

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM COMÉRCIO EXTERIOR**

**FERNANDA RETAMAR DOS SANTOS**

**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS MULTICULTURAIS NOS  
NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**

**CRICIÚMA  
2016**

**FERNANDA RETAMAR DOS SANTOS**

**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS MULTICULTURAIS NOS  
NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Natalia Martins Gonçalves, PhD.

**CRICIÚMA**

**2016**


**FERNANDA RETAMAR DOS SANTOS**

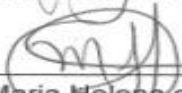
**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS MULTICULTURAIS NOS  
NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**

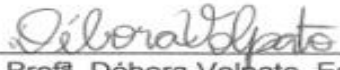
Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharelado, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 22 de junho de 2016

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª. Natalia Martins Gonçalves, PhD.– Orientadora  
Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC)

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª. Maria Helena de Souza Santos, Especialista  
Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC)

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª. Débora Volpato, Especialista  
Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC)

## **DEDICATÓRIA**

A minha mãe Zaida que sempre me apoiou em todas as minhas escolhas, e lutou tanto para que eu chegasse até aonde cheguei.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus por ter me proporcionado essa grande experiência, a minha mãe Zaida pelo apoio e a minha orientadora Natália Martins Gonçalves pela paciência e pelo extremo conhecimento.

**“Aqueles que se sentem satisfeitos sentam-se e nada fazem. Os insatisfeitos são os únicos benfeitores do mundo.”**

**Walter S. Landor**

## RESUMO

SANTOS, Fernanda Retamar dos. **A influência das relações interpessoais multiculturais nos negócios internacionais**. 2016. 82 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A capacidade de manter relações multiculturais está sendo cada vez mais importantes no mundo nos negócios. A internacionalização das empresas trouxe um ambiente favorável ao desenvolvimento dessas relações e, ao mesmo tempo, busca no mercado pessoas com a possibilidade de alcançar essas competências. Frente à isso, o chamado choque cultural está ganhando espaço nesse processo, e muitas vezes dificultando nas negociações internacionais. Com esse cenário, o estudo tem como objetivo analisar qual a influência das relações interpessoais no comércio internacional. Metodologicamente, a pesquisa foi classificada como descritiva quanto aos fins, e bibliografia e de campo quanto aos meios de investigação. A população alvo foi delimitada com pessoas que trabalham e estudam no meio multicultural, totalizando 30 profissionais de 12 países. A pesquisa foi classificada pela coleta de dados primários e técnica de coleta de dados qualitativos. O instrumento de coleta de dados foi um questionário aplicado via *Google Docs*, encaminhado diretamente para os profissionais do meio internacional. A análise dos dados foi fundamentada qualitativamente. Verificou-se que existem diversas diferenças culturais entre os 12 países em estudo, e que há uma imensa carência de treinamentos na área. Por esse motivo grande números de acordos não são finalizados com sucesso pela falta de conhecimento multicultural. A pesquisa identificou também quais aspectos os executivos brasileiros precisam melhorar em suas performances internacionais, pois na sua maioria essas fragilidades são generalizadas e afetam a imagem do negociador do Brasil. E por fim constatou-se que o conhecimento das diferenças culturais é de extrema importância para o sucesso nos negócios e que infelizmente ainda existe carência dessas informações aos executivos brasileiros e falta de treinamento junto ao meio multicultural.

