

Correspondência para/  
Correspondencia para/  
Correspondence to  
Dinorá Floriani  
Comércio Exterior -  
UNIVALI (NUPESE).  
Rua: 283 nº84 apt.204  
Meia Praia-Itapema-SC  
e-mail:  
dinorá@ceciesa.univali.br

Artigo recebido em: 20/03/03  
Aprovado em: 20/10/03

C  
o  
r  
r  
e  
s  
p  
o  
n  
d  
ê  
n  
c  
i  
a

## NEGOCIAÇÃO COMERCIAL INTERNACIONAL - A ÉTICA À LUZ DA CULTURA NACIONAL: O CASO DOS EXECUTIVOS ITALIANOS E BRASILEIROS.

NEGOCIACIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL - LA ÉTICA  
A LA LUZ DE LA CULTURA NACIONAL: EL CASO DE LOS  
EJECUTIVOS ITALIANOS Y BRASILEÑOS

INTERNATIONAL BUSINESS NEGOTIATION - ETHICS IN  
THE LIGHT OF NATIONAL CULTURE: THE CASE OF  
ITALIAN AND BRAZILIAN EXECUTIVES

*Dinorá Floriani, M.Sc.*

Professora de Comércio Exterior -  
UNIVALI (NUPESE). Mestre em  
Administração - PPGA/UFRGS  
dinorá@ceciesa.univali.br

*Walter Meucci Nique, Dr.*

Professor de Marketing e Negócios  
Internacionais - PPGA/UFRGS  
wmnique@adm.ufrgs.br

**Palavras-Chave:**  
Cultura,  
Ética,  
Negociação comercial

**Palabras clave:**  
Cultura,  
Ética,  
Negociación comercial.

**Key words:**  
Culture, Ethics,  
Business Negotiations

**RESUMO:** Muito se tem discutido, nos últimos anos, sobre ética. Linhas de pesquisa, disciplinas e conferências específicas abordam o comportamento ético das pessoas dentro das empresas e, principalmente, impulsionadas pela globalização, no relacionamento com empresas do exterior. De caráter exploratório-descritivo, com uma abordagem multimétodo, a pesquisa que ora se apresenta identifica as tendências às tomadas de decisões éticas por executivos que se encontram em formação continuada, no sul do Brasil e no norte da Itália. Por se tratar de uma pesquisa *cross-cultural*, a cultura nacional é explorada como influenciadora do comportamento ético nas negociações comerciais internacionais. De forma geral, os resultados apontam diferenças de comportamentos éticos nas negociações comerciais internacionais dos executivos pesquisados.

**RESUMEN:** Mucho se ha discutido en los últimos años sobre ética. Líneas de investigación, materias y conferencias específicas abordan el comportamiento ético de las personas dentro de las empresas y, principalmente, impulsadas por la globalización, en la relación con empresas del exterior. De carácter exploratorio-descriptiva, con un abordaje multimétodo, la investigación que se presenta identifica a las tendencias a las tomadas de decisiones éticas por ejecutivos que se encuentran en formación continua en el sur de Brasil y en el norte de Italia. Por tratarse de una investigación *cross-cultural* la cultura nacional es explorada como influyente del comportamiento ético en las negociaciones comerciales internacionales. De forma general, los resultados señalan diferencias de comportamientos éticos en las negociaciones comerciales internacionales de los ejecutivos investigados.

**ABSTRACT:** There has been much discussion on the subject of ethics in recent years. Lines of research, disciplines and specific conferences are addressing the ethical behavior of people in companies and, prompted in particular by globalization, in the relationship with overseas companies. This research, which is exploratory-descriptive in nature and takes a multi-method approach, identifies

trends in ethical decision-making by executives who are in a process of continuing training, in Southern Brazil and Northern Italy. Given that it is a cross-cultural study, national culture is explored as a factor which influences ethical behavior in international business negotiation. In general, the results indicate differences in ethical behavior in international business negotiation among the executives studied.

## 1. INTRODUÇÃO

Diversos autores identificaram, nos anos 90, possíveis influências da cultura nacional no comportamento das pessoas (HOFSTEDE, 1991; FERRARO, 1990; FEATHERSTONE, 1999; ADLER, 1997; ROBBINS, 1999). Esses autores identificaram a cultura como influenciadora do comportamento ético ou não nas empresas.

A cultura pode então explicar os diferentes modos de gestão, comportamento, tomada de decisão dos gestores das empresas, sejam das multinacionais, globais ou locais.

Este artigo não apresenta modelos comportamentais individuais, mesmo porque a cultura se dá através da convivência coletiva (RIBEIRO, 1975; HOFSTEDE, 1997) e esta, por sua vez, está vinculada a interações e relações sociais.

Sendo assim, não se trata de comportamentos definitivos, evidenciando comprovadamente este fato cultural, apesar do vasto número de trabalhos neste tema. Mas, devido às mudanças culturais ao longo do tempo, há a necessidade de evidenciar observações constantes sobre o assunto.

Para os negociadores internacionais, os estudos das diferenças culturais, principalmente quanto ao comportamento ético, vêm a contribuir para a formulação das estratégias e táticas de negociação.

Assim, o objetivo deste artigo reside em relatar parte dos resultados da pesquisa da dissertação de mestrado em que os executivos do norte da Itália e do sul do Brasil foram analisados com o principal intuito de verificar diferenças culturais nas negociações comerciais internacionais.

As conclusões e resultados deste trabalho foram obtidos através de um questionário aplicado em programas de pós-graduação em administração para executivos nos dois países, identificando as ações e comportamentos éticos nas negociações comerciais internacionais.

## 2. AS NEGOCIAÇÕES COMERCIAIS INTERNACIONAIS

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.

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

Várias são as definições encontradas na literatura para negociação.

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

Para Laurent (1991), a negociação, através da discussão, é uma forma de tentar resolver os problemas que surgem entre indivíduos ou entre as diversas coletividades das quais eles fazem parte. O autor comenta que, quando a negociação acontece entre parceiros estrangeiros, ela precede uma negociação interna, pois deve ser considerado como fator importante o problema das diferentes culturas.

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

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

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

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

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

- A natureza da estrutura de controle e do processo da tomada de decisão.

- Razão para confiar ou desconfiar do comportamento da outra parte.
- Tolerância da ambigüidade durante o processo de negociação.

Necessidades emocionais do negociador, por exemplo, estimulação do ego ou anulação do ego.

No momento em que se contata uma outra cultura, o impacto de circunstâncias externas e imprevisíveis é praticamente inevitável. É importante, neste momento, estar preparado para aproveitar as oportunidades causadas pelo choque cultural, para que os resultados possam ser os esperados. Compreender as diferenças culturais e dar importância a essas diferenças podem trazer resultados mais eficazes às negociações.

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

O acesso às informações devido ao avanço tecnológico e à especialização dos recursos humanos são alguns dos aspectos considerados como vantagem competitiva nesta nova dinâmica de mercados mundiais. As organizações, principalmente aquelas que participam do comércio exterior ou que desejam participar, precisam estar preparadas para a influência desses aspectos em seu cotidiano. Certos fatores, muitos deles decorrentes dessa nova dinâmica dos negócios, podem se tornar obstáculos para a comercialização de bens e serviços internacionalmente, portanto a preparação da empresa, ou melhor, do recurso humano (executivo) envolvido no processo, é essencial.

### 3. A CULTURA NACIONAL

Muitos autores, antropólogos, sociólogos, psicólogos e estrategistas definiram cultura. Um dos primeiros autores a citar uma definição de cultura foi E.B.Tylor (1871), há mais de um século, definindo cultura como "...todo o complexo na qual inclui conhecimento, crença, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como um membro da sociedade" (TYLOR, apud FERRARO, 1990). Um dos autores mais referenciado nesta área é Geert Hofstede, ele realizou pesquisas entre filiais da IBM, em 64 países, sobre as diferenças de valores como parte de uma cultura nacional. Em seu livro *Culturas e Organizações*, define o tema como:

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

Cultura não é uma nova idéia, 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.

