileiro foi classificado como moderado, portanto o negociador poderá alternar entre decisões centralizadas e delegações ou compartilhamento de decisões; algumas vezes aceitando a opinião do subordinado e, outras vezes, dialogando com a autoridade máxima da empresa;
- aversão à incerteza: os tabacaleiros brasileiros foram considerados, nesta pesquisa, como um país com alta aversão à incerteza. Por este motivo, nas negociações tendem a

apresentar baixa tolerância da ambigüidade e desconfiança do interlocutor que mostrar um comportamento não familiar. Os negociadores importam-se com regras e procedimentos estruturados na negociação;

- orientação a longo prazo: o negociador tabacaleiro brasileiro está voltado para uma visão de longo prazo. Nas negociações, tem um comportamento que privilegia economia de recursos, subordinando-se a si mesmo frente a um objetivo superior.

⇒ Negociador tabacaleiro estrangeiro:

- individualismo: o negociador tabacaleiro também foi considerado coletivista nesta dimensão. As negociações em países não individualistas tendem a se importar com relações duradouras e não estão propensas a trocar de negociadores. Países individualistas podem usar qualquer critério considerado apropriado para trocar de negociadores e tendem a não dar importância a relações duradouras;
- masculinidade: considerado alto, apresentando o lucro no final das negociações como forte objetivo. Um negociador cujos valores são femininos, tenderia a apresentar preocupação com a qualidade da vida;
- distância do poder: o negociador tabacaleiro estrangeiro foi também classificado como moderado, portanto, repetindo os comentários relativos ao comportamento do negociador brasileiro, poderá alternar entre decisões centralizadas e delegações ou compartilhamento de decisões; algumas vezes aceitando a opinião do subordinado e, outras vezes, dialogando com a autoridade máxima da empresa;
- aversão à incerteza: os tabacaleiros estrangeiros também foram considerados, como os brasileiros, negociadores com alta aversão à incerteza. Portanto, nas negociações também tenderão a apresentar uma baixa tolerância da ambigüidade, e

desconfiança do interlocutor que mostrar um comportamento não familiar;

- orientação à longo prazo: os tabacaleiros estrangeiros foram considerados moderados nesta dimensão. Nas negociações, estes negociadores podem buscar resultados imediatos, podendo ou não apresentar um comportamento que privilegie economia de recursos e talvez subordinar-se a si mesmo frente a um objetivo superior.

Ao descrever cada dimensão cultural proposta por Hofstede (1997), não há intenção de criar estereótipos sobre os negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros, mas de apresentar um 'retrato' da amostra dessa pesquisa, que auxilia a preparação da negociação e aumenta o nível de informações para os negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros. Os contatos interculturais dependem, antes do conhecimento dos valores de outrem, de conhecer os próprios. Não há necessidade de agir ou pensar da mesma forma, mas sim de 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, refletem 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 Kahle (1983), tratando os resultados da mesma maneira, ou seja, diferenciando-os pela média atribuída. Focam-se as diferenças culturais nos valores, ou seja, na camada cultural mais profunda do indivíduo e utiliza-se como base para esta pesquisa uma outra fonte independente sobre o tema.

5.1.4 Valores

Para responder à terceira questão desta pesquisa - *Quais os valores pessoais mais importantes para os negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros* - apresentam-se os valores de acordo com a escala proposta por

Kahle (1983). O autor, como já comentado na subseção 3.3, dividiu-os em 9 valores.

A análise é efetuada segundo o grau de importância atribuída pelos negociadores tabacaleiros estrangeiros e brasileiros aos atributos apresentados na escala de valores. Os atributos são avaliados pela média atribuída numa escala de importância onde 1 significa mais importante e 7 menos importante, apresenta-se, também, a diferença de valores dos negociadores brasileiros e estrangeiros. Por fim, apresentam-se os principais valores por geração (idade) entre brasileiros e estrangeiros.

A “Tab.” 28 apresenta a comparação das médias atribuídas aos valores pessoais.

Tabela 28: Comparação de médias dos valores pessoais – Tabacaleiro brasileiro *versus* estrangeiro.

Valores Pessoais	Estrangeiro		Brasileiro		Sig.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Sentimento de pertinência	2,16	1,15	2,40	1,35	0,34
Divertimento e alegria de viver	2,22	1,39	1,88	1,44	0,22
Relações amigáveis com os outros	2,63	1,42	2,00	1,13	0,02
Auto-realização	2,07	1,27	1,85	1,19	0,37
Ser respeitado	1,87	1,25	1,73	1,04	0,55
Necessidade de estímulo	3,31	1,43	2,75	1,46	0,05
Sentimento de realização	2,24	1,35	1,78	0,83	0,05
Segurança	2,78	1,79	2,62	1,53	0,66
Auto-respeito	2,84	1,47	2,55	1,15	0,30

Fonte: Coleta de dados.

‘Ser respeitado’ foi o valor mais importante para ambos negociadores, tabacaleiros brasileiros (1,73) e estrangeiros (1,87), demonstrando a grande importância em ser admirado pelos outros e receber reconhecimento pelo que faz. ‘Ser respeitado’ também trata da moralidade, portanto ambos os respondentes estão bastante preocupados com a moral. Esse resultado corrobora a etapa teórica, na qual a ética é nomeada um fator relevante nos negócios internacionais.

Para os brasileiros, o segundo valor pessoal mais valorizado, com 1,78, foi ‘sentimento de realização’ e o terceiro, com 1,85, foi a ‘auto-realização’. Para os estrangeiros, o segundo e terceiro valores mais importantes foram ‘auto-realização’ (2,07) e ‘sentimento de pertinência’, com 2,16 de média (ser aceito e necessário pelos amigos, família e comunidade) respectivamente. O negociador tabacaleiro

estrangeiro viaja muito, passando muito tempo longe de sua família e de sua comunidade.

O segundo mais importante valor pessoal estrangeiro e o terceiro brasileiro, 'auto-realização', caracteriza pessoas que buscam ter paz na mente e procuram fazer o melhor uso de seus talentos. Este valor sugere ainda que o negociador tabacaleiro realiza seus negócios enfatizando a qualidade e praticando a lealdade à marca.

O segundo valor brasileiro mais importante 'sentimento de realização' (sucesso naquilo que se queira fazer) é um valor masculino, do chefe supremo, tende a buscar o conveniente e costuma ceder às inclinações.

O terceiro valor estrangeiro mais importante 'sentimento de pertinência' descreve a necessidade que os negociadores têm em receber ajuda, entretanto são dependentes na tomada das decisões. Este ainda é um valor característico de pessoas familiares e caseiras, caracterizando um valor presente entre a maioria dos tabacaleiros.

O valor 'necessidade de estímulo' foi considerado o valor de menor importância, pois ambos os respondentes atribuíram as maiores médias (3,31) para o estrangeiro e (2,75) para os brasileiros. O 'sentimento de realização' obteve uma média de importância de 2,24 do respondente estrangeiro, posicionando-se em quinto lugar, e média de 1,78 do brasileiro. Para 'relações amigáveis com os outros' o estrangeiro atribuiu a média de 2,63, sexto lugar, e o brasileiro atribuiu 2,00, posicionando-se em quinto lugar.

Os valores pessoais que apresentaram diferenças de médias estatisticamente significativas na percepção (igual ou inferior a 0,05) entre os dois negociadores tabacaleiros foram: 'relações amigáveis com os outros', sig. 0,02; 'necessidade de estímulo', sig. 0,05; e 'sentimento de realização', sig. 0,05.

Para melhor visualizar os principais valores pessoais indicados pelos tabacaleiros estrangeiros e brasileiros, apresenta-se, no quadro 9, o *ranking* dos valores pessoais.

Rank	Estrangeiro	Brasileiro
1º	Ser respeitado	Ser respeitado
2º	Auto-realização	Sentimento de realização
3º	Sentimento de pertinência	Auto-realização
4º	Divertimento e alegria de viver	Divertimento e alegria de viver
5º	Sentimento de realização	Relações amigáveis com os outros
6º	Relações amigáveis com os outros	Sentimento de pertinência
7º	Segurança	Auto-respeito
8º	Auto-respeito	Segurança
9º	Necessidade de estímulo	Necessidade de estímulo

Quadro 9: *Ranking* dos valores pessoais.
Fonte: Coleta de dados.

O primeiro valor considerado por ambos respondentes 'ser respeitado' é um valor pessoal externo que trata do respeito a outras pessoas. Pode-se verificar, a partir destes dados, que ambos os respondentes importam-se com valores que os relacionam mutuamente. Este valor também é escolhido por pessoas que necessitam da cooperação de outros, sendo esta uma típica característica do negócio tabacaleiro que realiza suas atividades baseado no pessoal, valorando muito a amizade e a confiança.

Dentre os três primeiros valores mais importantes escolhidos pelos brasileiros, o primeiro, 'ser respeitado', (valor externo) também sugere que estas pessoas tendem a deixar o destino controlar suas vidas e tendem a se preocupar menos com as funções internas de seu próprio corpo, incluindo o controle da comida que consomem (ROTTER, 1966). O segundo valor escolhido pelos brasileiros, 'sentimento de realização', e o terceiro, 'auto-realização', são valores internos, ou seja, estas pessoas procuram um maior controle em tudo o que fazem durante suas vidas, inclusive controlando a comida que consomem.

Dentre os três primeiros valores mais importantes escolhidos pelos estrangeiros, o primeiro, 'ser respeitado', e o terceiro, 'sentimento de pertinência', são considerados valores externos. O segundo, 'auto-realização', é um valor interno.

Os tabacaleiros brasileiros, mais do que os estrangeiros, tendem a valorizar mais os valores internos, ou seja, tendem a controlar mais o que fazem em suas vidas e procuram a cuidar-se mais, inclusive o que/quanto comem e onde fazer

compras. Os valores externos, que aparecem mais valorados pelos estrangeiros, dependem mais das outras pessoas, ou seja, outras pessoas estão envolvidas e diante desta situação, percebe-se uma importância maior consigo mesmo do que com os outros por parte dos respondentes tabacaleiros brasileiros.

Os dois valores pessoais menos importantes para os brasileiros, 'segurança' e 'necessidade de estímulo', são valores externos e internos respectivamente. Os respondentes estrangeiros consideraram dois valores internos como menos importante, o 'auto-respeito' e a 'necessidade de estímulo', demonstrando menos interesse por coisas próprias e importando-se mais com valores relacionados aos outros do que os brasileiros.

5.1.4.1 Valores *versus* idade

Hofstede (1997) considera que muitas das diferenças de valores e comportamentos são conseqüências da idade. Diante disso, ao realizar os comparativos dos nove valores pela idade, percebem-se entre os brasileiros algumas diferenças significativas no ranking. Os estrangeiros não apresentaram diferenças em seu ranking e o comparativo entre as idades ficou muito próximo do alcançado anteriormente pela total das mesmas.

Os respondentes foram agrupados em até 40 anos de idade e acima de 40 anos de idade, para fins de sistematização dos dados ("Tab." 18).

Tabela 29: Idade *versus* país – até 40 anos e mais.

Idade	País	Estrangeiro	Brasileiro	Total
Até 40 anos		22,4% (24)	8,4% (9)	30,8% (33)
Acima de 40 anos		39,3% (42)	27,1% (29)	66,4% (71)
Não respondeu		0,9% (1)	1,9% (2)	2,8% (3)
Total		62,6% (67)	37,4% (40)	100% (107)

Fonte: Coleta de dados.

Para identificar a existência de percepção nos valores pessoais, segundo a idade do negociador, utilizou-se a técnica estatística ANOVA aceitando a existência de diferenças nas médias num intervalo de confiança de 95%, ou seja, aceitaram-se diferenças de médias com uma margem de erro de até 0,05% ("Tab." 29).

Tabela 30: Comparação de médias dos valores pessoais: segundo a idade.