**Palavras-chave:** Ambiente internacional, Relações interpessoais no trabalho, Multiculturalismo.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Faixa etária dos entrevistados .....	23
Figura 2 - Grau de escolaridade dos entrevistados.....	24
Figura 3 - Qual a melhor maneira de se tratar uma pessoa em uma relação de trabalho no ambiente internacional? .....	26
Figura 4 - Qual o grau de importância da educação formal com quem se vai manter contato (graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado)? .....	27
Figura 5 - Em que grau o relacionamento pessoa influencia na relação de trabalho? .....	28
Figura 6 - Qual a importância do aspecto pontualidade? .....	29
Figura 7 - Qual o grau de importância da pessoa de contato saber falar sua língua oficial? .....	29
Figura 8 - Preferência de contato de trabalho .....	31
Figura 9 - Qual a importância do conhecimento e aceitação da gastronomia do seu país? .....	32
Figura 10 - Qual a importância do contato visual entre as pessoas quando se está conversando no trabalho? .....	33
Figura 11 - Elogios são importantes em uma conversa de trabalho?.....	34
Figura 12 - Quanto que uma pessoa pode demonstrar suas emoções em um ambiente de trabalho?.....	35
Figura 13 - O quanto o posicionamento contrário de uma pessoa pode afetar a harmonia das conversas em uma reunião de trabalho?.....	36
Figura 14 - Quanto é importante em uma negociação a apresentação de dados como gráficos, estatísticas, fluxogramas, quadros explicativos, etc..?.....	37
Figura 15 - Quanto é importante a argumentação, análises fundamentadas, capacidade de oratória na apresentação de uma proposta? .....	38
Figura 16 - Como a confiança é construída na sua cultura? (escala de 0 a 10).....	39
Figura 17 - O tempo de uma negociação é sinônimo de produtividade? .....	40
Figura 18 - Quanto tempo em média uma pessoa deve usar para expor seus pontos de vista em uma reunião de trabalho? .....	41



Figura 19 - Qual a importância de manter distância física em uma relação de trabalho? .....	42
Figura 20 - O contato físico é aceitável quando se encontra uma pessoa pela primeira vez em uma reunião de trabalho? .....	43
Figura 21 - Em uma reunião de trabalho que ultrapasse o almoço e jantar, qual seria a refeição adequada?.....	48

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores para alcançar o sucesso nas negociações.....	11
Quadro 2 - Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica .....	19
Quadro 3 - Estruturação do público alvo .....	20
Quadro 4 - Países de origem dos entrevistados. ....	22
Quadro 5 - Área de atuação dos entrevistados .....	25
Quadro 6 - Assuntos apropriados e proibidos no ambiente de trabalho.....	30
Quadro 7 - Qual o significado do contato visual em uma conversa de trabalho?.....	33
Quadro 8 - Imagem dos brasileiros fora do Brasil .....	43
Quadro 9 – Imagem dos brasileiros na visão dos brasileiros. ....	44
Quadro 10 - Gestos corporais e linguagem proibida no ambiente de trabalho .....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	2
1.2 OBJETIVOS .....	3
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>3</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	3
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>5</b>
2.1 COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	5
2.2 NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS .....	9
2.3 CULTURA .....	12
<b>2.3.1 A influência da cultura nas negociações internacionais</b> .....	<b>15</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>18</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	18
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	20
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	21
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	21
<b>4 ANÁLISE DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS MULTICULTURAIS NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS</b> .....	<b>22</b>
4.1 MULTICULTURALISMO NA COMUNICAÇÃO E NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL .....	22
4.2 ASPECTOS CHAVES NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE MULTICULTURAL INTERNACIONAL.....	25
4.1 COSTUMES, SÍMBOLOS, CORES, ATITUDES, EXPRESSÕES IDIOMÁTICAS NA COMUNICAÇÃO INTERNACIONAL .....	44
4.3 A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS MULTICULTURAIS NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS.....	49
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>53</b>
<b>APÊNDICE(S)</b> .....	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização aproxima pessoas e empresas com culturas e nacionalidades distintas. Essa aproximação ganha cada vez mais importância no mundo dos negócios internacionais. A cultura de um determinado país pode nortear todo um processo de negociação. A influência cultural é de grande importância no processo decisório, pois até o mínimo deslize de comportamento poderá inviabilizar um negócio. Os executivos nacionais e internacionais precisam estar qualificados para essa realidade de trabalho no ambiente internacionalizado, pois a preparação e o contato com a prática dos seus parceiros comerciais é imprescindível. Estar preparado e ter conhecimento da existência de diferentes padrões de conduta podem aumentar as chances de sucesso nas negociações comerciais internacionais (MALHOTRA, 2011).