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

De acordo com Ferraro (1990, p.18), "Cultura é tudo o que a pessoa tem, pensa e faz como membro da sociedade". Para que uma pessoa tenha algo, deve estar presente (objetos materiais). Quando uma pessoa pensa, idéias, valores, atitudes e crenças estão presentes (idéias, valores e atitudes). Quando uma pessoa faz, comporta-se em uma sociedade de diferentes maneiras (normas de modelo de comportamento).

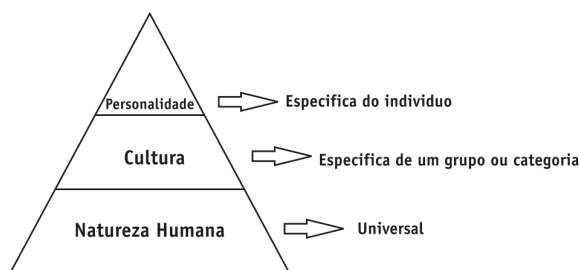
Engel, Blackwell & Miniard (2001) conceituam cultura como um conjunto de valores, idéias, artefatos e outros símbolos significativos que ajudam a comunicação individual, interpretação e avaliação dos membros da sociedade.

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

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

A cultura é adquirida, não herdada, comenta Hofstede (1997), pois ela provém do ambiente social do indivíduo, não dos genes. Há diferença entre cultura, natureza humana e a personalidade de cada um, conforme demonstra a Figura 01.

Figura 01 - 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 alegria. Entretanto, o que cada um faz com os sentimentos, a forma de sentir e como os exprime é modificado pela cultura. Já a personalidade constitui um conjunto único de programas mentais, é a junção do herdado com o adquirido. Esta aquisição provém da influência da programação coletiva, ou seja, da cultura e das experiências pessoais. A cultura não é herdada, mas aprendida e coletiva de um determinado grupo, e muito se discute sobre os novos padrões apresentados pela globalização e a influência destes nas culturas nacionais.

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

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

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

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

#### 4. A ÉTICA

Ser ético significa ter "padrões morais não influenciados pela lei que focam conseqüências das ações humanas" (FRANCESCO e GOLD, apud BEEKUN, STEDHAM et al., 2000).

A tomada de decisão ética relaciona-se a um comportamento que não está baseado somente em leis formais, mas em uma ação válida para uma determinada sociedade.

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

A ética é um estilo de comportamento influenciado pelos valores de cada indivíduo e pelo ambiente em que está envolvido. A filosofia entende

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

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

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

Ao se tratar do tema "ética", principalmente na negociação, há uma certa confusão sobre o que é ético (apropriado, como determinado por algum padrão de conduta moral), *versus* o que é prudente (sábio, baseado na tentativa de se entender a eficácia da estratégia e as conseqüências que poderia ter na negociação com a outra parte), *versus* o que é prático (o que o negociador pode de fato fazer acontecer em uma determinada situação), *versus* o que é legal (o que a lei define como prática aceitável) (LEWICKI et al., 2002). Cada uma dessas abordagens pode influenciar de forma diferenciada na tomada de decisão e no modo de conduta do negociador.

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

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

## 5. A CULTURA, OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS E A ÉTICA

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

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

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

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

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.

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 seu comportamento.

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

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

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

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

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) comentam que, em algumas culturas, as partes negociam os assuntos essenciais, enquanto consideram as relações entre as partes incidentais. Em outras culturas, a relação entre as partes é o principal foco da negociação e as questões das próprias transações são em parte incidentais.

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

## 6. O BRASIL E A ITÁLIA

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

Autores concordam (FREYRE, 1973 e RIBEIRO, 1978) que o brasileiro é um povo de gestos criativos.

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

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

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

Segundo Motta e Alcadipani (1999), o "jeitinho" brasileiro é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras) contrárias. Há ainda uma aversão aos ritualismos sociais que explicam as diferenças entre as pessoas.

Já os italianos são bastante subordinados, conforme relata o estudo de Laurent (1993), apud Adler (1997). Este autor identificou que os italianos frequentemente cumprem a hierarquia na empresa, sendo considerado por eles um desrespeito o não cumprimento e passam a desconfiar daqueles que são insubordinados.

Um estudo sobre valores, efetuado pelo pesquisador Giuseppe Capraro, em 1990, apud Angeli (1998), comparou a Itália e os demais países europeus. Neste estudo, foi identificado que os italianos ressaltam a tendência de progressiva difusão de aspirações não materialísticas, ou seja, ligadas à dimensão espiritual do homem e ao valor integral das pessoas. Os italianos indicaram, mais do que os demais europeus, uma forte propensão aos valores éticos.

## 7. OS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

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

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

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

### 7.1 FASE QUALITATIVA

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

A coleta dos dados, nesta fase, foi composta por entrevistas em profundidade. A partir de leituras realizadas, gerou-se um protocolo de entrevistas, o qual foi utilizado como um *check list* para as entrevistas, feitas com especialistas brasileiros e italianos que realizam negociações comerciais internacionais.

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

Este instrumento tem como objetivo identificar as principais variáveis, ou seja, atributos e características necessárias para a função de negociador. Os levantamentos de experiência com especialistas no assunto se caracterizam por serem uma forma de coleta de dados, em função dos objetivos da pesquisa, e para adquirir conhecimento sobre o tema, procurando

identificar preferências, importâncias e preocupações pessoais do entrevistado.

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

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

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

As primeiras entrevistas se deram com executivos brasileiros e, em seguida, o protocolo foi traduzido para o italiano, efetuando-se então as entrevistas com os especialistas daquele país que se encontravam no Brasil para negociações comerciais internacionais.

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

## 7.2 FASE QUANTITATIVA

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

### 7.2.1 O QUESTIONÁRIO

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

Num conjunto de variáveis, o questionário, no que tange à ética, foi composto por 5 questões fechadas escalares, todas com base em uma escala de *Likert* ampliada, de sete categorias de respostas.

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

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

Participaram do pré-teste *experts* da área de negociação comercial internacional e estudantes, que identificaram alguns problemas: tendenciosidade de respostas, instrução que não deixava claro o objetivo da pergunta e problemas de digitação.

Logo após validado e pré-testado o questionário em português, partiu-se para a elaboração da versão em italiano, para evitar problemas de interpretação e tradução pelas diversas expressões utilizadas nesses idiomas. Foi então utilizada a tradução reversa (*back translation*) também chamada de retrotradução: alguns autores (MALHOTRA, 2001; DILLON et al., 1994) identificam a tradução reversa como sendo aquela em que um tradutor, cuja língua nativa é aquela que se está traduzindo, traduz o questionário do idioma original, neste caso o português. Logo após, o questionário é então traduzido novamente para o idioma original, identificando assim, os problemas de tradução.

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

### 7.2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

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

A amostra, por sua vez, foi composta por 200 executivos, sendo 100 brasileiros e 100 italianos, que estão no mercado de trabalho, há pelo menos, dois anos. No Brasil, localizados nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná; na Itália, localizados nas regiões da Lombardia, do Vêneto e de Trento. Estas regiões são conhecidas pelo importante fluxo comercial nos dois países.

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

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

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

### 7.2.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

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

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

As não-respostas não são consideradas para o cálculo das médias e desvio-padrão.

## 8. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados do estudo empírico. Inicia-se com os resultados da etapa qualitativa e, logo após, apresentam-se os dados que cumprem com os objetivos desta pesquisa, diante dos questionários aplicados.

### 8.1 A ÉTICA NAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

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

Um dos assuntos discutidos em conferências na Europa, atualmente, é a questão da ética. Deve-se encontrar uma maneira de seguir a ética social, societária e pessoal na mesma linha. Quando uma dessas vertentes não está na mesma linha, deve-se repensar. Por exemplo: Quando a ética pessoal não é a mesma que a ética da empresa você deve contrariar-se para atender a ética da empresa, ou sair dela? - Expert italiano.

O valor "ética" foi intensamente mencionado nesta etapa e as diferenças culturais podem influenciar na forma e na intensidade de importância desse valor, sendo que poderá interferir no processo de negociação de forma diferenciada, dependendo da nacionalidade do interlocutor. Vários foram os comentários efetuados a respeito das diversidades culturais e das situações encontradas diante dessas diversidades.