Valores pessoais	Estrangeiro			Brasileiro			
	n	23	43	Sig.	11	27	Sig.
		Até 40 anos	Acima de 40 anos		Até 40 anos	Acima de 40 anos	
Sentimento de pertinência		2,39	2,05*	0,25	2,55	2,33*	0,67
Divertimento e alegria de viver		2,48	2,09*	0,29	1,73*	1,96	0,66
Relações amigáveis com os outros		2,78	2,56*	0,55	1,82*	2,04	0,60
Auto-realização		2,26	1,95*	0,35	1,64*	1,93	0,51
Ser respeitado		2,17	1,67*	0,12	1,91	1,63*	0,47
Necessidade de estímulo		3,13*	3,42	0,44	2,64*	2,81	0,74
Sentimento de realização		2,35	2,16*	0,60	2,00	1,70*	0,33
Segurança		3,04	2,65*	0,40	3,09	2,48*	0,28
Auto-respeito		3,13	2,70*	0,26	2,45*	2,63	0,68

*Valor de maior importância entre as idades.

Fonte: Coleta de dados.

Não houve diferença significativa na percepção dos valores pessoais entre os brasileiros e estrangeiros até 40 anos e acima de 40 anos. Porém, houve uma diferença no ranking, onde os brasileiros até 40 anos elegeram 'auto-realização' como o valor mais importante.

Verificando as médias atribuídas aos valores pessoais ("Tab." 30), percebe-se que os estrangeiros, com idade acima de 40 anos, atribuíram mais importância a oito valores do que os até 40 anos de idade, com exceção de 'necessidade de estímulo'. Os estrangeiros acima de 40 anos deram mais importância aos valores pessoais do que os até 40 anos.

Os brasileiros acima de 40 anos, atribuíram mais importância a quatro valores, 'sentimento de pertinência', 'ser respeitado', 'sentimento de realização' e 'segurança'. Os outros cinco valores pessoais foram considerados mais importantes pelos brasileiros até 40 anos. Os negociadores brasileiros mais jovens, até 40 anos, atribuíram maior importância aos valores pessoais do que os brasileiros acima de 40 anos.

A maior importância foi igualmente atribuída ao valor pessoal 'ser respeitado' para os respondentes estrangeiros até 40 anos (2,17) e acima de 40 anos (1,67). Entretanto, os respondentes tabacaleiros brasileiros diferenciaram a importância atribuída aos valores de acordo com a idade. Os brasileiros até 40 anos valorizaram mais a 'auto-realização' (1,64), valor mais importante aos jovens e aos que gostam

de se divertir, e os acima de 40 anos valorizaram 'ser respeitado' (1,63). Os brasileiros até 40 anos valorizaram em segundo e terceiro lugares 'divertimento e alegria de viver' e 'relações amigáveis com os outros', diferentemente dos demais valores escolhidos pelos respondentes brasileiros acima de 40 anos. Essa constatação pode ser explicada pelo fato de o jovem brasileiro preocupar-se mais com a felicidade e a realização pessoal.

Na faixa de até 40 anos, os respondentes brasileiros (3,09) valorizaram menos a 'segurança' e os estrangeiros valorizam menos 'necessidade de estímulo' e 'auto-respeito', ambos com média de 3,13. Interessante notar que os tabacaleiros brasileiros e estrangeiros acima de 40 anos valorizam menos a 'necessidade de estímulo', com 2,81 e 3,42 de média respectivamente.

Em síntese, os valores pessoais, como pode ser observado pelas respostas dos brasileiros, diferem na ordem de importância atribuída, dependendo da idade e dos respondentes. Essa diferença de ordem pode ser explicada, conforme comenta Robbins (1999), pelos valores sociais dos diferentes períodos em que os respondentes cresceram. De acordo com as médias atribuídas, apresentam-se, no quadro 10, os valores pessoais mais importantes para os respondentes, de acordo com a idade.

Rank	Estrangeiro		Brasileiro	
	Até 40 anos	Acima de 40 anos	Até 40 anos	Acima de 40 anos
1º	Ser respeitado	Ser respeitado	Auto-realização	Ser respeitado
2º	Auto-realização	Auto-realização	Divertimento e alegria de viver	Sentimento de realização
3º	Sentimento de realização	Sentimento de pertinência	Relações amigáveis com os outros	Auto-realização
4º	Sentimento de pertinência	Divertimento e alegria de viver	Ser respeitado	Divertimento e alegria de viver
5º	Divertimento e alegria de viver	Sentimento de realização	Sentimento de realização	Relações amigáveis com os outros
6º	Relações amigáveis com os outros	Relações amigáveis com os outros	Auto-respeito	Sentimento de pertinência
7º	Segurança	Segurança	Sentimento de pertinência	Segurança
8º	Auto-respeito	Auto-respeito	Necessidade de estímulo	Auto-respeito
9º	Necessidade de estímulo	Necessidade de estímulo	Segurança	Necessidade de estímulo

Quadro 10: Valores pessoais mais importantes: respondentes *versus* idade.

Fonte: Coleta de dados.

Um fato relevante entre as categorias (quadro 10) diz respeito aos respondentes com mais de 40 anos, pois tanto os brasileiros como os estrangeiros valorizam praticamente os mesmos valores pessoais.

O amadurecimento pode justificar os altos valores atribuídos e/ou as diferenças na ordem dos valores. Nesta pesquisa, o negociador tabacaleiro brasileiro até 40 anos demonstra um perfil diferenciado no sistema de valores, como o fato de ele priorizar 'auto-realização', 'divertimento e alegria de viver' e 'relações amigáveis com os outros'. À medida que este indivíduo amadurece, pode divergir sua percepção dos valores.

5.1.5 Ética

Para responder à quarta questão desta pesquisa - *Quais as características éticas dos negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros* - apresenta-se a ética de acordo com o modelo proposta por Lewicki (1998). O autor, como já comentado na subseção 3.5, dividiu-os estas táticas de negociação em 18 perguntas.

Os dados foram tratados e analisados com base na média aritmética dos escores atribuídos a cada variável, no desvio padrão para medir a dispersão em torno da média e no teste de variância para identificar se existe diferença de percepção entre os tabacaleiros brasileiros e estrangeiros.

Os dados coletados referentes aos negociadores tabacaleiros em educação continuada compõem referências quanto à auto-avaliação do próprio comportamento dos tabacaleiros brasileiros e estrangeiros durante as negociações. Questionaram-se, em 18 perguntas, assuntos pertinentes a táticas de negociação. O conjunto dessas variáveis pode ser interpretado como a estratégia ética utilizada pelos negociadores tabacaleiros.

Na "Tab." 31, fica clara, para ambos os respondentes, a predominância dos indivíduos que se autodefiniram cooperativos em uma negociação (92,5%). Da mesma forma que no estudo de Lewicki (1998), esta pergunta foi a primeira a ser respondida.

Tabela 31: Comportamento dos respondentes tabacaleiros em negociações.

Comportamento em negociações	Estrangeiro	Brasileiro
Agressivo	7,5% (5)	7,5% (3)
Cooperativo	92,5 % (62)	92,5% (37)
Total	100% (67)	100% (40)

Fonte: Coleta de dados.

A seguir, descrevem-se os resultados das táticas de negociação. Os atributos foram avaliados através de uma escala que variou de 1 (eticamente inapropriado) a 7 (eticamente apropriado), ou seja, quanto mais próximo do 1 estiver a média, mais inapropriado eticamente se considerou o atributo, conforme demonstrado na “Tab.” 32.

Tabela 32: Comparação de médias – Táticas de negociação, tabacaleiro brasileiro *versus* estrangeiro (Continua).

Itens	Estrangeiro		Brasileiro		Sig.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
	n = 67		n = 40		
01. Ameaçar prejudicar o seu opositor se este não lhe der o que você quer, mesmo sabendo que você jamais chegará a cumprir essa ameaça.	1,36	0,98	1,63	0,98	0,18
02. Prometer benefícios a seu opositor se este lhe der o que você quer, mesmo que você saiba que você não pode (ou não vai) cumprir essa promessa quando a cooperação do outro for conseguida.	1,48	1,12	1,53	1,01	0,83
03. Levar o outro negociador a acreditar que ele só pode conseguir o que quer se negociar com você, quando de fato ele poderia ir a outro lugar e conseguir o que quer mais barato ou mais rápido.	3,81	2,16	3,20	2,17	0,16
04. Esconder do seu opositor o seu verdadeiro limite de aceitação mínimo.	5,01	2,27	5,75	1,46	0,07
05. Fazer uma exigência inicial que seja muito maior do que aquela com que você realmente espera concordar.	4,60	2,14	4,10	1,82	0,22
06. Obter informações sobre a posição e estratégia de negociação de um oponente através de “sondagem” a uma rede própria de amigos, associados e contatos.	5,06	1,96	5,08	2,14	0,97
07. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você.	2,25	1,76	1,50	0,75	0,01

Tabela 32: Comparação de médias – Táticas de negociação, tabacaleiro brasileiro *versus* estrangeiro (Continua).

Itens	Estrangeiro		Brasileiro		Sig.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
	n = 67		n = 40		
08. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através da tentativa de recrutar ou contratar um dos subordinados-chave do seu competidor (desde que o subordinado-chave tenha informação confidencial consigo).	2,03	1,59	2,05	1,65	0,95
09. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do cultivo de sua amizade através de presentes caros, ocasiões sociais, ou “favores pessoais”.	1,93	1,47	2,07	1,64	0,63
10. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta (ou baixa) que esta compromete seriamente a confiança de seu opositor em sua própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	3,09	2,02	2,68	1,73	0,28
11. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e lhes contar coisas que comprometerão a confiança destes no seu opositor como negociador.	1,79	1,27	1,70	1,34	0,73
12. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e tentar encorajá-los a vir para o seu lado.	2,21	1,63	2,23	1,69	0,96
13. Dar uma falsa impressão de que você absolutamente não tem pressa nenhuma de chegar a um acordo para a negociação, deste modo tentando colocar mais pressão no seu opositor quanto ao tempo para que faça concessões mais rapidamente.	4,42	2,31	4,85	1,78	0,31
14. Ameaçar fazer o seu opositor parecer fraco ou ridículo diante de seu superior ou outros a quem ele deve explicações.	1,60	1,29	1,40	1,03	0,41
15. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor de modo a apoiar seus próprios argumentos ou posição de negociação.	2,16	1,63	2,53	1,71	0,28
16. Intencionalmente deturpar a natureza das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a proteger discussões delicadas que ocorreram.	2,61	2,02	2,95	2,00	0,40
17. Intencionalmente deturpar o progresso das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a fazer que sua posição ou ponto de vista pareça melhor.	2,24	1,67	2,85	1,86	0,08

Tabela 32: Comparação de médias – Táticas de negociação, tabacaleiro brasileiro *versus* estrangeiro (Conclusão).

Itens	Estrangeiro		Brasileiro		Sig.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
18. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor quando você sabe que este já fez o mesmo com você.	2,69	2,04	2,77	1,80	0,82

Fonte: Coleta de dados.

Na “Tab.” 32, onde são identificadas as respostas dadas às táticas de negociação, pode-se perceber o padrão das respostas da pesquisa. As médias para os brasileiros variam de 5,75 até 1,40 e para os estrangeiros variam de 5,06 até 1,36. Nota-se que as estratégias de números 6-obter informações através de contatos próprios; 4-esconder o limite de aceitação mínimo; 5-fazer uma exigência inicial maior do que aquela que espera concordar; 13-demonstrar não ter pressa para fechar o negócio são as de maiores médias, mais próximas a estratégias eticamente apropriadas. Este grupo de táticas apresenta grande aceitação tanto para os respondentes tabacaleiros brasileiros quanto para os estrangeiros.

As médias das perguntas 1, 2, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17 e 18 tendem para o lado eticamente inapropriado. As médias das perguntas de números 3, 4, 5, 6, e 13 tendem a ser eticamente apropriado.

Para os brasileiros, os desvios padrões das médias das respostas variaram para um máximo de 2,17 e para um mínimo de 0,75. Para os estrangeiros, os desvios padrões das médias das respostas variaram para um máximo de 2,27 e para um mínimo de 0,98. Os menores desvios padrões coincidentemente ocorreram em relação às táticas com médias de menor valor, tanto para os tabacaleiros brasileiros como para os estrangeiros, descrevendo assim uma situação de grande consistência (homogeneidade) das respostas dos indivíduos para estas táticas (táticas 14, 11, 2 e 1).