Nessa diversidade, as organizações estão se tornando mais dinâmicas e globalizadas, enquadrando-se nas novas exigências de cada país. Os profissionais estão se requalificando com diferentes idiomas e obtendo um contato intenso e profundo com a diferença cultural. Similarmente, a economia também está se adaptando, com a formação de blocos econômicos comerciais, para que se tenha maior competitividade entre os países envolvidos. Diante desse contexto, as negociações são primordiais e precisam ser bem estudadas e estruturadas, juntamente com o negociador que necessita sempre estar modernizando suas habilidades (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2007).

Com a globalização da economia, da mídia eletrônica e da própria tecnologia, a aproximação dos indivíduos acontece de maneira mais rápida e frequente, mesmo em vários e distantes pontos do planeta. Ainda, com toda essa troca de experiência a identidade nacional de cada país não é esquecida, o que acontece é uma maior flexibilidade de adaptação a esse novo cenário. As informações tornam-se fundamentais nesse mercado, exigindo dos negociadores maior preparação e a ciência de que negociar não impacta somente no produto, mas também na individualidade do país e do parceiro comercial (FLORIANI, 2002).

Para se obter sucesso em uma negociação, um dos pontos-chaves é o conhecimento dos costumes e comportamentos aceitáveis e esperados pelo grupo social de interesse. Em algumas culturas desenvolver e cultivar relações interpessoais não é bem visto no processo de negociação e, geralmente pesam mais do que as cláusulas de um acordo em um contrato escrito; em outras culturas, o tempo é dinheiro e por consequência, as fases de uma negociação respeitam uma sequência lógica, linear, dando mais valor aos termos escritos do que os acordos verbais (SCHUSTER; COPELAND, 1996). Um exemplo bem claro dessas individualidades é o fato de que presentear ou oferecer alguma gratificação financeira, para alguns negociadores é sinônimo de cortesia, já para outros, é interpretado como suborno, ou falta de respeito (MILES, 1995; SHELL, 1991).

Em virtude das diferenças culturais, as negociações internacionais tendem a se tornarem complexas, confusas e frustrantes em relação às negociações nacionais. Quanto mais um executivo se qualifica e aprende sobre os diferentes estilos de negociação e crenças de outras culturas, mais eficientes serão as negociações delas provenientes (MILES, 1995).

Considerando o acima exposto, este estudo propõe analisar a influência dos aspectos culturais nas negociações internacionais, em um estudo que apresenta informações importantes na hora da negociação internacional.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Qualquer negociação pode apresentar problemas, porém os maiores desafios estão presentes nas negociações internacionais. Existem conflitos que ocorrem com exclusividade nas relações internacionais, enquanto outros aparecem com mais frequência nas relações nacionais, isso ocorre porque até mesmo dentro de um país existem diferenças culturais (ACUFF, 1997).

Acuff (1997) ressalta ainda que se não houver preparação junto à cultura do país negociador, pode-se ocorrer um choque cultural justamente ocasionado por falta de preparação e estudo do ambiente internacional. Esse choque de culturas pode incluir a maneira de apertar a mão, como cumprimentar uma pessoa, a quem a empresa deve dirigir os comentários, qual o nível de franqueza que o negociador

pode ter, e todos os comportamentos que envolvam comunicação no meio multicultural.

De acordo com Minervini (2001, p. 101) “Calcula-se que mais de 50% dos negócios internacionais não são concluídos pelo desconhecimento das diferenças culturais”. Esse número é bastante expressivo, e somente o efetivo estudo multicultural poderá diminuir esse valor e proporcionar melhores resultados no mercado internacional.