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

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

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

## 8.2 A ÉTICA NA ETAPA QUANTITATIVA

Dentre um conjunto de questões, cinco abordavam a ética:

- É importante em uma negociação comercial internacional conhecer as normas éticas?

Quase sem importância 1 2 3 4 5 6 7 muitíssimo importante

- É importante em uma negociação obter lucro sempre?

Quase sem importância 1 2 3 4 5 6 7 muitíssimo importante

- Os regulamentos de uma empresa não devem ser violados, mesmo se a situação permitir supor que a violação será em benefício da empresa?

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 concordo totalmente

- Normalmente, a maioria das negociações atropela normas éticas?

Raramente 1 2 3 4 5 6 7 frequentemente

- Ser ético (Valor)

Menos importante 1 2 3 4 5 6 7 mais importante

Na pesquisa efetuada, diferenças significativas foram identificadas, o que demonstra que dependendo da cultura nacional as pessoas diferem nos seus modos de relacionar pensamentos e ações.

Na Tabela 01, os aspectos considerados importantes na negociação internacional foram identificados pelos respondentes, sendo que as ações éticas foram abordadas pelos aspectos das normas e do lucro sempre.

Tabela 01 - Aspectos importantes da negociação internacional

Aspectos da negociação	Itália		Brasil		t	Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
Conhecer normas éticas	5,18	1,08	5,78	1,25	3,63	0,01
Obter lucro sempre	4,54	1,31	4,64	1,16	0,59	0,56

Fonte: Coleta de dados.

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

A principal diferença (Sig t: 0,01) encontrada foi identificada em "conhecer as normas éticas do país". Nesta variável, os italianos foram os que atribuíram a menor média, ou seja, os brasileiros se importam mais com esse aspecto da negociação.

Independente da forma, obter lucro sempre não foi identificado como sendo muito importante para ambos respondentes. Italianos e brasileiros demonstraram que o lucro é secundário no processo de negociação.

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.

Ao analisar as respostas apresentadas na Tabela 02, percebe-se que os italianos (57,1%) são os que mais tendem a não quebrar os regulamentos de uma empresa e, apesar de a diferença ser pouco significativa (Qui2: 4,79, p: 9,13), 44% dos executivos brasileiros também não concordam em quebrar regulamentos na empresa; ao mesmo tempo, 35% dos respondentes brasileiros concordam em quebrar o regulamento da empresa, caso seja para o benefício dela.

Tabela 02 - A violação de regulamentos na negociação

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

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

Fonte: Coleta de dados.

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

O resultado pode ser visualizado na Tabela 03.

Tabela 03 – As normas éticas na negociação

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

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

Fonte: Coleta de dados.

Verificam-se resultados diversos, de acordo com a nacionalidade dos respondentes. Os italianos (86%) afirmam que freqüentemente as negociações atropelam normas éticas e, ao contrário, a maioria dos brasileiros (68%), afirma que raramente as negociações atropelam normas éticas. Sendo esta questão

uma projeção sobre as negociações, de forma geral, percebe-se que o comportamento ético nas negociações é mais identificado pelos brasileiros.

Dentre um conjunto de 19 valores indicados pela literatura (Rokeach, 1981), ser ético foi identificado pelos respondentes italianos pela média de 6,29 e pelos respondentes brasileiros em 6,23.

Tabela 04 – Valor Ser Ético – por país

Valor	Itália		Brasil		t	Sig. de t
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Ser Ético	6,29	1,00	6,23	1,21	0,38	0,70

Fonte: Coleta de dados.

Esse resultado corrobora a etapa qualitativa, na qual um dos assuntos mais comentados nas entrevistas foi a “ética” como sendo um fator relevante nos negócios internacionais.

A alta média indicada pelos respondentes demonstra ser muito importante o valor do “ser ético” tanto pelos executivos italianos como pelos brasileiros, não havendo diferença significativa entre os países (*sig. de t* 0,70).

## 9. CONCLUSÕES

Verifica-se que o respondente evidencia, através da etapa qualitativa (ainda que com diferentes intensidades, de acordo com a nacionalidade – etapa quantitativa), a ética como elemento relacionado à negociação, à cultura e aos valores pessoais.

Para o executivo brasileiro, conhecer normas éticas (etapa negociação) é mais importante do que para o executivo italiano.

Para o executivo italiano, a maioria das negociações freqüentemente atropela as normas éticas, enquanto que para os executivos brasileiros raramente isso acontece (etapa cultura). Este fato pode estar vinculado à experiência do executivo italiano que, na pesquisa, se apresentou atuando há mais tempo como negociador e com uma freqüência maior de negociações. Pela experiência deste executivo, pode haver uma melhor percepção acerca do que acontece na maioria das negociações. Já para o executivo brasileiro, esta constatação permite discordar do estereótipo criado em relação ao “jeitinho” brasileiro, utilizado para atingir objetivos “burlando” determinações. (DA MATTA, 1986; HICKSON; PUGH, 1995, apud ZANELLA, 1999; MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

Na etapa dos valores pessoais, a variável “ética” não demonstrou diferença significativa no comparativo entre os países.

Crê-se que a ética está relacionada à atual conjuntura do mundo moderno, e que alguns autores (ADLER, 1997; KENNEDY, 1991; LEWICKI, 2002) a definem como estratégias ou táticas de negociação. Portanto, as evidências denotam que para alguns executivos atropelar normas éticas é considerado



estratégia e muitas vezes fonte de poder.

Os dois países apresentaram grandes variações internas, em função das suas próprias culturas nacionais, pois, apesar das migrações, do acesso à informação proporcionado pela globalização e das facilidades logísticas atuais, existe uma orientação dominante que transfigura essas miscigenações e as informações provenientes de outras culturas à cultura nacional existente.

Todavia, como fenômeno coletivo, a cultura está vinculada a interações e relações sociais. O fluxo global de informações proporciona o conhecimento do outro através das fronteiras, mantendo principalmente os executivos a par do que acontece em vários lugares do mundo.

Em razão disso, as gafes culturais nos negócios internacionais, atualmente, são pouco aceitáveis. Não se pode enclausurar-se culturalmente: o executivo atual deve ser cosmopolita, ou seja, além de conhecer a sua cultura, deve conhecer e respeitar a cultura do outro.

O estudo sobre as diferenças culturais nas negociações comerciais internacionais entre executivos de duas nacionalidades distintas implica não somente a formulação de estratégia para a internacionalização de empresas (formação de *joint ventures*, fusões e aquisições), comercialização de produtos e/ou serviços, mas também a administração e seleção dos recursos humanos.

As inferências apresentadas não pretendem criar estereótipos, mas sim, apresentar a complexidade das negociações, e a importância do comportamento ético devido às diferenças dos indivíduos em cada país, derivadas da cultura local.

Espera-se que os dados deste trabalho sirvam como referência para a melhor preparação dos executivos brasileiros na negociação comercial internacional, seja com executivos italianos ou não, e que instigue a pesquisa sobre a tomada de decisão ética em outros países.

## 1. INTRODUCCIÓN

Diversos autores identificaron en los años 90 posibles influencias de la cultura nacional en el comportamiento de las personas (HOFSTEDE, 1991; FERRARO, 1990; FEATHERSTONE, 1999; ADLER, 1997; ROBBINS, 1999). Estos autores identificaron la cultura como influyente en el comportamiento ético o no en las empresas.

La cultura puede entonces explicar los diferentes modos de gestión, comportamiento, tomada de decisión de los gestores de las empresas, sean de las multinacionales, globales o locales.

Este artículo no presenta modelos comportamentales individuales, inclusive porque la cultura ocurre a través de la convivencia colectiva (RIBEIRO, 1975; HOFSTEDE, 1997) y ésta, a su vez, está vinculada a interacciones y relaciones sociales.

Siendo así, no se trata de comportamientos definitivos, evidenciando comprobadamente este hecho cultural, a pesar del vasto número de trabajos en este tema. Mas, debido a los cambios culturales a lo largo del tiempo hay necesidad de evidenciar observaciones constantes sobre el asunto.