Através da “Tab.” 32, percebe-se que dos 18 itens que compõem o instrumento somente a estratégia de número 7-obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você - demonstrou diferença na percepção da ética entre os respondentes brasileiros

(1,50) e estrangeiros (2,25) ao nível de 1% (significância de 0,01). Os tabacaleiros brasileiros consideraram esta tática mais eticamente inapropriada do que os estrangeiros. Para todas as outras 17 estratégias, ambos respondentes atribuíram um mesmo grau de importância, não apresentando assim diferença significativa de percepção nos valores éticos.

A figura 8, auxilia na interpretação dos resultados para o 'eticamente apropriado'.

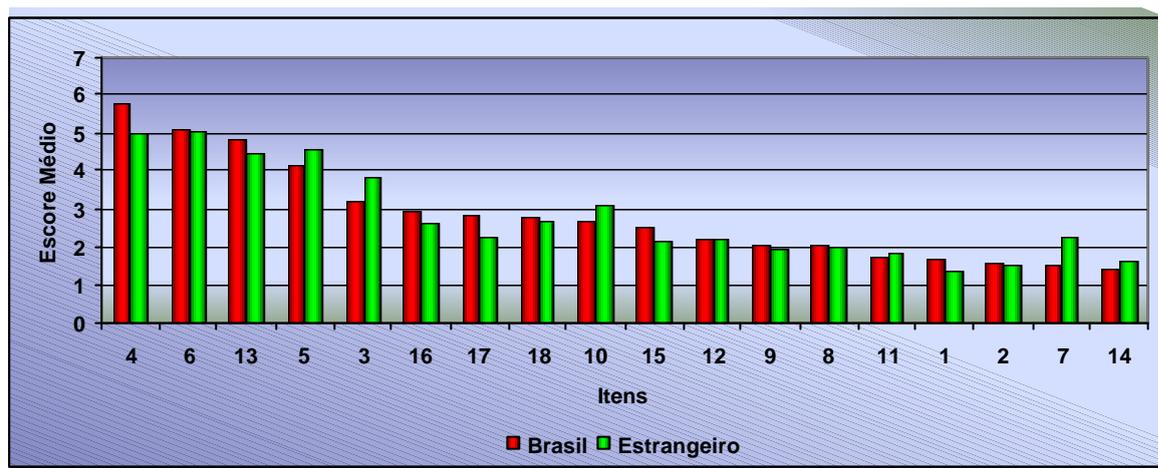


Figura 8: Escores médios por questão (eticamente apropriado): Comparativo entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros.

Fonte: Coleta de dados.

Na figura acima, as variáveis que medem a ética foram ordenadas segundo o grau de importância atribuído pelos respondentes. De maneira geral, o *ranking* das questões para os respondentes brasileiros e estrangeiros segue um comportamento bem semelhante. Existem muitas questões com médias mais elevadas no Brasil. Somente seis dos 18 itens apresentaram médias mais altas no estrangeiro, sendo uma dessas, item 7, significativamente diferente. Os negociadores tabacaleiros brasileiros apresentam maior probabilidade de uso das táticas de negociação agressivas e/ou não-éticas do que os negociadores tabacaleiros estrangeiros. Entretanto, pode existir uma preocupação maior dos tabacaleiros estrangeiros em 'ferir' seus opositores brasileiros em uma negociação, visto que ainda esperam encontrar e interagir socialmente com estes indivíduos em ocasiões que possam novamente envolver uma futura negociação ou não.

Pode-se, portanto, concluir que tanto os respondentes tabacaleiros brasileiros quanto os tabacaleiros estrangeiros não estão propensos a agir diferentemente de suas crenças sobre o que consideram ético durante um processo

de negociação. Não existe incongruência marcante entre crença e ação para os respondentes de ambas as amostras. Neste sentido, os negociadores tabacaleiros brasileiros seriam muito semelhantes aos seus pares do estrangeiro no momento em que dizem o que acreditam e agem conforme o que foi dito. A diferença entre os tabacaleiros brasileiros e estrangeiros está no nível de agressividade durante uma negociação, mais alta para os brasileiros, tanto em percepção como em ação.

Esta consistência entre crenças, intenções e ações sugere uma menor disposição para formalidades entre tabacaleiros brasileiros e estrangeiros. Ambos os negociadores podem esperar comportamentos que se encaixem nos seus próprios sistemas culturais de expectativas, o que torna os processos de negociação mais ágeis e seguros, pois não necessitam de etapas descritivas e de formalização burocrática.

5.1.6 Confiabilidade do Instrumento de Pesquisa

Uma escala é considerada como fidedigna quando, aplicada à mesma amostra, produz consistentemente os mesmos resultados (GIL, 1994).

Para fins de confiabilidade do instrumento, aplicou-se o coeficiente *Alpha* de Crombach. 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 partes.

Segundo Evrard²⁵ et al. (apud GASTALDELLO, 1999, p. 38), quando as questões têm um α próximo de 1, a escala tem boa coerência interna, ou seja, as questões efetivamente medem a mesma coisa. Esse autor considera que, para pesquisas exploratórias, é desejável que o α situe-se entre 0,6 e 0,8.

Para as primeiras quatro etapas do instrumento de pesquisa, ou seja, a *negociação comercial internacional*, a escala cultural, a escala de valores de *Kahle* e a escala ética de Lewicki resultaram os coeficientes indicados na “Tab.” 33.

²⁵ ÉVRARD, Y.; PRAS, B. E ROUX, E. **Market Études et Recherches en Marketing**. Paris: Nathan, 1993.

Tabela 33: Teste de fidedignidade da escala sobre negociação, escala cultural, escala de valores pessoais e escala da ética – *Alpha* (α) de Cronbach.

Variável	Nº de variáveis	α de Cronbach
Aspectos da Negociação, Relevância das informações e Etapas da Negociação	19	0,8784
Cultura segundo Hofstede	16	0,8483
Valores pessoais de Kahle	9	0,8515
Ética segundo Lewicki	18	0,8959

Fonte: Coleta de dados.

Verifica-se, na “Tab.” 33, que todas as questões do instrumento de coleta de dados apresentam consistência interna, ou seja, são fidedignas, demonstrando a consistência interna dos dados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

Desenvolveu-se uma pesquisa com 40 dos 42 negociadores tabacaleiros brasileiros (aqui referidos apenas como 'brasileiros'), representando a quase totalidade destes negociadores no Brasil, e com 67 negociadores tabacaleiros estrangeiros (aqui referidos apenas como 'estrangeiros') de 24 diferentes países, representando praticamente 50% dos países compradores do tabaco brasileiro.

Inicialmente apresenta-se o resumo do perfil da amostra. Após, comentam-se algumas características negociais dos diferentes negociadores, a seguir são comentados os principais resultados, a partir dos objetivos específicos. Após, apresenta-se a conclusão diante do objetivo geral, seguida do resumo das principais diferenças detectadas, de acordo com a localização do respondente. Ao final, são descritas as principais limitações da pesquisa, bem como apresentadas sugestões para futuras pesquisas.

- a) O perfil dos negociadores tabacaleiros:
- ⇒ a amostragem final foi composta por 40 brasileiros e por 67 estrangeiros, de 24 países diferentes e representando 4 continentes;
 - ⇒ a maioria dos respondentes são do sexo masculino, representando 97,2% do total;
 - ⇒ a média de idade dos brasileiros é de 44,82 anos e dos estrangeiros, 44,45 anos;
 - ⇒ a faixa etária mais representativa do Brasil e dos estrangeiros, foi semelhante: de 38 a 46 anos com 34,6% do total;
 - ⇒ todos os brasileiros falam mais de uma língua, enquanto 20,9% dos estrangeiros falam apenas sua língua materna.
 - ⇒ entre os brasileiros, 42,5% já passaram mais de 2 anos ininterruptos, trabalhando ou estudando fora de sua região ou país, entre os estrangeiros, 37,3% o fizeram;

- ⇒ a maioria dos respondentes está no mercado, negociando tabaco, há um tempo que vai de 10 até 20 anos, representando 31,8% do total da amostra;
- ⇒ os brasileiros, com 14,5 anos em média, possuem praticamente o mesmo tempo de trabalho como negociadores do que os estrangeiros, com 14,70 anos;
- ⇒ a maior parte dos respondentes, 70,1%, são vendedores e 23,4% são compradores. Porém, 5,6% acumulam as duas funções e podem ser considerados como os puros negociadores;
- ⇒ empresas que possuem mais de 500 pessoas formam a parcela mais representativa da amostra (64,5%), para ambos os respondentes;
- ⇒ a maioria das empresas no Brasil (57,5%) é de capital internacional, enquanto a maioria das empresas no estrangeiro (43,3%) é de capital nacional;
- ⇒ a maior parte de ambos os respondentes têm até o 3º grau completo, representando 46,7% do total da amostra.

b) Características das negociações nos países pesquisados:

Os brasileiros e os estrangeiros apresentam uma percepção muito similar quanto às características pesquisadas da negociação.

Os brasileiros e os estrangeiros se preocupam predominantemente com a preparação para a negociação. Ambos os respondentes possuem em suas empresas negociadores com muito tempo na função e com muita experiência no negócio tabacaleiro, além de negociarem com muita frequência, o que poderia justificar a relevância atribuída à fase da preparação.

Os estrangeiros têm o Brasil como seu maior fornecedor de tabacos, de onde não podem sair sem efetuar compras de um volume significativo. Os brasileiros enfrentam um mercado interno extremamente competitivo. Ambos os negociadores tabacaleiros corroboram as idéias de Acuff (1998), Dourado (2000), Ferraro (1990), Hofstede (1996), Usunier (1996), Lewicki (1998), entre outros, de que uma

preparação adequada pode trazer vantagens para o negociador e até mesmo proporcionar um melhor resultado.

Os negociadores atribuíram grande importância ao 'resultado' da negociação, sendo que os brasileiros atribuem uma importância ainda maior do que os estrangeiros. Esta constatação permite verificar que ambos, em especial os brasileiros por sua típica criatividade, tentam sair do conflito, independente do resultado (ANGELI, 1998; FREYRE, 1973; GRAHAM, 1983; RIBEIRO, 1978). Esta característica do negociador brasileiro é passível de várias interpretações, podendo também derivar da criatividade pertinente a ambos negociadores tabacaleiros. Além disso, o 'jeitinho' faz parte da moral brasileira (MOTTA; ALCADIPANI, 1999) - diante de uma situação difícil, espera sempre 'dar um jeito' para resolvê-la.

Ambos os negociadores buscam soluções em que os dois ganhem para sair do conflito, preocupando-se com a continuidade da negociação. O fato de os brasileiros darem mais importância ao 'resultado' da negociação do que os estrangeiros permite interpretar que eles se preocupam mais com o resultado da negociação, um valor masculino (mais baseados no lucro), corroborando os resultados desta pesquisa no que se refere às diferenças culturais.

Ambos os negociadores atribuem grande importância em conhecer o interlocutor, sendo que o estrangeiro dá importância ainda maior, demonstrando assim a relevância do relacionamento pessoal existente no mundo tabacaleiro, 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), que o consideram como um povo afetivo.

Os resultados referentes às características das negociações demonstram nesta pesquisa somente um item com diferença significativa entre os brasileiros e os estrangeiros, a burocracia. Em todos os demais itens os negociadores mostraram-se bastantes semelhantes na percepção dos atributos avaliados. Os estrangeiros não estão interessados na burocracia que a exportação ou importação deverá enfrentar no país estrangeiro, porém os brasileiros a consideram de importância média, havendo, pois, uma percepção diferente neste item. Os brasileiros exportam o tabaco nacional para aproximadamente 50 países, exigindo

uma série de cuidados especiais na exportação e, conseqüentemente, aumentando a burocracia.

Quanto aos aspectos importantes da negociação, ambos os respondentes atribuíram maior importância a 'conhecer o produto', pois o tabaco é um produto agrícola bastante peculiar, que além de ser classificado em vários estilos diferentes, necessita fumar bem e ter as composições químicas ideais para cada tipo de cigarro. Somente quem conhece bem o produto/tabaco tem a capacidade de avaliar a qualidade e o preço devido. Os brasileiros atribuíram médias mais importantes a todos os cinco aspectos da negociação, demonstrando dar a elas mais importância do que os estrangeiros.