Para los negociadores internacionales, los estudios de las diferencias culturales, principalmente con relación al comportamiento ético, contribuyen con la formulación de las estrategias y tácticas de negociación.

De ese modo, el objetivo de este artículo reside en relatar parte de los resultados de la investigación de la disertación de Maestría en que los ejecutivos del norte de Italia y del sur de Brasil fueron analizados con el principal objetivo de verificar diferencias culturales en las negociaciones comerciales internacionales.

Las conclusiones y resultados de este trabajo fueron obtenidos a través de un cuestionario aplicado en programas de postgrado en Administración para ejecutivos en los dos países, identificando las acciones y comportamientos éticos en las negociaciones comerciales internacionales.

## 2. LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES

La negociación forma parte de lo cotidiano de las personas. En el mundo empresarial la negociación puede ser considerada casi como un medio de vida para gerentes, directores, *traders*, ocupando la mayor parte de su tiempo.

Las personas discrepan entre sí y utilizan la negociación para buscar una forma de acción conjunta que pueda atender mejor a las partes envueltas. Según Junqueira (1991), negociar es el proceso de buscar aceptación de ideas, propósitos o intereses, objetivando el mejor resultado posible, de tal modo que las partes envueltas terminen la negociación conscientes de que fueron escuchadas, tuvieron oportunidades de presentar toda su argumentación y que el producto final sea mayor que la suma de las contribuciones individuales.

Varias son las definiciones de negociación encontradas en la literatura.

La negociación es un instrumento eminentemente educacional. Su ejercicio efectivo conduce al desarrollo cultural, a la calidad de la relación humana, a la mejoría de las condiciones de vida, al esfuerzo de cooperación espontánea y al trabajo como medio de autorrealización (MATOS, 1989 p. 01)

Para Laurent (1991), la negociación a través de la discusión es una forma de intentar resolver los problemas que surgen entre individuos o entre las diversas colectividades de las cuales ellos forman parte. El autor comenta que cuando la negociación ocurre entre colaboradores extranjeros ella precede a una negociación interna pues debe ser considerado como factor importante el problema de las diferentes culturas.

Según Acuff (1998), la negociación es un proceso de comunicación de mano doble cuyo objetivo es llegar a un acuerdo mutuo sobre necesidades y opiniones divergentes. La negociación es un repertorio de comportamientos, siendo necesaria una nítida comprensión de las propias motivaciones y de las del colega de negocios.

La negociación es una forma de intentar resolver problemas o conflictos entre dos partes, dirigida a atender un objetivo. Para Kennedy (1991), conflicto es la razón para negociar puntos de vista, intereses, necesidades y comportamientos diferentes.

De acuerdo con Hofstede y Usunier (1996), las negociaciones comerciales, internacionales o no, poseen algunas características universales:

- Dos o más partes con intereses, o partes de ellos, conflictivos.
- Una necesidad en común por el acuerdo, pues hay una expectativa de ganancia.
- Un resultado inicial indefinido.
- Un medio de comunicación entre las partes.
- Una estructura de control y de tomada de decisión, cada una de las partes conectadas a sus superiores.

Los mismos autores identifican que en una negociación comercial internacional las siguientes características varían de acuerdo con la cultura del negociador:

- La naturaleza de la estructura de control y del proceso de tomada de decisión.
- Razón para confiar o desconfiar del comportamiento de la otra parte.
- Tolerancia de la ambigüedad durante el proceso de negociación.
- Necesidades emocionales del negociador, por ejemplo estimulación del ego o anulación del ego.

En el momento en que se entra en contacto con otra cultura el impacto de circunstancias externas e imprescindibles es prácticamente inevitable. Es importante en este momento estar preparado para aprovechar las oportunidades causadas por el choque cultural, para que los resultados puedan ser los esperados. Comprender las diferencias culturales y dar importancia a esas diferencias puede traer resultados más eficaces a las negociaciones.

La globalización de la convivencia y la necesidad de que establezcamos una sintonía fina con una gama considerable de pueblos hace de este oficio, que puede ser llamado de ejercicio de multiculturalismo, uno de los más desafiantes y sutiles a que los ejecutivos y ciudadanos tienen que adaptarse hoy en día. Especialmente cuando se lee que casi la totalidad de las *joint ventures* que no tienen éxito parecen como consecuencia de choques culturales y de poca o ninguna empatía entre ambas partes (DOURADO, 2000, p.29).

El acceso a las informaciones, debido al avance tecnológico y a la especialización de los recursos humanos es uno de los aspectos considerados como ventaja competitiva en esta nueva dinámica de mercados mundiales. Las organizaciones, principalmente aquellas que participan del comercio exterior o que desean participar, tienen que estar preparadas para la influencia de esos aspectos en su cotidiano. Ciertos factores, muchos de ellos originarios de esa nueva dinámica de los negocios, pueden convertirse en obstáculos para la comercialización internacional de bienes y servicios, por lo tanto la preparación de la empresa, o mejor dicho, del recurso humano (ejecutivo) envuelto en el proceso es esencial.

### 3. LA CULTURA NACIONAL

Muchos autores, antropólogos, sociólogos, psicólogos y estrategas definieron cultura. Uno de los primeros autores a expresar una definición de cultura fue E. B. Tylor (1871), hace más de un siglo, definiendo cultura como "... todo el complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, leyes, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como un miembro de la sociedad" (TYLOR, *apud* FERRARO, 1990). Uno de los autores más referidos en esta área es Geert Hofstede. Él realizó investigaciones entre filiales de IBM en 64 países sobre las diferencias de valores como parte de una cultura nacional. En su libro *Culturas y Organizaciones* define al tema como:

... programación colectiva de mentes que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro (...) es siempre un fenómeno colectivo, pues es por lo menos parcialmente compartida con personas que viven o vivieron en el mismo ambiente social donde ella fue aprendida. (HOFSTEDÉ, 1997, p.4).

Cultura no es una nueva idea, comentan Mintzberg *et al.* (2000), cada campo de estudio tiene su concepto central – *mercado* en economía, *política* en ciencia política y *estrategia* en administración. En este último, la cultura fue descubierta en los años 80 gracias al éxito de las corporaciones japonesas que parecían hacer las cosas diferentes de las de Estados Unidos, pero imitando claramente la tecnología norteamericana.

Otro concepto que se encuadra en los objetivos de esta investigación es el de Dourado (2000), en el cual se puede observar que la cultura se refleja en la forma como los individuos se organizan para sobrevivir.

De acuerdo con Ferraro (1990, p.18), "Cultura es todo lo que la persona tiene, piensa y hace como miembro de la sociedad". Para que una persona tenga algo, debe estar presente (objetos materiales). Cuando una persona piensa, ideas, valores, actitudes y creencias están presentes (ideas, valores y actitudes). Cuando una persona hace, se comporta de diferentes maneras en una sociedad (normas de modelo de comportamiento).

Engel, Blackwell & Miniard (2001) conceptúan cultura como un conjunto de valores, ideas, artefactos y otros símbolos significativos que ayudan a la

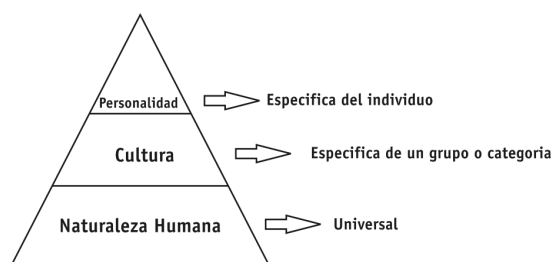
comunicación individual, interpretación y evaluación de los miembros de la sociedad.

El concepto de cultura tiene su impacto en el concepto de hombre, afirma Geertz (1989). Cuando vista como un conjunto de mecanismos simbólicos para el control del comportamiento y fuente de información extra somáticas, la cultura suministra el vínculo entre lo que los hombres son intrínsecamente capaces de convertirse y en lo que ellos realmente se convierten. Convertirse en humano para el autor es convertirse en individual, se convierte en individual bajo la dirección de los estándares culturales con los cuales se dirige la vida.

La cultura es la herencia de una comunidad humana, representada por el acervo coparticipado de modos standardizados de adaptación a la naturaleza para el suministro de la subsistencia, de normas..., de valores y de creencias con que sus miembros explican su experiencia, su creatividad y motivan para la acción (RIBEIRO, 1978, p. 127).

La cultura es adquirida, no heredada, comenta Hofstede (1997), pues ella proviene del ambiente social del individuo, no de los genes. Hay diferencia entre cultura, naturaleza humana y la personalidad de cada uno, según demuestra la Figura 01

Figura 01 – Pirámide de los tres niveles de programación mental humana



Fuente: Adaptada de Hofstede (1997).

La naturaleza humana representa el nivel universal de la programación mental, es lo que todos los seres humanos tienen en común, es heredado, por ejemplo la rabia, el amor, la alegría. Entretanto, lo que cada uno hace con los sentimientos, la forma de sentir y cómo se expresa es modificado por la cultura. Ya la personalidad constituye un conjunto único de programas mentales, es la unión de lo heredado con lo adquirido. Esta adquisición proviene de la influencia de la programación colectiva, o sea, de la cultura y de las experiencias personales. La cultura no es heredada, mas es aprendida y colectiva de un determinado grupo y mucho se discute sobre los nuevos estándares presentados por la globalización y la influencia de estos en las culturas nacionales.

De acuerdo con Hofstede y Usunier (1996), si la posición aproximada del sistema de valores culturales nacionales de un país en las varias dimensiones culturales fuese conocida, pueden preverse aspectos del estilo de negociación de los negociadores.

Los valores, las normas, las creencias y actitudes son considerados elementos importantes de la cultura. Según Engel, Blackwell & Miniard (2001), las normas son reglas de comportamiento consideradas por la mayoría o por lo menos por parte de un grupo sobre cómo los individuos deben comportarse. Los valores son creencias compartidas o normas de grupo interiorizadas por los individuos.

De acuerdo con Trompenaars y Turner (2001), las normas son los consensos que un grupo posee sobre lo que es "correcto y lo que es incorrecto", un nivel informal como control social. Ya los valores determinan la definición de "bueno y malo", muestra lo que es ideal para un grupo.

Fisher *et al.* (1994) afirman que es altamente deseable en cualquier negociación ser sensible a los valores, percepciones y normas de conducta de la persona con quien se está actuando. Cada persona es afectada por una miríada de aspectos del ambiente y de la educación, de la cultura e identidad del grupo, caracterizando las actitudes éticas o no.

#### 4. LA ÉTICA

Ser ético significa tener "estándares morales no influenciados por la ley que enfoca consecuencias de las acciones humanas" (FRANCESCO y GOLD, apud in BEEKUN, STEDHAM *et al.*, 2000).

La tomada de decisión ética se relaciona con un comportamiento que no está basado solamente en leyes formales, mas en una acción válida para una determinada sociedad.

De acuerdo con Fisher; Ury y Patton (1994), cada persona es afectada por una miríada de aspectos del ambiente y educación, cultura e identidad de grupo, mas no de un modo individualmente previsible.

La ética es un estilo de comportamiento influenciado por los valores de cada individuo y por el ambiente en que está envuelto. La filosofía entiende por ética la doctrina de cómo se debe vivir para tener una buena vida. Kant (1997), por ejemplo, afirma que se debe intentar vivir de acuerdo con la ley moral. Lo esencial no es necesariamente lo que se considera correcto o incorrecto. Lo esencial es la decisión de posicionarse con relación a lo que es correcto y a lo que es incorrecto. Se debe tratar a las otras personas siempre como una finalidad en sí misma y no como un simple medio para llegar a otra cosa. La ley moral, según este filósofo, vale para todas las personas, en todas las sociedades, en todos los tiempos; vale para todas las situaciones.

Se puede decir que un comportamiento ético es un comportamiento adecuado a las costumbres que vigoran, costumbres estas aceptadas por la sociedad en que el individuo se encuentra.

Muchas veces la necesidad de resultados positivos lleva al negociador a serios conflictos de naturaleza moral, entre sus valores personales y los valores establecidos por la empresa, para que pueda alcanzar el objetivo establecido.

Al tratarse del tema "ética", principalmente en la negociación, se crea una cierta confusión sobre lo que es ético (apropiado, como determinado por algún estándar de conducta moral) *versus* lo que es prudente (sabio, basado en el intento de entender la eficacia de la estrategia y las consecuencias que podría haber en la negociación con la otra parte) *versus* lo que es práctico (lo que el negociador puede de hecho hacer que suceda en una determinada situación) *versus* lo que es legal (lo que la ley define como práctica aceptable). (LEWICKI *et al.*, 2002). Cada uno de esos abordajes puede influenciar de forma diferente en la tomada de decisión y en el modo de la conducta del negociador.

Vivir de acuerdo con los estándares éticos es creer, por alguna razón, que su modo individual y social de actuar es correcto, comenta Singer (1994), siendo que la idea de vivir de acuerdo con los estándares éticos está conectada a la idea de defender el modo como se vive, dentro de los estándares de valores individuales.

La influencia de las diferencias culturales en las negociaciones comerciales internacionales debe ser considerada no como un ejercicio de estereotipo de los negociadores, como comenta Kennedy (1991), ni siquiera como un intento paternalista de comprender los modos de los participantes de la negociación, mas apenas como un preludio para tener atención a las diferencias y acomodarse a ellas siempre que sea posible.

## 5. LA CULTURA, LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES Y LA ÉTICA

Los ejecutivos viven bajo presión para adaptar sus organizaciones a las características del mercado, de la legislación, del régimen fiscal, del sistema sociopolítico y del sistema cultural. El equilibrio entre consistencia y adaptación es esencial para el suceso de la corporación (TROMPENAARS; TURNER, 2001).

La expansión de la globalización y el crecimiento de las inversiones extranjeras entre los países convierten al conocimiento de la cultura en algo indispensable para el éxito de la negociación comercial internacional.

*Joint ventures*, fusiones, y adquisiciones, *franchising* y ventas externas de productos y servicios son aspectos cruciales de cualquier relación Interorganizacional envolviendo negociaciones cara a cara. Para el éxito de estas negociaciones, Adler (1997) comenta que el ejecutivo debe conocer cómo influenciar y comunicarse con miembros de culturas diferentes de la suya.

Hacer negocios en un medio cultural diferente impone un deber a los ejecutivos responsables por la negociación, comenta Sebenius (2002): el de tener en cuenta aspectos culturales que van más allá del comportamiento exigido por la etiqueta y aspectos legales. Deben también considerar aspectos como la conducta y los valores.

En la negociación comercial internacional no existe un código de conducta formal de ética. Para Kennedy (1991) no deben ser hechos discursos

a los otros sobre la propia ética. Si una propuesta es contraria a los estándares personales del negociador, deberá rechazarla sin realizar sermones.

Para un negociador comercial internacional es importante inicialmente conocer sus propios valores culturales para poder diagnosticar las diferencias que irá a encontrar en la otra parte de la negociación y poder entender su comportamiento.

Los negociadores deben estar preparados para recibir informaciones falsas y verdaderas y esas informaciones pueden ser interpretadas de diferentes maneras por las partes negociadoras.

Para maximizar las posibilidades de éxito, comprendiendo el desarrollo de la cultura en los negocios internacionales, es imperativo que se examinen los valores culturales de la otra parte de la negociación bien como los propios valores. Para tal es necesario reorganizar la influencia cultural en el propio modo de pensar o cómo contrastar con personas culturalmente diferentes.

Adler (1975) afirma que los conflictos, problemas y frustraciones, asociados al choque cultural, pueden resultar una "experiencia de transición" para el negociador internacional, que puede ser la fuente del alto nivel del desarrollo personal.

Para Terpstra y David (1991), la cultura en los negocios abarca las efectivas reglas del juego, las fronteras entre competitividad y comportamiento antiético y los códigos para conducir un acuerdo comercial. Los mismos autores, en un capítulo dedicado a valores, afirman que los valores generalmente muestran códigos aparentes de comportamiento fundamental para suponer sobre poder, *ranking* y hasta religión.