Para todas as etapas da negociação bem como para seus aspectos importantes, os brasileiros apareceram dando-lhes mais importância que os estrangeiros. Este fato pode demonstrar uma maior preparação e preocupação dos brasileiros quanto à negociação. Os estrangeiros atribuem maior importância às diversas informações que o negociador deverá obter antes de iniciar a negociação. Entretanto, ambos os negociadores demonstram características de negociação muito similares. Os brasileiros negociam com compradores de vários países, tratando assim com pessoas de culturas muito diferentes. O mesmo ocorre com os estrangeiros, pois as pessoas que aqui vêm para negociar são normalmente os mesmos que compram tabaco em todos os 4 continentes pesquisados.

Ambos os respondentes demonstram grande experiência no desenvolvimento de suas funções, apresentando uma certa segurança para a negociação. Esta característica tornaria o processo de negociação mais ameno entre os negociadores pesquisados, ou seja, ambos os negociadores tenderiam a fazer concessões.

A etapa menos importante da negociação para ambos os respondentes é a abertura, ou seja, o momento em que os negociadores assumem suas posições no processo. Conhecer os aspectos da cultura do país com o qual irão negociar foi considerado de importância média por ambos.

Os dois negociadores focam-se no produto, na criatividade, na relação pessoal e preferem negociar em equipe. Apresentam um certo estilo de ligação, em que um negociador se utiliza da empatia e da relação pessoal para compreender os objetivos do outro (PAULA, 1992).

Destacam-se, a seguir, as principais considerações, de acordo com os objetivos específicos.

1) *Identificar as diferenças e/ou semelhanças culturais entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros.*

Considerando-se as dimensões da cultura nacional de Hofstede (1997) - individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade, distância do poder, aversão à incerteza 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.

Assim, tornou-se possível apresentar as dimensões culturais e classificar os respondentes, mostrando um 'retrato' da amostra considerada (quadro 8).

As dimensões culturais propostas por Hofstede (1997) permitiram verificar algumas tendências diferentes no que se refere à cultura dos negociadores, principalmente na dimensão orientação para curto ou longo prazo. Percebe-se no resultado desta dimensão, que os estrangeiros negociam mais voltados ao curto prazo do que os brasileiros, apesar de os estrangeiros economizarem dinheiro pensando no futuro. Os brasileiros tendem a importar-se mais com recompensas, há mais austeridade e economia de recursos, preocupam-se menos com o passado, com resultados imediatos do que os estrangeiros.

Ambos os respondentes demonstraram uma tendência cultural voltada ao coletivismo, valorizam o grupo dando valor às adaptações no grupo e recompensam os membros leais da equipe (Hofstede, 1997; Lewicki, 1998). Demonstram uma necessidade de relacionamento estável, de modo que as negociações aconteçam entre pessoas que se tornam familiares.

Quanto à dimensão masculinidade, ambos respondentes demonstraram alta tendência aos valores masculinos, com tendência mais forte para os brasileiros. As negociações de ambos são mais frequentemente baseadas no lucro, mostrando-se assim serem negociadores mais voltados a valores masculinos. Como resultado, na negociação comercial internacional, a sociedade masculina tenderá ao lucro, pois

os fatores relativos a esta sociedade são valores voltados ao sucesso, ao progresso material e à importância ao dinheiro.

A dimensão distância do poder identificou ambos os respondentes como moderados e não apresentou diferença de significância. Ambos os negociadores percebem seu superior democrático, com uma tendência levemente maior para os estrangeiros, ou seja, a centralização não é comum e os subordinados não precisam aguardar sempre a decisão final do chefe, confirmando um certo grau de individualidade do negociador, o que pode agilizar o fechamento da negociação. Entretanto, os superiores de ambos buscam dar respostas precisas para a maioria das questões levantadas por seus subordinados.

Sobre a dimensão aversão à incerteza, ambos demonstraram um alto grau de aversão, sendo levemente mais acentuada nos brasileiros. Ambos os respondentes preferem, na maioria das vezes, a estabilidade na negociação. Entretanto, os brasileiros da mesma forma que procuram alternativas mais seguras e raramente voltam atrás nas decisões, também raramente se sentem nervosos em um processo de negociação se comparados aos estrangeiros.

Na pesquisa IBM, o respondente brasileiro demonstrou um moderado grau de masculinidade, tendendo ao feminismo. Nesta pesquisa, os brasileiros se apresentam, em vários aspectos questionados (valores e etapas da negociação), mais preocupados com o lucro do que os estrangeiros, atribuindo um maior grau de masculinidade aos respondentes brasileiros. Na pesquisa IBM os respondentes brasileiros demonstraram um alto grau de distância do poder e, nesta pesquisa, os brasileiros demonstraram um moderado grau de distância do poder, identificando seus superiores como democratas.

Em parte, os resultados desta pesquisa corroboram os resultados da pesquisa de Hofstede (1997), apresentando um resultado contrário nas dimensões 'masculinidade' e 'distância do poder'. Esta diferença pode ter ocorrido, por que, em primeiro lugar, no negócio tabacaleiro o gerente comumente é homem e existe neste negócio, uma forte competitividade buscando o lucro, com uma alta expectativa de carreira. Em segundo lugar, prega-se o trabalho em equipe, onde se espera que os funcionários cooperem ao invés de competir entre si buscando-se minimizar a desigualdade entre funções e postos. Procura-se a interdependência entre os superiores e subordinados, sendo que a reduzida hierarquia existente em

cada empresa, procura ser funcional. Entretanto, o respeito pelas lideranças é balanceado entre um sinal de respeito à organização e a eficácia do líder.

2) *Descrever os principais valores pessoais dos negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros.*

Considerando o contexto relacionado às negociações tabacaleiras internacionais, nota-se que os brasileiros tendem a valorizar mais os valores internos do que os estrangeiros, ou seja, os brasileiros tendem a controlar mais o que fazem em suas vidas e procuram a cuidar mais de si próprios. Os valores externos, que aparecem mais valorados pelos estrangeiros, dependem mais de outras pessoas, ou seja, outras pessoas estão envolvidas. Diante desta situação, percebe-se uma importância maior consigo do que com os outros por parte dos respondentes brasileiros, caracterizando os brasileiros com um alto grau de masculinidade (HOFSTEDE, 1997) e uma característica cultural da personalidade (MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

Os valores pessoais de acordo com os níveis culturais pesquisados ficaram assim definidos:

- ⇒ para os *estrangeiros, brasileiros, estrangeiros acima de 40 anos e brasileiros acima de 40 anos* o valor mais importante é 'ser respeitado' e o valor menos importante é 'necessidade de estímulo';
- ⇒ para os *estrangeiros até 40 anos* o valor mais importante é 'ser respeitado' e o menos importante é 'necessidade de estímulo' e 'auto-respeito';
- ⇒ para os *brasileiros até 40 anos* o valor mais importante é 'auto-realização' e o menos importante é 'segurança'.

Para identificar os valores pessoais mais e menos importantes, segundo as médias atribuídas pelos níveis culturais identificados na pesquisa, apresenta-se o valor 'ser respeitado'. Considerado o mais importante para ambos os negociadores, ele trata da importância de respeitar o ser humano buscando uma identidade social e de ser reconhecido pelo que se faz. Caracteriza pessoas patriotas (forte sentimento no negociador tabacaleiro brasileiro), que trabalham para obter uma boa

reputação profissional, atitude presente no negócio tabacaleiro e que está fortemente aliada ao um bom relacionamento pessoal. Este valor também caracteriza pessoas que se preocupam em ter um bom relacionamento com os outros e em manter a moral. O valor menos importante é 'necessidade de estímulo'.

Ambos os respondentes apresentam valores pessoais muito próximos uns dos outros, demonstrando assim existir uma certa homogeneidade entre negociadores brasileiros e estrangeiros. As mesmas pessoas do estrangeiro se encontram negociando tabaco em vários países, onde, muitas vezes, também encontram os mesmos brasileiros.

Os valores pessoais sofreram alteração de acordo com a idade, como se pode perceber nesta pesquisa. Esta verificação identifica o que foi proposto por Hofstede (1997), pelos níveis culturais, pois os brasileiros até 40 anos de idade apresentaram algumas diferenças de percepção dos valores. O primeiro valor brasileiro no ranking a 'auto-realização' é um valor enfatizado por pessoas que valorizam a qualidade e a lealdade de marca. É um valor considerado muito importante pelos jovens e para os que gostam de se divertir, demonstrando assim uma das características típicas do povo brasileiro. Nesta faixa de idade, os brasileiros ainda se diferenciaram escolhendo como valor menos importante 'segurança', demonstrando não ter grandes preocupações econômicas e de segurança psicológica, nem dar muita importância ao consumismo, à conveniência e à nostalgia. Em nossa opinião, este jovem brasileiro se preocupa mais em não trabalhar baixo estresse, investe mais no esporte e procura passar mais tempo com a família. Esta nova geração brasileira tende a valorizar mais o viver bem, balanceando seu tempo e preocupações entre o trabalho, a vida pessoal e a família. É comum se escutar dos brasileiros acima de 40 anos de idade: 'se eu pudesse voltar ao passado, passaria mais tempo com minha família'.

Os valores são considerados a camada mais profunda da manifestação cultural, são um indicativo dos modos e comportamentos da sociedade, demonstram a satisfação da necessidade humana.

3) *Caracterizar as diferenças e/ou semelhanças éticas entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros.*

Esta pesquisa permitiu obter resultados reveladores e instigantes sobre o modo de agir e de pensar dos negociadores tabacaleiros em relação à ética.

Ambos os respondentes tabacaleiros seguem um comportamento ético bastante semelhante o qual sugere uma menor disposição para formalidades entre os brasileiros e os estrangeiros. Os dois apresentam comportamentos semelhantes de expectativas o que pode tornar os processos de negociação mais rápidos e seguros, eliminando etapas de formalização burocrática. Entretanto, os brasileiros apresentam maior probabilidade de uso das táticas de negociação agressivas e/ou não-éticas. A diferença entre estes negociadores tabacaleiros estaria no grau de agressividade durante uma negociação, mais alto para os brasileiros, tanto em pensamento quanto em suas ações durante um processo de negociação. Isto pode estar vinculado ao fato de o Brasil ser o segundo maior produtor e o maior exportador mundial de tabacos, bem como à experiência dos brasileiros que constantemente negociam com pessoas de vários países diferentes. Pela experiência deste negociador, pode haver uma melhor percepção acerca do que acontece na maioria das negociações tabacaleiras aqui dentro do Brasil, bem como um melhor entendimento da atual alta demanda mundial por tabaco brasileiro.

Somente a estratégia de número 7- obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você - demonstrou diferença na percepção da ética a nível de 1%. Os brasileiros consideraram esta tática mais eticamente inapropriada do que os estrangeiros.

Verificadas as conclusões e considerações acerca dos objetivos específicos, apresentam-se as conclusões referentes ao objetivo geral desta pesquisa:

“Analisar as diferenças e/ou semelhanças culturais, de valores pessoais e de ética entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros em negociações comerciais internacionais”.

As principais diferenças culturais entre nações residem nos valores (HOFSTEDE, 1997). Diante dos resultados apresentados, percebe-se que a cultura nacional, os valores pessoais e a ética influenciam na forma de negociar, na importância atribuída às informações e em determinadas ações. A cultura influencia o comportamento, as atitudes e a camada mais profunda constitutiva do ser humano, seus valores pessoais.

Ambos os negociadores apresentaram diferenças culturais e, no que se refere aos valores pessoais, conforme mencionado anteriormente, apresentam diferenças que podem influenciar suas atitudes e percepções no momento de uma negociação. Os brasileiros buscam mais fortemente o lucro, valor masculino, enquanto os estrangeiros, sabendo ser o Brasil na atualidade o maior exportador/fornecedor mundial de tabacos, procuram criar um laço de relacionamento mais afetivo visando suprir suas necessidades a curto prazo.

As inferências apresentadas neste estudo acerca dos aspectos negociais, as diferenças culturais, os valores pessoais e a ética dos negociadores tabacaleiros brasileiros versus estrangeiros não pretendem ser conclusivas, mas têm o escopo de polemizar na área comportamental e oportunizar *insights* sobre a complexidade do fator cultural nas negociações tabacaleiras internacionais. Conhecer diferenças culturais, valores pessoais e ética implica não somente a formulação da estratégia para a internacionalização de empresas (formação de *joint ventures*, fusões e aquisições), a comercialização de produtos e/ou serviços, mas também a administração e a seleção dos recursos humanos.