Personas de distintas culturas negocian de formas diferentes, se comportan diferentemente y, además de eso, interpretan el proceso de negociación de forma diferenciada. Lewicki *et al.* (2002) comentan que en algunas culturas las partes negocian los asuntos esenciales, en cuanto consideran las relaciones entre las partes incidentales. En otras culturas la relación entre las partes es el principal enfoque de negociación y las cuestiones de las propias transacciones son en parte incidentales.

En el próximo ítem son identificadas en la literatura las diferencias entre los negociadores brasileños e italianos. Los diferentes aspectos son mencionados permitiendo conocer algunos trabajos sobre el tema y los resultados de investigaciones que envuelven a los países enfoques de este estudio.

## 6. BRASIL E ITALIA

La sociedad y la cultura brasileña nacen como fruto transoceánico de una tradición románica ya transfigurada y que una vez más en Brasil se transfiguró para dar lugar a una nueva etnia nacional, dice Ribeiro (1978). El mismo autor



comenta que generaciones de brasileños fueron alienadas por una falta de autenticidad esencial de su postura de imitar al extranjero.

Autores concuerdan (FREYRE, 1973 y RIBEIRO, 1978) que el brasileño es un pueblo de gestos creativos.

En Brasil existe la cultura de la personalidad, o sea, el gran valor atribuido a la persona, siendo que los intereses personales son considerados más importantes que los del conjunto de la sociedad, según Motta y Alcadipani (1999).

Hendon y Hendon, *apud* Acuff (1998), encontraron en el negociador brasileño un estándar de concesión "intransigente" en el cual los negociadores hacen concesiones con reluctancia. Para los negociadores brasileños el detalle del acuerdo financiero puede ser considerado menos importante que otras cuestiones.

Una de las características sobresalientes del pueblo brasileño, indicada por algunos autores (DA MATTA, 1986; HICKSON; PUGH, 1995, *apud* ZANELLA, 1999; MOTTA; ALCADIPANI, 1999), es el desprecio por las normas, siendo burladas por la flexibilidad típica del brasileño, o sea la "viveza". Para Da Matta (1986) en Brasil las leyes son vistas como negativas, habiendo una cierta informalidad para que pueda prevalecer la relación personal.

Según Motta y Alcadipani (1999), la "viveza" brasileña es el genuino proceso brasileño de que una persona logre sus objetivos a despecho de determinaciones (leyes, normas, reglas) contrarias. Hay aún una aversión a los ritualismos sociales que explican las diferencias entre las personas.

Ya los italianos son bastante subordinados, según relata el estudio de Laurent (1993), *apud* Adler (1997). Este autor identificó que los italianos frecuentemente cumplen con la jerarquía de la empresa, siendo considerado por ellos como una falta de respeto el no-cumplimiento y desconfían de aquellos que son insubordinados.

Un estudio sobre valores efectuado en 1990 por el investigador Giuseppe Caprano, *apud* Angeli (1998) comparó Italia con los demás países europeos. En este estudio fue identificado que los italianos resaltan la tendencia de progresiva difusión de aspiraciones no materialistas, o sea, conectadas a la dimensión espiritual del hombre y al valor integral de las personas. Los italianos indicaron, más que los demás países europeos, una fuerte propensión a los valores éticos.

## 7. LOS PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta es una investigación de carácter exploratorio-descriptiva. El estudio exploratorio, según Malhotra (2001), tiene como principal objetivo proporcionar la comprensión del problema enfrentado por el investigador. Es utilizado para obtener datos adicionales antes que se pueda desarrollar un abordaje.

La investigación descriptiva, a su vez, es un tipo de investigación conclusiva que tiene como principal objetivo la descripción de algo, normalmente características o funciones de mercado (MALHOTRA, 2001).

Esta investigación utilizó un abordaje multimétodo: el cualitativo y el cuantitativo. De acuerdo con Brewer y Hunter, (1989) *apud* Hoppen *et al.* (2000), es el uso de más de una metodología de investigación. El abordaje multimétodo enfoca el principio de convergencia, procediéndose de modo que los resultados de un mismo problema de investigación, con la utilización de métodos diferentes, sean similares o hasta idénticos.

## 7.1 FASE CUALITATIVA

De acuerdo con Malhotra (2001), la metodología cualitativa é constituida por un conjunto de técnicas interpretativas que tienen como meta atrasar, decodificar o traducir fenómenos sociales naturales, con el objetivo de obtener elementos relevantes para describir o explicar estos fenómenos.

La recolección de los datos en esta fase fue compuesta por entrevistas con profundidad. A partir de lecturas realizadas se generó un protocolo de entrevistas el cual fue utilizado como un *check list* para las entrevistas hechas con especialistas brasileños e italianos que realizan negociaciones comerciales internacionales.

De acuerdo con Malhotra (2001), aunque el investigador trate de seguir un esbozo predeterminado, las preguntas y el orden de su formulación terminan siendo influenciadas por las respuestas del entrevistado.

Este instrumento tiene como objetivo identificar las principales variables, o sea, atributos y características necesarias para la función del negociador. Los levantamientos de experiencia con especialistas en el asunto se caracterizan por ser una forma de recolección de datos en función de los objetivos de la investigación y por adquirir conocimiento sobre el tema, tratando de identificar preferencias, importancias y preocupaciones personales del entrevistado.

Otra cuestión referente a la entrevista con profundidad es el número de *experts* a ser entrevistados. De acuerdo con algunos autores, como Dillon *at al.* (1994), Rossi y Slongo (1998) y Malhotra (2001), no hay un número definido de entrevistas, lo que debe orientar esta etapa es la calidad de las informaciones, considerando ideal, en la práctica, el número a partir del cual comienza a predominar la repetición de respuestas. A partir del momento en que el entrevistador nota la repetición de las informaciones debe suspender nuevas entrevistas.

Para participar de las entrevistas el investigador eligió ejecutivos de diversas empresas en diversas áreas, quienes ya realizaron y realizan negociaciones comerciales internacionales. Después de la realización de las entrevistas ellas fueron transcritas y analizadas en conjunto, objetivando el agrupamiento de las ideas y de los comentarios más frecuentes.

En esta investigación fueron realizadas ocho entrevistas con profundidad, de acuerdo con el protocolo. Este protocolo posee preguntas abiertas, las cuales permiten al entrevistado responder de forma directa y al entrevistador agregar nuevas preguntas frente a las respuestas obtenidas.

Las primeras entrevistas se realizaron con ejecutivos brasileños y seguidamente el protocolo fue traducido al italiano, efectuándose entonces las entrevistas con los especialistas de aquel país, quienes se encontraban en Brasil para negociaciones comerciales internacionales.

La elección de los respondientes ocurrió, primeramente, por el conocimiento empírico adquirido en los varios años de experiencia en negociaciones internacionales y, en segundo lugar, por el acceso y disponibilidad.

## 7.2 FASE CUANTITATIVA

Con base en los resultados de la recolección de datos de la fase cualitativa se organizó la etapa cuantitativa, estructurándose el instrumento de recolección de datos: el cuestionario.

### 7.2.1 EL CUESTIONARIO

Con los resultados que fueron obtenidos en la etapa cualitativa fue elaborado el cuestionario estructurado. Según Malhotra (2001, p. 282), el cuestionario estructurado se compone por "...preguntas que preespecifican el conjunto de respuestas alternativas y el formato de la respuesta".

En un conjunto de variables, en lo que se refiere a ética, el cuestionario estaba compuesto por 5 cuestiones cerradas escalonadas, todas con base en una escala de *Likert* ampliada de siete categorías de respuestas.

El cuestionario fue sometido a una preprueba, inicialmente aplicado en Brasil, en que fue analizada la cuestión del lenguaje, de las instrucciones, del formato, entre otros puntos indicados en el cuestionario.

De acuerdo con Malhotra (2001, p. 290) "...la preprueba se refiere la prueba del cuestionario en una pequeña muestra de entrevistados con el objetivo de identificar y eliminar problemas potenciales".