Os resultados propostos por este estudo podem ser utilizados para ajudar na formulação de estratégias de negociação, de contratos e na contratação de recursos humanos; na aproximação de empresas, criando parcerias comerciais; na forma de complementaridade entre os negociadores para baixarem seus custos e aumentarem as vendas; na formulação de estratégias mercadológicas, buscando a penetração e segmentação em novos mercados; na formulação de estratégias para juntos combaterem as campanhas contra a produção do tabaco.

Apresentamos a seguir, um 'resumo' da amostra, caracterizando as principais diferenças entre os brasileiros e os estrangeiros, cumprindo-se, assim, o objetivo geral desta pesquisa.

Tabacaleiro estrangeiro:

- maioria das empresas com capital nacional;
- 9% acumulam as funções de vendedor e comprador;
- grande foco no resultado a curto prazo e no produto final;
- diante do conflito, visa o ganho recíproco e um relacionamento mais duradouro;
- arrisca-se mais durante a negociação;
- prefere negociar em equipe e não se preocupa tanto com os aspectos da negociação;
- superiores democráticos e os consultam menos;
- por vezes sente-se tenso durante a negociação;
- envolve-se mais com outras pessoas e seus valores depende dos outros;
- valoriza a amizade buscando um relacionamento mais afetivo;
- até 40 anos valoriza mais o 'ser respeitado';
- têm um estilo de ligação;
- as negociações são fechadas com maior rapidez.

Tabacaleiro brasileiro:

- a maioria das empresas são internacionais;
- Nenhum respondente acumula as funções vendedor e comprador;
- negociador mais preparado e menos preocupado com resultados imediatos;
- valoriza a criatividade, a relação pessoal e se preocupa mais com o resultado financeiro da negociação;
- busca alternativas mais seguras durante a negociação;
- prefere negociar em equipe valorizando mais as etapas da negociação;
- superiores democráticos, porém concordam mais em dar respostas precisas aos subordinados;
- raramente se sente tenso durante uma negociação;

- tendem a controlar mais o que fazem em sua vida e a cuidar-se mais de si próprio;
- valoriza o lucro final;
- até 40 anos valoriza mais 'auto-realização';
- têm um estilo de ligação, porém, é mais persuasivo e agressivo, apresentando uma maior probabilidade de uso das táticas de negociação agressivas e/ou não-éticas;
- as negociações são fechadas mais lentamente devido à necessidade de consenso e mais freqüentemente consultam seus familiares.

⇒ *Limitações da pesquisa*

Este estudo apresenta algumas limitações. No que diz respeito à dimensão lingüística, mais precisamente ao aspecto semântico: a tradução reversa não elimina a variabilidade conotativa, ou seja, não é possível garantir uniformidade quanto ao sentido nem quanto ao significado que os sujeitos atribuem às táticas de negociação contidas nas escalas de Hofstede (1997), de Kahle (1983) e Lewicki (1998). Entretanto, lembramos que as escalas apresentaram boa consistência interna nos testes de fidedignidade.

Outra limitação é a variação de sistemas de valores que pode haver dentro de uma cultura devido à existência de diferentes segmentos constitutivos de cada sociedade, ou seja, indivíduos de uma mesma nação podem ter diferentes orientações políticas, religiosas, sócio-econômicas, étnicas etc. Este problema se agrava quando agrupam-se em um mesmo grupo pessoas de países diferentes. O presente estudo foi realizado no Brasil, basicamente na região tabacaleira do Rio Grande do Sul, envolvendo cultura e valores muito próximos, porém a amostra do estrangeiro agrupou 24 países diferentes, com cultura e valores muito variados. Esta informação é importante na medida em que se considera que variáveis regionais (cultura, costumes, crenças, valores e ética) podem influenciar o comportamento humano do indivíduo. Estas diferenças podem implicar diferentes sistemas de valores, conforme assinalado por Rokeach (1973) e, possivelmente, influenciar os resultados da negociação tabacaleira comercial acentuada nos sujeitos da amostra do estrangeiro. Apesar da amostra ser por conveniência, não

se podem fazer generalizações, mas somente gerar idéias ou hipóteses sobre a amostra pesquisada. Essa hipótese, entretanto, pode ser tratada em investigações futuras.

Revelou-se como limitação, o uso de um questionário com um formato de perguntas já desenvolvidas por outros estudos realizados no estrangeiro (cultura na Europa e valores pessoais/ética nos EUA), por investigadores europeus e americanos.

Ser este estudo pioneiro no setor tabacaleiro em relação à cultura, valores pessoais e ética, possibilitando realizar as análises, somente segundo as teorias culturais, valores pessoais e éticas.

⇒ *Sugestões para pesquisas futuras*

Considerando as conclusões desta pesquisa e dos limites apresentados, sugerem-se novos estudos sobre este tema.

A aplicação desse tipo de pesquisa exploratória envolvendo todos os diferentes países compradores de tabaco brasileiro, objetivando conhecer a situação específica dos negociadores tabacaleiros brasileiros comparada a todos os negociadores tabacaleiros estrangeiros que negociam com o Brasil. Poder-se-ia agrupar os estrangeiros por continente, tentando especificar as diferenças culturais, valores pessoais e ética de cada um dos continentes, pois nos questionários desta pesquisa apareceram várias diferenças significativas entre cada continente. Estas diferenças não foram tratadas separadamente por se tratar de um comparativo específico entre tabacaleiros brasileiros versus estrangeiros.

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 e pelos valores pessoais, 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 negociadores tabacaleiros brasileiros versus estrangeiros.

Os valores pessoais, como verificado nesta pesquisa, são influenciados pela idade dos respondentes, sugere-se, pois, um estudo comparativo entre os valores pessoais, a idade dos respondentes e os principais acontecimentos nos períodos relacionados a cada geração. Este estudo permitiria verificar se há relação entre os valores sociais e os valores pessoais.

Fazer um estudo aprofundado com o objetivo de desenvolver um novo instrumento de avaliação (questionário) de cultura, valores pessoais e ética privilegiando a cultura brasileira.

A pesquisa sobre cultura, valores pessoais, ética e as negociações internacionais não se esgotam com este trabalho, já que muitos outros aspectos podem ser explorados nesses importantes temas, espera-se, portanto, que este trabalho instigue futuras investigações.

É importante ressaltar que esta dissertação pretende contribuir no sentido de aumentar o número de informações a respeito dos negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros, fornecendo aos que já negociam comercialmente ou a quem pretende negociar com os países pesquisados uma certa vantagem durante o processo de negociação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACUFF, Frank L. **How to negotiate anything with anyone anywhere around the world**. New York: McGraw-Hill, 1998. 336 p.

ADLER, P. The transitional experience: an alternative view of culture shock. **Journal of Humanistic Psychology**, n. 15, p. 13-23, 1975.

ADLER, N. J. **International of dimensions of organizational behavior**. 3. ed. Cincinnati: South-Western College – ITP, 1997.

AFUBRA – ASSOCIAÇÃO DOS FUMICULTORES DO BRASIL **Relatório de atividades da Afubra**. Santa Cruz do Sul, 2001. 78 p.

ALBRECHT, Karl; ALBRECHT, Steve. **Agregando valor à negociação**. Traduzido por Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1995. 71 p.

ALLPORT, G.W. **Desenvolvimento da Personalidade**. São Paulo: Herder, 1970. 32 p.

ANGELI, F. **Brasile**: guida pratica al nuovo Eldorado. Centro Studi Imprese – CIS. Milão: Tipomozza, 1998.

ANTON, R. J. Drawing line: an exploratory test of ethical behavior in negotiation. **The International Journal of Conflict Management**, EUA, v. 1, n. 3, p.265-280, 1990.

ARANHA, Maria L. **Filosofando**: introdução à filosofia. São Paulo: Moderna, 1986. 115 p.

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.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**: a arte de ser mais igual que os outros. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 153 p.

BEATTY, S. et al. Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values and the rokeach value survey. **A Psychology and Marketing**, n. 3, p.181-200, 1985.

BECKER, B. W. Values in advertising research: a methological caveat. **Journal of Advertising Research**, New York, v. 38, p. 57-60, jul/aug.,1998.

BEM, D. J. **Convicções, atitudes e assuntos humanos**. São Paulo: Herder/EPU, 1973. p.71-84.

BOCANERA, María Fernanda. **Técnicas de negociación**. Buenos Aires: Belgrano, 1997. 122 p.

BOK, S. L. **Lying**: moral choice in public and private life. New York: Pantheon, 1978. 170 p.

BOND, Michael H. **The bond study**: the chinese culture connection. Chinese value survey (CVS). Hong Kong: Organizational Dynamics, 1987.

BOYD, Harper W. et al. **Marketing research**: text and cases. 7. ed. Homewood: Irwin, 1989.

CARDIGA, L. A. **Ética nas negociações: um comparativo das percepções e comportamentos de brasileiros, norte-americanos e mexicanos**. 2002. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing research**: methodological foundations. 6. ed. Orlando: Dryden Press, 1995. 242 p.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 11.ed. Rio de Janeiro: Record, 1980. 252 p.

COHEN, H, J. R. ; PANT, L. W. ; SHARP, D.J. Cultural and socioeconomic constraints on international codes of ethics: lessons from accounting. **Journal of Business Ethics**, p.687-700, 1992.

COLAIACOVO, Juan Luis. **Negociacion & contratacion internacional**. Buenos Aires: Macchi, 1992, p.45.

_____. **Tecnicas de Negociaciones**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1994.

DA MATTA, R. **O que faz o Brasil?**. Rio de Janeiro: Rocco, 1986. 126 p.

DESER, A. **A cadeia produtiva do fumo**. Curitiba: Midiagraf, 2003.

DOLAN, J. P. **Negocie como os profissionais**: o guia básico da negociação eficaz. Traduzido por Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995, p.01.

DOURADO, F. F. **Ao redor do mundo**: convivência e negociação com culturas estrangeiras para brasileiros. São Paulo: Mona Lisa, 2000.

DRESSLER, David ; CARNS, Donald. **Sociologia**: o estudo da interação humana. Rio de Janeiro: Interciência, 1980. 463 p.

DURGEE, J. F. ; VERYZER, R.W. Observation: translating values into product wants. **Journal of Advertising Research**, p.133-152., nov./dec., 1996.

ENGEL, James F. ; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Consumer behavior**. Hinsdale, IL:The Bryden Press, 6th ed, 1990.

_____. **Consumer Behavior**. Forth Worth: Harcourt, 2001.

FERRARO, P. G. **The cultural dimension of international business**. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1990.

FISHER, R. ; ERTEL, D. **Estratégias de negociação**: um guia passo a passo para chega

r ao sucesso em qualquer situação. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

_____; URY, W. ; PATTON, B. **Como chegar ao sim**. 2. ed. Traduzido por Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. Rio de Janeiro: Imago, 1994. 214 p.

FLORIANI, D. E. **A cultura nacional e as negociações internacionais**: um comparativo entre executivos brasileiros e Italianos. 2002. 156 f. Dissertação

(Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Centro Universitário de Jaraguá do Sul, Jaraguá do Sul, 2002.

FRANKENA, W.K. Ethic. **Englenwood Cliffs**. U.S.A. : Prentice-Hall, 1963, p. 27-61.

FRENCH, J. R. P. ; RAVEN, B. **The bases of social power: studies in social power**. D. Cartwright (ed.). Ann Arbor, MI : Institute for Social Research, p.231-263, 1959.

FREITAS, H.; MACADAR, M.; MOSCAROLA, J. **Na busca de um método quanti-qualitativo para estudar a percepção do tomador de decisão**. Angra dos Reis: Anais do 20º ENANPAD, ANPAD, 1996, p. 253– 276.

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

GASTALDELLO, A. T. **A influência de valores pessoais de executivos brasileiros e argentinos em negociações comerciais transculturais**. 1999. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Caxias do Sul, 1999.

GAZETA Grupo de Comunicações. **Anuário Brasileiro do Fumo**. Santa Cruz do Sul. Pallotti, 2000. 160 p.

_____. **Anuário Brasileiro do Fumo**. Santa Cruz do Sul. Pallotti, 2001. 127 p.

_____. **Anuário Brasileiro do Fumo**. Santa Cruz do Sul. Pallotti, 2002. 138 p.

_____. **Anuário Brasileiro do Fumo**. Santa Cruz do Sul. Pallotti, 2003. 144 p.

GEERTZ, C. **A Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. 92 p.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994, 203 p.

GOMES, Paulo César da Costa. Identidade e Exílio. In: **Espaço e Cultura**. Rio de Janeiro: NEPEC, v.5, p. 31-44., dez., 1996.

GRAHAM, J. L. Brazilian, Japanese, and american business negotiations. **Journal of International Business Studies**,v. 14, n. 1, p. 47-61, 1983.

_____. The influence of culture on the process of business negotiations: an exploratory study. **Journal of International Business Studies**, p. 81-96, 1985.

_____. MINTU, A. T. ; RODGES, W. Explorations of negotiations behaviors in ten foreign cultures using a model develop in the United States. **Management Science**, p. 72-95, 1994.

HALL, E. T. **Beyond Culture**: New York: Anchor Books, Doubleday, 1976.

_____. **The dance of life**: the other dimension of time. New York: Anchor Books, 1989. p.5.

_____; HALL, M. R. **Understanding cultural differences**. Yarmouth: Intercultural Press, 1990. p.24.

HERSKOVITS, Melville J. **Antropologia cultural**. São Paulo: Mestre Jou, 1963. 308 p.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1997.

_____. The business of international business is culture. **International business review**, v. 3, n.1, p.1-14, 1994.

_____; Hofstede's Dimensions of culture and their influence on international business negotiations. In: GHOURI, P. N. **International Business negotiations**. Oxford: Pergamon, 1996.

_____. Problems remain, but theories will change. The universal and the specific in 21st century global management. **Organizational Dynamics**, 1999, v. 28, n.1, p. 34-44.

_____. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organisations across nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. 596 p.

HOMER, P. ; KAHLE, L. R. A Structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 54, n.4, p.638-634, 638-346, 1988.

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: UFRGS, 2000.

JUENEMANN e Col. **Programa de aperfeiçoamento em Negociação Internacional**. Porto Alegre: FIERGS, 2001, 168 p.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação, tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, p.12-15, 1991.

KAMAKURA, W. ; NOVAK, T. Value-system segmentation: exploring the meaning of LOV. **Journal of Consumer Research**, v. 19, p. 119-131, jun. 1992.

KAHLE, L. R. Stimulus condition self-selection by males in the interaction of locus of control and skill-change situations. **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 38, p.50-56, 1980.

_____. **Social values and social change**: adaptation to life in america. New York: Praeger, 1983.

_____; BEATTY, S. E.; HOMER, P. M. Alternative measurement approaches to consumer values: the List of Values (LOV) and Values and Lifestyles (VALS). **Journal of Consumer Research**, n. 13, p. 405-409, 1986.

_____; KENNEDY, P. Using the list of values to measure consumers. **Journal of Consumer Marketing**, n. 6, p. 5-12, 1989.

_____. **Social values and consumer behavior**: research from the list of values. Cópia capítulo livro fornecida em sala de aula. Prof. Engler. [s/l], [s/e], p.135-149, 1994.

KANT, E. **Crítica da Razão Pura**. Traduzido por J. Rodrigues de Merengue. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1997. 205 p.

KARRASS, C. L. **In business as in life**: you don't get what you deserve, you get what you negotiate. Beverly Hills: Copyright, 1996. 436 p.

_____. **The negotiating game**: how to get what you want. Revised Edition. New York: HarperCollins Publishers, 1992. 258 p.

_____. **Give and take**. New York: Thomas Y. Crowell, 1974. 138 p.

KENNEDY, G. **Dicionário do negociador**. Traduzido por Pedro Martinho. Lisboa: Rolo e Filhos, 1991, 75 p.

LAURENT, L. **Como conduzir discussões e negociações**. Traduzido Oswaldo Louzada Filho. São Paulo: Nobel, 1991, p. 10.

LEWICKI, R. J. **Lying and deception: a behavioral model**. Negotiating in Organizations. Beverly Hills CA: Sage Publications, 1983, 132 p.

LEWICKI, R. J. et al. **Negotiation**. 2th ed. Burr Ridge: Richard D. Irwin, 1994, 165 p.

_____. ROBINSON, J. R. Ethical and unethical bargaining tactics: an empiric study. **Journal of Business Ethics**, v.17, n.6, p.665-682, apr. 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MARMIT, C. **Semelhanças e diferenças de valores pessoais entre consumidores de eletrodomésticos nos municípios de Lajeado e Estrela (RS)**. 2001. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Lajeado, 2001.

MATOS, F. G. **Negociação e sua dinâmica na empresa: administrando o conflito**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982. 89 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. v.1, 335 p.

MEAD, R. **International management: cross-cultural dimensions**. Oxford: Blackwell, 1994.

MINTZBERG, H. ; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000, 299 p.

MIRANDA, Márcio. **Negociando para ganhar: um programa prático, orientado para resultados imediatos**. Sao Paulo: Workshop, 1999.

MILES, G. L. Crime, corruption and multinational business. **International Business**. Washington: Bucking institution, p. 34-45, jul. 1995, 163 p.

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.

OWENS, J. Business ethics in the college classroom. **Journal of Business Education**, v. 58, p. 258-262, 1992.

PANOSSO, C. A. **Negociação comercial internacional**: um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos. 2000. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

PAULA JUNIOR, O. M. **Como chegar à excelência em negociação**: administrando os conflitos de forma efetiva para que todos ganhem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PETER, J. Paul ; OLSON, Jerry C. **Understanding consumer behavior**. Burr Ridge: Irwin, 1994.

PHATAK, Arvind V. **International management**: concepts & cases. Cincinnati: South Western, 1997. 552 p.

RAND, A. **The virtue of selfishness**. Wisconsin University: The Objectivist Newsletter Inc, p.7-47, 1961.

RIBEIRO, D. **Os Brasileiros**: teoria do Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1978, 177 p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Traduzido por Christina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBERTS, K. H. ; BOYACIGILLER, N. A. Cross-national dimensions research: the grasp of the blinded men. **Research in Organizational Behavior**, n. 6, p. 425-476, 1984.

ROBINSON, R. Culture's consequences. **Book review**, work and Occupations, v. 10, n. 1, p. 110-115, 1983.

ROST, Antônio de M. **Negociação contemporânea**: um novo enfoque. Porto Alegre: Workshop, 1999, 88p.

ROTTER, J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. **Psychological Monographs**, v. 80, p. 609, 1996.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: The Free Press, 1973.

_____. **Crenças, atitudes e valores**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981, 178 p.

SCHUSTER, C. ; COPELAND, M. **Global business**: planning for sales and negotiations. Fort Worth: Dryden, 1996, 208 p.

SEBENIUS, K. J. Como negociar através das fronteiras. **HSM Management**, n. 34, set./out., 2002.

SIMONSEN, A. **Mercosul de fato!** Fatores de competitividade para o sucesso empresarial em um novo e forte mercado emergente. São Paulo: Makron Books, 1998.

SINGER, P. **Ética prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1994. p.78-96.

SHELL, G. R. **Negociar é preciso**: estratégias de negociação para pessoas de bom senso. 11.ed. São Paulo: Negócio, 2001. 332 p.

_____, G. R. When is it legal to lie in negotiations? **Sloan Management Review**, v. 32, n.3, p.101, 1991.

SMADJA, C. O fim da complacência. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, 1999, Abril/Mai/Junho, n. 59.

SOLOMON, M.R. **Consumer Behavior**. Needham Heights: Allyn & Bacon, 1994.

SPEIER, J. Z. ; COLUMA, E. A COMPETÊNCIA INTERCULTURAL EM NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS. Seminário Internacional. Programa do Seminário. Disponível em: <http://www.idemp.com.br/ExibeCurso.asp?Comando=TreinamentoCidade&codCidade=2&Cidade=São%20Paulo&codCurso=188&Titulo=A+Compet%C3%Aancia+Intercultural+em+Negocia%C3%A7%C3%B5es++Internacionais>. Acesso em: 05 jul. 2004.

STANDARD COMMERCIAL TOBACCO COMPANY. **Costumer presentation**. Wilson, Carolina do Norte, 2003.

STEELE, P. ; MURPHY, J. ; RUSSILL, R. **Negócio fechado!** A arte de negociar. Traduzido por Regina Cláudia Loverri. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

TACHINARDI, M. H. Nova profissão: negociador. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 26 mai. 2003, p. A-16.

TAYEB, M. H. 'Hofstede'. Warner, M. (ed). In: **International Encyclopedia of Business and Management**. London: Thompson Press, 1996, v. 2, 1771-6.

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

TROMPENAARS, F. ; TURNER, H. C. **Riding the waves of cultures**. 2. ed. Londres: Nicholas Brealey Publishing, 1997.

USUNIER, Jean-Claude. Culture aspects of International Business Negotiations. In: GHOURI, P. N. **International Business Negotiations**. Oxford: Pergamon, 1996.

_____, Jean-Claude. **Management International**. Paris: Presses Universitaires de France, 1987, 231 p.

URY, W. **Supere o não**: negociando com pessoas difíceis. São Paulo: Best Seller, 1991.

VALETTE-FLORENCE, P. ; RAPACCHI, B. Improvements in means-end chain analysis using graphtheory and correspondence analysis. **Journal of Advertising Research**, v. 31, p.30 – 45, 1991.

VALLS, A. L. M. **O que é ética**. São Paulo: Brasiliense, 1986. 82 p.

VEROFF, J. ; DOUVAN, E. ; KULKA, R. **The inner American**. New York: Basic Books, 1981.

VIANNA, Heraldo M. **Testes em educação**. 2.ed., São Paulo: Ibrasa, 1976, p.166-167.

VIDA, Irena. Cultural value orientations and buyer-seller interaction: an organizing framework. **International Journal of Commerce & Management**. Indiana, p. 66-77, 1999.

WANDERLEY, J. A. **Negociação total**: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. 3.ed. São Paulo: Gente, 1998. 263 p.

WINES, W. A. ; NAPIER, N. K. Toward an understanding of cross-cultural ethics: a tentative model. **Journal of Business Ethics**, p. 831-841, 1992.

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. 1999. 300. f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

OBRAS CONSULTADAS

ESPINOZA, F. S. **O impacto de experiências emocionais na atitude e intenção de compra do consumidor**. 2003. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

FISHER, R.; BROWN, S. **Como chegar a um acordo**: a construção de um relacionamento que leva ao sim. Rio de Janeiro: Imago, 1990.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000, 176 p.

_____; MOSCAROLA, J. **Análise de dados quantitativos e qualitativos**: casos aplicados usando o sphinx. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000, 176 p.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para trabalho científico**. Explicação das normas da ABNT. 12 ed. Porto Alegre: Dactilo Plus, 2003.

GHAURI, P. N. (Org.). **International business negotiations**. Oxford: Pergamon, 1996.

HOFSTADE, G. ; STARK, N. What is ethically appropriate in negotiations: an examination of negotiation ethics. **Social Justice Research**, v. 9, n.1, p.69-95, 1996.

_____ et al. **Fundamentos da Negociação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

JENSEN, M. C. **Paying people to lie**: the truth about the budgeting process. Article from the Monitor Group and Harvard Business Scholl, U.S.A., sept. 6, 2001.

KAHLE, L. R. **Cross-national consumer psychographics**. Co-published simultaneously as Journal of Euromarketing, v. 8, n. 1/2., 1999.

KARRASS, C. **Negocie para fechar**. Traduzido Maria Luisa de Camargo Zoppei; Tânia Regina L. de Almeida. São Bernardo do Campo: Bandeirante, 1986, 206 p.

KEEGAN, W. J. ; GREEN, M.C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 1999, 476 p.

LEWICKI, R. J. et al. A factor analytic study of ethical and unethical bargaining tactics. **Unpublished manuscript**, Ohio: State University, 1995.

_____ A factor analytic study of ethical and unethical bargaining tactics. **Unpublished manuscript**, Ohio: State University, 1996.

NIQUE, W. ; JOLIBERT, A. **A influência da cultura e do status nos resultados da negociação comercial**. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 1987. Relatório de Pesquisa. 20 p.

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, p. 101-125, jan./abr. 1998.