Participaron de la preprueba *experts* del área de negociación comercial internacional y estudiantes que identificaron algunos problemas: tendenciosidad de respuestas, instrucción que no dejaba claro el objetivo de la pregunta y problemas de digitación.

Después de validado y preprobado el cuestionario en portugués se realizó la elaboración de la versión en italiano para evitar problemas de interpretación y traducción por las diversas expresiones utilizadas en esos idiomas. Fue utilizada entonces la traducción reversa (*back translation*) también llamada retro traducción: algunos autores (MALHOTRA, 2001; DILLON *et al.*, 1994) identifican la traducción reversa como siendo aquella en que un traductor, cuya lengua nativa es aquella que se está traduciendo, traduce el cuestionario del idioma original, en este caso el portugués. A continuación el cuestionario es entonces traducido nuevamente para el idioma original, identificando de ese modo los problemas de traducción.

Hubo un cuidado especial con la traducción del instrumento de investigación. Eso resulta necesario por el hecho de que aún hoy existen diversos dialectos en Italia, además de la importancia del pleno entendimiento del concepto a ser medido.

### 7.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de este estudio, en lo que se refiere a la fase cuantitativa, estaba compuesta por ejecutivos del sur de Brasil y del norte de Italia.

La muestra, a su vez, estaba compuesta por 200 ejecutivos, siendo 100 brasileños y 100 italianos, quienes están en el mercado de trabajo hace por lo menos dos años. En Brasil, localizados en los estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul y Paraná; en Italia, localizados en las regiones de Lombardia, de Véneto y de Trento. Estas regiones son conocidas por el importante flujo comercial en los dos países.

El método de elección de la muestra fue el no probabilístico por conveniencia por el criterio de accesibilidad. La forma de contacto con los respondientes ocurrió a través de cursos de educación continuada.

De acuerdo con algunos autores, como Gil (1994) y Malhotra (2001), el método de muestreo es el no probabilístico por conveniencia y por lo tanto no podrá ser rigurosamente observada la representatividad de la muestra con relación a la población objetivada.

Otro punto importante de la investigación *cross-cultural* es que no hay intención de comparar individuos y sí tendencias de respuestas de cada uno de los países, pues este estudio no tiene el objetivo de crear estereotipos y sí sistemas sociales que las características personales ayuden a crear a través de los valores de la mayoría de la población.

### 7.2.3 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los datos de la etapa cuantitativa fueron recolectados y organizados en forma de tablas y gráficos, posibilitando de esta forma una mejor visualización y análisis de los datos.

Para presentación de los resultados fueron utilizadas estadísticas uni y multivariadas.

Las no-respuestas no son consideradas para el cálculo de los promedios y desvío estándar.

## 8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados del estudio empírico. Se comienza con los resultados de la etapa cualitativa y a continuación se presentan

los datos que cumplen con los objetivos de esta investigación frente a los cuestionarios aplicados.

### 8.1 LA ÉTICA EN LAS ENTREVISTAS CON PROFUNDIDAD

El principal tema comentado en la entrevista con profundidad fue la ética en la negociación. Tanto negociadores brasileños como negociadores italianos identificaron la ética como una forma de conducta apropiada para las personas, basada en el comportamiento adoptado como norma en la sociedad en que están inseridas, o sea, dependiente de su cultura.

*Uno de los asuntos discutidos en conferencias en Europa actualmente es la cuestión de la ética. Se debe encontrar una manera de seguir la ética social, societaria y personal en la misma línea. Cuando una de esas vertientes no está en la misma línea se debe repensar. Por ejemplo: cuando la ética personal no es la misma que la ética de la empresa ¿Debe usted contrariarse para atender a la ética de la empresa o debe salir de ella? – Expert italiano.*

El valor "ética" fue intensamente mencionado en esta etapa y las diferencias culturales pueden influir en la forma y en la intensidad de importancia de ese valor, siendo que podrá interferir en el proceso de negociación de forma diferenciada, dependiendo de la nacionalidad del interlocutor. Varios fueron los comentarios efectuados a respecto de las diversidades culturales y de las situaciones encontradas frente a esas diversidades.

*Ya negocié con varios brasileños, noto que hay una gran dificultad en alcanzar el objetivo de la negociación propiamente dicho, además de eso existe la necesidad por parte del brasileño en hacerse amigo rápidamente, les gusta la relación personal, no sólo profesional. – Expert italiano.*

*Depende de la región de Italia donde se va a negociar, se notan características diferenciadas del negociador o de la filosofía de la empresa, cuanto más al norte, más formales y serios ellos son; cuanto más al sur, más relajados. – Expert brasileño.*

Se nota la relevancia que los entrevistados conceden a las diversidades culturales y a la influencia en las negociaciones internacionales. La preocupación con conocer las características del país y del interlocutor fueron comentarios frecuentes.

### 8.2 LA ÉTICA EN LA ETAPA CUANTITATIVA

En un conjunto de cuestiones cinco abordaban la ética:

- Es importante en una negociación comercial internacional conocer las normas éticas?

Casi sin importancia 1 2 3 4 5 6 7 muchísimo importante

- Es importante en una negociación obtener ganancia siempre?

Casi sin importancia 1 2 3 4 5 6 7 muchísimo importante

- Los reglamentos de una empresa no deben ser violados, aunque la situación permita suponer que la violación será en beneficio de la empresa?

Discrepo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 concuerdo totalmente

- Normalmente la mayoría de las negociaciones atropella normas éticas?

Raramente 1 2 3 4 5 6 7 frecuentemente

- Ser ético (Valor)

Menos importante 1 2 3 4 5 6 7 más importante

En la investigación efectuada fueron identificadas diferencias significativas, lo que demuestra que dependiendo de la cultura nacional las personas difieren en sus modos de relacionar pensamientos y acciones.

En la Tabla 01 los aspectos considerados importantes en la negociación internacional fueron identificados por los respondientes, siendo que las acciones éticas fueron abordadas por los aspectos de las normas y de la ganancia siempre.

Tabla 01 - Aspectos importantes de la negociación internacional

Aspectos de la negociación	Italia		Brasil		t	Sig.
	Promedio	Desvío estándar	Promedio	Desvío estándar		
Conocer normas Éticas	5,18	1,08	5,78	1,25	3,63	0,01
Obtener ganancia siempre	4,54	1,31	4,64	1,16	0,59	0,56

Fuente: Recolección de datos.

Ambos respondientes, italianos y brasileños, concuerdan que "obtener ganancia siempre" es el aspecto menos importante en la negociación, pues atribuyeron los promedios más bajos a esta variable, 4,54 y 4,64 respectivamente.

La principal diferencia (Sig  $t$ : 0,01) encontrada fue identificada en "conocer las normas éticas del país". En esta variable los italianos fueron los que atribuyeron el menor promedio, o sea que los brasileños se importan más con ese aspecto de la negociación.

Independiente de la forma, obtener ganancia siempre no fue identificado como siendo muy importante para ambos respondientes. Italianos y brasileños demostraron que la ganancia es secundaria en el proceso de negociación.

La cuestión sobre la necesidad de reglas identifica la parte de respondientes que rechaza la idea de infringir las reglas de la empresa aunque sea por una buena razón.

Al analizar las respuestas presentadas en la Tabla 02 se nota que los italianos (57,1%) son los que más tienden a no quebrantar los reglamentos de una empresa y, a pesar de que la diferencia es poco significativa (Qui2: 4,79,  $p$ : 9,13), el 44% de los ejecutivos brasileños tampoco concuerda en quebrantar los reglamentos en la empresa; al mismo tiempo el 35% de los respondientes

brasileños concuerdan en quebrantar el reglamento de la empresa en caso que sea para beneficio de la misma.

Tabla 02 – La violación de reglamentos en la negociación

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

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

Fuente - Recolección de datos.

Al responder la cuestión sobre las normas éticas de la negociación la intención fue que el ejecutivo proyectase, en la mayoría de los procesos de negociación, las propias negociaciones. Siendo así, no se puede afirmar que los italianos no son éticos en la negociación, pero sí que la ética es un comportamiento menos identificado en Italia por los propios respondientes italianos.

El resultado puede ser visualizado en la Tabla 03.