RICKS, D. A. **Big business blunders**. University of South Carolina: Dow Jones-Irwin, 1983.

SKINNER, B.F. **Sobre o Behaviorismo**. São Paulo: Editora Cultrix, 1982.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Normas para apresentação de trabalhos da Escola de Administração**. Manual. Porto Alegre:UFRGS, 2002.

VINSON, Donald ; SCOTT, Jerome; LAMONT Lawrence. The role of personal values in marketing and consumer behavior. **Journal of Marketing**, p. 44 – 50, apr. 1977.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A: LISTA DOS CONTINENTES E PAÍSES APLICADOS E RESPONDENTES.

CONTINENTES E PAÍSES APLICADOS:

- 1 Américas (Sul / Central / Norte): Uruguai, Argentina, Chile, Bolívia, Colômbia, República Dominicana e USA.
- 2 Europa: Inglaterra, França, Bélgica, Holanda, Áustria, Suíça, Suécia, Espanha, Itália, Alemanha, Portugal, Grécia, Armênia e Rússia.
- 3 África e Oriente Médio: Quênia, Malawi, Zimbabwe, Sudão, Iêmen, Irã, Jordânia e Paquistão.
- 4 Ásia: China e Japão.

CONTINENTES E PAÍSES RESPONDENTES:

- 1 Américas (Sul / Norte): Argentina, Chile, Bolívia, Colômbia e USA.
- 2 Europa: Inglaterra, França, Bélgica, Áustria, Suíça, Suécia, Espanha, Alemanha, Portugal, Grécia e Rússia.
- 3 África e Oriente Médio: Quênia, Malawi, Zimbabwe, Iêmen, Irã e Paquistão.
- 4 Ásia: China e Japão.

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO EM INGLÊS.



FEDERAL UNIVERSITY OF RIO GRANDE DO SUL
(UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL)
SCHOOL OF ADMINISTRATION
BUSINESS ADMINISTRATION POST-GRADUATE PROGRAM



Survey on International Business Negotiation, National Culture, Personal Values and Ethics.

Dear Participant:

The objective of this survey is to study the influence of national culture, personal values and ethics on international tobacco industry negotiators in order to identify differences between Brazilian and foreign negotiators. Consequently, your assistance is of the utmost importance in helping us to identify these differences.

We wish to make it absolutely clear that this survey is purely academic and that the data obtained from this questionnaire will not be analyzed individually, but rather in conjunction with those from all of the other participants. Therefore, we guarantee anonymity and confidentiality of all information gathered. This survey is a prerequisite for granting the Master's Degree in Business Administration at the Federal University of Rio Grande do Sul (Universidade Federal do Rio Grande do Sul).

We are asking you for your spontaneous answer to each of the following questions, strictly adhering to the order in which they are presented. Do not return to questions already answered. In this way, you will be helping to ensure the quality of the collected data. It is essential to us that all of the items are filled out.

We thank you in advance for your cooperation and attention to this request.

Fladimir de Oliveira

Master's Degree candidate in 2002

E-mail: foliveira@sccgroup.com

Phone.: 55 (51) 3719-8800

QUESTIONS REGARDING NEGOTIATION

The following questionnaire is wholly **investigative** for academic purpose, and there are no right or wrong answers. We simply wish to obtain your opinion regarding some negotiation situations.

Note: in order to respond to the questions, please try to think about various negotiations that you have already carried out.

In the following questions, mark the answer that most accurately reflects your opinion.

Consider 1 as **extremely important**, 2 as **very important**, 3 as **important**, 4 as **slightly important** and 5 as **nearly insignificant**.

01. What do you consider essential in international business negotiation?

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) Being prepared about the culture of the country in which you will negotiate | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Being prepared about the legislation and bureaucratic demands of the importing/exporting country | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Knowing the product | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Knowing how to listen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Knowing how to talk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) Other. What? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

02. Which degree of importance you attribute to the knowledge of the following items before an international business negotiation?

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1) About the country | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) About the negotiator | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) About the company | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) About the bureaucracy/documentation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) About the competition | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) About logistics | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7) About the product | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8) Other. What? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

03. Which degree of importance you attribute to the following stages of a negotiation?

- | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 () Preparation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 () Opening | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 () Exploring the information | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 () Making the proposal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 () Clarifying uncertainties | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 () Making the deal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 () Control/evaluation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 () Other. What?..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Instructions:

In the following questions, mark the answer that most accurately reflects your opinion.

4. When negotiating, would you characterize yourself as a person who...	Directs	1 2 3 4 5	observes
5. When negotiating, you normally think about the ...	Future (long-term)	1 2 3 4 5	present (short-term)
6. Normally your negotiations are carried out ...	individually	1 2 3 4 5	as part of a team
7. You prefer to negotiate ...	individually	1 2 3 4 5	as part of a team
8. You consider the style of <u>your direct superior</u> to be ...	autocratic (authoritarian)	1 2 3 4 5	democratic (consultative)
9. You consider your negotiating style to be ...	autocratic (authoritarian)	1 2 3 4 5	democratic (consultative)
10. Your negotiations are normally done ...	quickly	1 2 3 4 5	Slowly
11. Your negotiations are normally based on...	reason	1 2 3 4 5	intuition
12. When negotiating, you normally seek out alternatives that are ...	safe	1 2 3 4 5	Risky
13. For how much longer do you think that you will continue to work in the organization you currently belong to?	For a short time	1 2 3 4 5	For a long time (until retirement)

In Questions 14 to 19, we are interested in the frequency with which the situations occur.

Consider 1 as a no; 2 as more a no than a yes; 3 as neither yes nor no; 4 as more a yes than a no and 5 as a yes.

14. To negotiate, you consult your family members.	Rarely	1 2 3 4 5	Frequently
15. After negotiating, you change your mind.	Rarely	1 2 3 4 5	Frequently
16. You carefully consider the alternatives you have come up with when you negotiate.	Rarely	1 2 3 4 5	Frequently
17. Your negotiations are always done based on profits.	Rarely	1 2 3 4 5	Frequently
18. You save your salary for any unexpected event rather than spending it on a daily basis.	Rarely	1 2 3 4 5	Frequently
19. You feel tense or upset when you negotiate.	Rarely	1 2 3 4 5	Frequently

Instructions:

In questions 20 and 21, indicate the degree to which you agree or disagree with each of the statements.

20. Company rules must not be broken even in a case where breaking them would benefit the company.	I totally disagree	<u> 1 </u> <u> 2 </u> <u> 3 </u> <u> 4 </u> <u> 5 </u>	I totally agree.
21. It is important for an administrator to have ready answers for most questions raised by his/her subordinates.	I totally disagree.	<u> 1 </u> <u> 2 </u> <u> 3 </u> <u> 4 </u> <u> 5 </u>	I totally agree.

Instructions:

In Question 22 we seek to measure the personal values that characterize Brazilian and foreign negotiators in tobacco. With this in mind, we kindly ask you to assign degrees of importance to the items below on a scale ranging from 1 to 7, where 1 is the most important and 7 the least.

	Sense of belonging - (To be accepted and needed by your family, friends or community).
	Fun and enjoyment in life - (To lead a pleasant, happy life).
	Warm relationships with others - (To have close companions and intimate friends).
	Sense of accomplishment - (To succeed at what you wanted to do).
	Self-respect - (To be proud of yourself and confident with who you are).
	Excitement - (To lead an exciting, stimulating life).
	Self-fulfillment - (To find peace of mind and to make the best use of your talents).
	Security - (To be safe and protected from misfortune and attack).
	Being well respected - (To be admired by others and receive recognition).

Instructions:

Question 23: You are about to start negotiations with another person where you will be negotiating something that is very important for you and for your business. Please make a sincere evaluation of how ethically appropriate you consider the use of each procedural method below in your negotiation. For this evaluation, indicate your response by using a scale from 1 (ethically inappropriate) to 7 (ethically appropriate). Remember there are no correct or incorrect answers for these procedural methods.

A) In a negotiation situation you are:

1. () Aggressive

2. () Co-operative

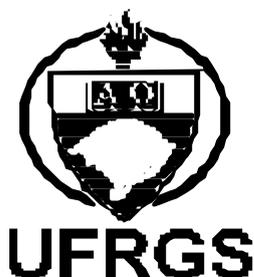
B) Which is your perception on the use of negotiation's methods of procedures below in your negotiation:	ETHICALLY INAPPROPRIATE				ETHICALLY APPROPRIATE		
	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
01. Threaten to harm your opponent if he/she does not give you what you want, even if you know you will never follow through to carry out that threat.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
02. Promise that good things will happen to your opponent if he/she gives you what you want, even if you know that you can't (or won't) deliver those good things when the other's cooperation is obtained.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
03. Lead the other negotiator to believe that they can only get what they want by negotiating with you, when in fact they could go elsewhere and get what they want cheaper or faster.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
04. Hide your real bottom line from your opponent.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
05. Make an opening demand that is far greater than what one really hopes to settle for.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
06. Gain information about an opponent's negotiating position and strategy by "asking around" in a network of your own friends, associates, and contacts.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
07. Gain information about an opponent's negotiating position by paying friends, associates, and contacts to get this information to you.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
08. Gain information about an opponent's negotiating position by trying to recruit or hire one of your opponent's key subordinates (on the condition that the key subordinate bring confidential information with him/her).	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()

09. Gain information about an opponent's negotiating position by cultivating his/her friendship through expensive gifts, entertaining, or "personal favors".	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
10. Make an opening offer or demand so high (or low) that it seriously undermines your opponent's confidence in his/her own ability to negotiate a satisfactory settlement.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
11. Talk directly to the people who your opponent reports to, or is accountable to, and tell them things that will undermine their confidence in your opponent as negotiator.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
12. Talk directly to the people who your opponent reports to, or is accountable to, and try to encourage them to defect to your side.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
13. Convey a false impression that you are in absolutely no hurry to come to a negotiation agreement, thereby trying to put more time pressure on your opponent to concede quickly.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
14. Threaten to make your opponent look weak or foolish in front of a boss or others to whom he/she is accountable.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
15. Intentionally misrepresent factual information to your opponent in order to support your negotiating arguments or position.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
16. Intentionally misrepresent the nature of negotiations to the press or your constituency in order to protect delicate discussions that have occurred.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
17. Intentionally misrepresent the progress of negotiations to the press or your constituency in order to make your own position or point of view look better.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
18. Intentionally misrepresent factual information to your opponent when you know that he/she has already done this to you.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()

PERSONAL AND ORGANIZATIONAL INFORMATION

<p>1. Where are you from?</p> <p>City _____ Country _____</p>
<p>2. Sex:</p> <p style="text-align: center;">1. () Male 2. () Female</p>
<p>3. Age: _____ years old</p>
<p>4. What is your nationality:</p> <p style="text-align: center;">1. () Brazilian 3. () British 5. () Other. What? _____</p> <p style="text-align: center;">2. () American 4. () African</p>
<p>5. What is your native language and what other languages do you speak?</p> <p>Native: _____ Others: _____</p>
<p>6. Have you ever spent more than 2 uninterrupted years working or studying outside your region or country?</p> <p>1. () Yes 2. () No. Where? _____</p>
<p>7. How long have you been a negotiator in the tobacco industry? _____ years.</p>
<p>8. Your main function in negotiation is: 1. () Buying 2. () Selling</p>
<p>9. The organization you are associated with is (as to the number of employees):</p> <p style="text-align: center;">1. () large (more than 500 employees)</p> <p style="text-align: center;">2. () medium (between 100 and 500 employees)</p> <p style="text-align: center;">3. () small/micro (fewer than 100 employees)</p>
<p>10. The organization you are associated with operates with <u>capital</u> from:</p> <p style="text-align: center;">1. () national 2. () foreign 3. () joint venture</p>
<p>11. What is your level of education?</p> <p>() High School Graduate () College graduate () Doctorate</p> <p>() Expertise () Master's Degree</p>

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO EM ESPANHOL.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



Investigación sobre Negociación Comercial Internacional, Cultura Nacional, Valores Personales y Ética.

Estimado Participante:

El objetivo de esta investigación es el de verificar la influencia de la cultura nacional, de los valores personales y de la ética en las negociaciones tabacaleras internacionales con vista a identificar diferencias entre los negociadores tabacaleros brasileños y del extranjero. Su colaboración es, pues, de gran importancia, para ayudarnos a identificar cuales son esas diferencias.

Esclarecemos que la investigación en cuestión tiene finalidad puramente académica y recordamos que las informaciones obtenidas en este cuestionario no se analizarán individualmente. Estas se incluirán en un estudio conjunto con las de los demás participantes. Por lo tanto, garantizamos el anonimato y el sigilo de todas las informaciones prestadas.

Esta investigación es un requisito fundamental para la titularización de Master del Programa de Postgrado en Administración de la Universidad Federal de Rio Grande do Sul. Pedimos que responda espontáneamente cada una de las preguntas que siguen, observando estrictamente su orden de presentación. No retorne a aquellas cuestiones ya contestadas. De esta forma, usted estará ayudándonos a garantizar la calidad de las informaciones obtenidas. Es fundamental para nosotros que todos los campos sean respondidos.

Agradecemos de antemano su colaboración y atención.

Fladimir de Oliveira

Alumno del grupo 2002 del Master para Ejecutivos

E-mail: foliveira@sccgroup.com

Tel.: 55 (51) 3719 8800

PREGUNTAS SOBRE NEGOCIACIÓN

El cuestionario presentado a continuación tiene objetivos exclusivamente **investigativos** (académicos), por lo que no existen respuestas correctas o erradas.

Deseamos apenas obtener su opinión sobre algunas situaciones de negociación.

Por favor: para responder a las preguntas, procure pensar en las diversas negociaciones que usted ya efectuó.

En las preguntas que siguen, elija la respuesta que mejor corresponda a su opinión. Considere el 1 sumamente importante; el 2 muy importante; el 3 importante; el 4 poco importante; el 5 casi sin importancia.

01. Qué considera esencial en una negociación comercial internacional?

1 Estar preparado cuanto a la cultura del país con el que se irá a negociar	1	2	3	4	5
2 Estar preparado cuanto a la legislación y la burocracia exigida por el país importador/exportador	1	2	3	4	5
3 Conocer el producto	1	2	3	4	5
4 Saber escuchar	1	2	3	4	5
5 Saber hablar	1	2	3	4	5
6 Otra. Cuál?.....	1	2	3	4	5

02. Para usted, cuál es el grado de importancia que tiene el conocimiento de los siguientes factores antes de una negociación comercial internacional?

1 sobre el País	1	2	3	4	5
2 sobre el negociador	1	2	3	4	5
3 sobre la empresa	1	2	3	4	5
4 sobre la burocracia / documentación	1	2	3	4	5
5 sobre la competencia	1	2	3	4	5
6 sobre la logística	1	2	3	4	5
7 sobre el producto	1	2	3	4	5
8 otra. Cuál?.....	1	2	3	4	5

03. Cuál es el grado de importancia que usted atribuye a las siguientes etapas de una negociación?

1 () Preparación	1	2	3	4	5
2 () Inicio	1	2	3	4	5
3 () Exploración de las informaciones	1	2	3	4	5
4 () Presentación de la propuesta	1	2	3	4	5
5 () Esclarecimiento de dudas	1	2	3	4	5
6 () Acuerdo final del negocio	1	2	3	4	5
7 () Control /Evaluación	1	2	3	4	5
8 () Otra. Cuál?.....	1	2	3	4	5

Instrucciones:

En las preguntas que siguen, elija la respuesta que mejor corresponda a su opinión.

4. Al negociar usted se caracteriza por ser una persona que...	Indica	1 2 3 4 5	Observa
5. Normalmente al negociar usted piensa en el ...	futuro (a largo plazo)	1 2 3 4 5	presente (a corto plazo)
6. Normalmente sus negociaciones se suceden de forma ...	Individual	1 2 3 4 5	En equipo
7. Usted prefiere negociar de forma...	Individual	1 2 3 4 5	En equipo
8. Usted considera el estilo de negociar de su inmediato superior como ...	autocrático (autoritario)	1 2 3 4 5	democrático (consultivo)
9. Usted considera su estilo de negociar como ...	autocrático (autoritario)	1 2 3 4 5	democrático (consultivo)
10. Normalmente sus negociaciones son finalizadas ...	rápidamente	1 2 3 4 5	lentamente
11. Normalmente sus negociaciones se basan en la	racionalidad	1 2 3 4 5	intuición
12. Normalmente al negociar usted busca alternativas ...	seguras	1 2 3 4 5	arriesgadas
13. Cuánto tiempo usted pretende seguir trabajando en la organización con la que tiene vínculos actualmente?	Por poco tiempo	1 2 3 4 5	Por mucho tiempo (hasta jubilarse)

Instrucciones:

De la pregunta 14 hasta la 19 estamos interesados en la frecuencia de las situaciones.

Elija la respuesta que mejor corresponda a su opinión.

Considere el 1 no; el 2 más no que sí; el 3 ni sí ni no; el 4 más sí que no y el 5 sí.

14. Para finalizar una negociación usted consulta a sus familiares.	raramente	1 2 3 4 5	Frecuentemente
15. Después de finalizar una negociación usted "cambia de idea".	raramente	1 2 3 4 5	Frecuentemente
16. Las alternativas identificadas son cuidadosamente consideradas cuando usted finaliza una negociación.	raramente	1 2 3 4 5	frecuentemente
17. Sus negociaciones son finalizadas siempre buscando el lucro.	raramente	1 2 3 4 5	frecuentemente
18. Usted ahorra su sueldo para algún acontecimiento inesperado y no lo gasta en el presente.	raramente	1 2 3 4 5	Frecuentemente
19. Cuando negocia usted se siente tenso o nervioso.	raramente	1 2 3 4 5	Frecuentemente

Instrucciones:

En las preguntas 19 y 20 señale su grado de concordancia o discordancia con cada una de las afirmaciones.

20. Las reglas de una empresa no deben ser violadas aunque la situación permita suponer que la violación será en beneficio de la empresa. discuerdo totalmente <u> 1 </u> <u> 2 </u> <u> 3 </u> <u> 4 </u> <u> 5 </u> concuerdo totalmente
21. Es importante para un administrador tener a mano respuestas precisas para la mayoría de las cuestiones levantadas por sus subordinados. discuerdo totalmente <u> 1 </u> <u> 2 </u> <u> 3 </u> <u> 4 </u> <u> 5 </u> concuerdo totalmente

Instrucciones:

En la 22ª pregunta estamos interesados en medir los valores personales que caracterizan a los negociadores tabacaleros brasileños y del extranjero. Para eso, se solicita que las respuestas sean ordenadas numéricamente de 1 a 7 en cada uno de los cuadros. Considere el 1 más importante y el 7 menos importante; Elija la respuesta que mejor corresponda a su opinión.

	Sentimiento de pertinencia - (Ser aceptado y necesario para su familia, amigos y comunidad).
	Diversión y alegría de vivir - (Llevar una vida divertida y feliz)
	Relaciones amigables con los demás - (Tener amigos cercanos e íntimos).
	Auto realización - (Tener éxito en lo que hace, en lo que quiere hacer).
	Ser respetado - (Estar contento con si mismo y confiar en lo que se es).
	Necesidad de estímulo - (Buscar una vida excitante y estimulante).
	Sentimiento de realización - (Encontrar tranquilidad de espíritu y utilizar sus talentos de la mejor manera posible).
	Seguridad - (Estar seguro y protegido de infortunios y ataques).
	Auto respeto - (Ser admirado por los demás y recibir el reconocimiento).

Instrucciones:

Pregunta 23: Usted está a punto de empezar una negociación con otra persona. Este negocio es muy importante para usted y para su empresa. Por favor, haga una evaluación sincera de cuánto usted considera éticamente apropiado el uso de técnicas / trucos de negociación que siguen. Para eso, utilice la escala que varía de 1 (éticamente INAPROPIADO) a 7 (éticamente APROPIADO). Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas para estas preguntas.

A) En una situación de negociación ustedes :

1. () Agresivo

2. () Cooperativo

B)Cuál es su percepción sobre el uso de las técnicas / trucos de negociación que siguen, llevando en consideración su negociación:	—————						
	ÉTICAMENTE INAPROPIADO			ÉTICAMENTE APROPIADO			
01. Amenazar o perjudicar su opositor si este no le da lo que usted quiere, aunque sepa que jamás cumplirá la amenaza.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
02. Prometer beneficios a su opositor si este le da lo que usted quiere, aunque usted sepa que no puede (o no va) a cumplir esa promesa cuando la cooperación del otro sea lograda.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
03. Llevar al otro negociador a creer que él solo puede conseguir lo que quiere si negocia con usted, cuando en realidad él podría ir a otro lugar y conseguir lo que quiere con precio inferior o más rápido.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
04. Ocultarle a su opositor su verdadero límite mínimo de aceptación.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
05. Hacer una exigencia inicial que sea mucho mayor que aquella con la que usted realmente espera concordar.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
06. Obtener informaciones sobre la posición y la estrategia de negociación de un oponente a través de preguntas indirectas a una red propia de amigos, asociados y contactos.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
07. Obtener informaciones sobre la posición de negociación de un oponente a través de un pago a una red propia de amigos, asociados y contactos.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
08. Obtener informaciones sobre la posición de negociación de un oponente a través del intento de admitir o contratar uno de los subordinados importantes de su competencia (siempre y cuando este subordinado tenga información confidencial que fornecarle).	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()

09. Obtener informaciones sobre la posición de negociación de un oponente a través del cultivo de su amistad, a través de regalos caros, ocasiones sociales o "favores personales".	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
10. Hacer una exigencia inicial tan alta (o tan baja) que la misma compromete seriamente la confianza de su opositor en su propia capacidad de negociar un acuerdo satisfactorio.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
11. Hablar directamente con aquellos a quien su opositor está subordinado, o a quien debe explicaciones, y contarles cosas que comprometerán la confianza de estos en su opositor como negociador.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
12. Hablar directamente con aquellos a quien su opositor está subordinado, o debe explicaciones, e intentar incitarlos a venir para su lado.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
13. Dar una falsa impresión de que usted absolutamente no tiene prisa en llegar a un acuerdo para la negociación, con el objetivo de presionar su opositor cuanto al tiempo para que haga concesiones más rápidamente.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
14. Amenazar con que hará que su opositor parezca flojo o ridículo delante de su superior o de otros a quien él debe explicaciones.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
15. Intencionalmente, alterar informaciones junto a su opositor de manera que pueda apoyar sus propios argumentos o posición de negociación.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
16. Intencionalmente alterar la naturaleza de las negociaciones junto a la prensa o a su cartera de clientes de manera que pueda proteger discusiones delicadas que ocurran.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
17. Intencionalmente alterar el progreso de las negociaciones junto a la prensa o a su cartera de clientes de manera que pueda hacer con que su actitud o punto de vista parezca mejor.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
18. Intencionalmente, alterar informaciones junto a su opositor cuando sabe que este ya hizo lo mismo con usted.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()

DATOS PERSONALES Y ORGANIZACIONALES

<p>1. Cuál es su origen? Ciudad _____ País _____</p>
<p>2. Sexo: 1. () masculino 2. () femenino</p>
<p>3. Edad: _____ años</p>
<p>4. Cuál es su nacionalidad? 1. () Brasileña 3. () Inglesa 5. () Otra. Cuál? _____ 2. () Estadounidense 4. () Africana</p>
<p>5. Cuál es su lengua nativa y cuáles son los otros idiomas que usted habla? Cuál? _____ Cuáles? _____</p>
<p>6. Usted ya estuvo dos o más años, sin interrupción, trabajando o estudiando, fuera de su región o país? 1. () sí 2. () no Dónde? _____</p>
<p>7. Cuántos años hace que usted trabaja como negociador de tabaco? _____ años.</p>
<p>8. Su principal actividad en la negociación es: 1. () Comprar 2. () Vender</p>
<p>9. La organización con la cual usted mantiene vínculo es de qué porte (cuanto al número de personas): 1. () grande (más de 500 personas) 2. () mediano (de 100 a 500 personas) 3. () pequeño / micro (menos de 100 personas)</p>
<p>10. La organización con la cual usted mantiene vínculo es de <u>capital</u>: 1. () nacional 2. () extranjero 3. () mixto</p>
<p>11. Cuál es su formación? () Bachillerato () Especialización () Doctor () Licenciatura () Master</p>