Tabla 03 - Las normas éticas en la negociación

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

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

Fuente: Recolección de datos

Se verifican resultados diversos de acuerdo con la nacionalidad de los respondientes. Los italianos (86%) afirman que frecuentemente las negociaciones desconsideran las normas éticas y, por el contrario, la mayoría de los brasileños (68%) afirma que raramente las negociaciones desestiman las normas éticas. Siendo esta cuestión una proyección sobre las negociaciones se nota de modo general que el comportamiento ético en las negociaciones es más identificado por los brasileños.

En un conjunto de 19 valores indicado por la literatura (Rokeach, 1981) ser ético fue identificado por los respondientes italianos por el promedio de 6,29 y por los respondientes brasileños en 6,23.

Tabla 04 – Valor Ser Ético – por país

Valor	Itália		Brasil		t	Sig. de t
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Ser Ético	6,29	1,00	6,23	1,21	0,38	0,70

Fuente: recolección de datos

Este resultado corrobora la etapa cualitativa en la cual uno de los asuntos más comentados en las entrevistas fue la "ética" como siendo un factor relevante en los negocios internacionales.

El alto promedio indicado por los respondientes demuestra ser muy importante el valor "ser ético" tanto por los ejecutivos italianos como por los brasileños, no habiendo diferencia significativa entre los dos países (*sig. De t* 0,70).

## 9. CONCLUSIONES

Se verifica que el respondiente evidencia, a través de la etapa cualitativa (aunque con diferentes intensidades de acuerdo con la nacionalidad – etapa cuantitativa), la ética como elemento relacionado a la negociación, a la cultura y a los valores personales.

Para el ejecutivo brasileño conocer normas éticas (etapa negociación) es más importante que para el ejecutivo italiano.

Para el ejecutivo italiano la mayoría de las negociaciones frecuentemente desestima las normas éticas, en cuanto que para los ejecutivos brasileños raramente eso sucede (etapa cultura). Este hecho puede estar relacionado con la experiencia del ejecutivo italiano que, en la investigación, se presentó actuando hacía más tiempo como negociador y con una frecuencia mayor de negociaciones. Por la experiencia de este ejecutivo puede haber una mejor percepción acerca de lo que sucede en la mayoría de las negociaciones. Ya para el ejecutivo brasileño esta constatación permite discrepar del estereotipo creado con relación a la "viveza" brasileña, utilizada para alcanzar objetivos "burlando" determinaciones. (DA MATTA, 1986; HICKSON; PUGH, 1995, *apud* ZANELLA, 1999; MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

En la etapa de los valores personales, la variable "ética" no demostró diferencia significativa en el comportamiento entre los países.

Se cree que la ética está relacionada con la actual coyuntura del mundo moderno y que algunos autores (ADLER, 1997; KENNEDY, 1991; LEWICKI, 2002) la definen como estrategias o tácticas de negociación. Por lo tanto, las evidencias denotan que para algunos ejecutivos el hecho de desestimar normas éticas es considerado estrategia y muchas veces fuente de poder.

Los dos países presentan grandes variaciones internas en función de sus propias culturas nacionales, pues a pesar de las migraciones, del acceso a la información proporcionado por la globalización y de las facilidades logísticas actuales, existe una orientación dominante que transfigura esas miscegenaciones y las informaciones provenientes de otras culturas a la cultura nacional existente.

Aun, como fenómeno colectivo, la cultura está vinculada con interacciones y relaciones sociales. El flujo global de informaciones proporciona el conocimiento del otro a través de las fronteras, manteniendo principalmente a los ejecutivos informados de lo que sucede en varios lugares del mundo.



En razón de esto, los deslices culturales en los negocios internacionales son actualmente poco aceptables. No es posible enclaustrarse culturalmente: el ejecutivo actual debe ser cosmopolita, o sea que además de conocer la propia cultura debe conocer y respetar la cultura del otro.

El estudio sobre las diferencias culturales en las negociaciones comerciales internacionales entre ejecutivos de dos nacionalidades distintas implica no solamente la formulación de estrategias para la internacionalización de las empresas (formación de *joint ventures*, fusiones y adquisiciones), comercialización de productos y/o servicios, pero también la administración y selección de los recursos humanos.

Las inferencias presentadas no pretenden crear estereotipos, pero sí presentar la complejidad de las negociaciones y la importancia del comportamiento ético debido a las diferencias derivadas de la cultura local de los individuos en cada país.

Se espera que los datos de este trabajo sirvan como referencia para una mejor preparación de los ejecutivos brasileños en la negociación comercial internacional, sea con ejecutivos italianos o no, y que instigue a la investigación sobre la tomada de decisión ética en otros países.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ACUFF, L. F. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: SENAC, 1998.
- ADLER, P. **The transitional Experience: An Alternative View of Culture Shock**. *Journal of Humanistic Psychology*, 1975, p.15, 13-23.
- ADLER, N. J. **International Dimensions of Organizational Behavior**. 3. ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College – ITP, 1997.
- ANGELI, F. **Brasile**: Guida pratica al nuovo Eldorado. Centro Studi Imprese – CIS. Milão: Tipomozza, 1998.
- BEEKUN, R.I., et al. **Business Etnics in Brazil and the U.S.:** a comparative investigation. Business Association of Latin American Studies, Venezuela, 2000.
- DA MATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986, 126 p.
- DILLON, W. R.; MADDEN, T. ; FIRTLE, N. H. **Marketing research in a marketing environment**. Richard D. Irwin, INC., Estados Unidos, 1994.
- DOURADO, F. F. **Ao Redor do Mundo**: Convivência e Negociação com Culturas Estrangeiras para Brasileiros. São Paulo: Mona Lisa, 2000.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Consumer Behavior**. Forth Worth, Harcourt, 2001.
- FEATHERSTONE, M. (Org.). **Cultura Global**: nacionalismo, globalização e modernidade. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
- FERRARO, P. G. **The cultural dimension of international business**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1990.
- FISHER, R; URY, W; PATTON, B. **Como chegar ao Sim**. 2. ed. Tradução Vera Ribeiro & Ana Luiza Borges. Rio de Janeiro: Imago, 1994.
- FREYRE, G. **Além do apenas moderno**. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio, 1973.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994, 207p.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações: Compreender a Nossa Programação Mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organisations Across Nations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001
- HOFSTEDE, G.; USUNIER, J. C. Hofstede's Dimensions of Culture and their Influence on International Business Negotiations. IN: GHOURI, P. N. **International Business Negotiations**. Oxford: Pergamon, 1996 .
- HOPPEN, N. LAPOINTE, L. ; MOREAU, E. **Um Guia Prático para a avaliação de Artigos de Pesquisa em Sistemas de Informação**. Apostila de Mestrado – UFRGS, Porto Alegre, 2000.
- JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação, tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1991.
- KANT, E. **Crítica da Razão Pura**. Tradução J. Rodrigues de Merengue. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1997.
- KENNEDY, G. **Dicionário do negociador**. Tradução Pedro Martinho. Lisboa: Rolo e Filhos, 1991.
- LAURENT, L. **Como conduzir discussões e negociações**. Tradução Oswaldo Louzada Filho. São Paulo: Nobel, 1991.
- LEWICKI, J. R.; SAUNDERS, M. D.; MINTON, W. J. **Fundamentos da Negociação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATOS, F. G. **Negociação Gerencial: aprendendo a negociar**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. **Jeitinho brasileiro, controle social e competição**. RAE. São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, Jan/Mar, 1999.
- RIBEIRO, D. **Os Brasileiros**. Teoria do Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1978.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Christina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.
- ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado da arte e a proposição de um método brasileiro**. RAC, v2, n. 1, jan/abr 1998.
- SEBENIUS, K. J. **Como negociar através das fronteiras**. HSM Management n. 34 – set/out 2002.
- SINGER, P. **Ética Prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1994, p.78-96.
- TROMPENAARS, F.; TURNER, H. C. **Riding the waves of cultures**. 2. ed. Londres: Nicholas Brealey Publishing, 2001.
- ZANELA, A. C. **A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos**. Dissertação de Mestrado - UFRGS, 1999.