Tendo como base a situação exposta, faz-se necessário o estudo sobre a seguinte questão: Qual a influência das relações interpessoais no comércio internacional?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a influência das relações interpessoais multiculturais no comércio internacional.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar aspectos chaves nas relações interpessoais no ambiente multicultural internacional;
- b) Verificar a influência dos costumes, símbolos, cores, atitudes, expressões idiomáticas na comunicação internacional.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Esse trabalho tem como objetivo analisar a influência das relações interpessoais multiculturais no comércio internacional, e torna-se importante porque a internacionalização está cada vez mais presente na vida das empresas com a importação e a exportação, e na vida das pessoas como profissionais e estudantes de comércio exterior e relações internacionais.

Com a aplicação da pesquisa e as análises das respostas referentes ao tema em estudo, o assunto torna-se relevante para os executivos brasileiros, que buscam conhecimento para uma melhor definição de estratégias competitivas no cenário internacional, e para as empresas que almejam se internacionalizar ou ainda melhorar suas performances no mercado globalizado. Além disso, o estudo proporcionará a acadêmica agregar conhecimento multicultural, irá contribuir também com a Universidade do Extremo Sul Catarinense, como ferramenta para outras pesquisas.

Para que o estudo possa ser desenvolvido fez-se necessário a colaboração de algumas pessoas de fora do país, grande parte destas são pessoas de negócios e estudantes que dispõe de pouco tempo para cooperar com a pesquisa, no entanto torna-se oportuno, pois o cenário é globalizado e interligado ao mesmo tempo. Com o uso da internet é possível realizar diversos contatos simultaneamente, levando em consideração que foi demandado muita comunicação para o sucesso do trabalho.

Este estudo foi viável, pois a pesquisadora teve acesso às fontes de dados e bases de dados bibliográficas e às informações geradas pelas pessoas das mais variadas culturas via *Google docs*, e foi possível analisá-las de maneira eficiente. A realização desse trabalho disponibilizou o tempo necessário para que a pesquisadora obtivesse as informações científicas e a pesquisa realizada via internet, assim honrando com o prazo definido pelo Curso de Administração com habilitação em Comércio Exterior.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A inquietação relacionada ao conhecimento não é nova. Numa visão geral, a maioria dos povos desenvolveram maneiras de se obter conhecimento. “Entre os egípcios a trigonometria, entre os romanos a hidráulica, entre os gregos a geometria, a mecânica e a astronomia, e entre todos se consolidou um conhecimento ligado à fabricação de artefatos de guerra” (MATALLO, 2011, p.15).

O homem é um poço de inquietações e indagação, por existir, precisa interpretar a si mesmo no meio em que habita, definindo significados para tudo, criando representações intelectuais para explicar a realidade. A representação dessas explicações é chamada de conhecimento (KOCHE, 2001).

O conhecimento obtido nessa etapa do trabalho tem a finalidade de fundamentar a pesquisa, oferecendo sustentação para o tema proposto, e ainda evidencia a relevância quando citados importantes autores e nomes de destaque no assunto, automaticamente enriquecem o estudo (KOCHE, 2001).

A partir das considerações, faz-se necessário a fundamentação teórica nesse estudo, pois nela é que se tem toda a base para dar sustento a resposta teórica à questão problema; nela é que se concentram pareceres de estudiosos, professores, doutores, leis, bases de dados, sites oficiais dos mais diversos organismos e as mais variadas fontes de conhecimento, com o objetivo de demonstrar qual a influência cultural nas negociações internacionais e, sobretudo a criação de conhecimento.

### 2.1 COMÉRCIO INTERNACIONAL

O comércio internacional se faz presente nas relações entre os povos desde a antiguidade. O marco inicial das trocas de mercadorias entre países foi dado a partir do surgimento de caravelas e bússolas. Estes instrumentos fortaleceram o comércio da época, com a utilização de navegações das quais viabilizou a remessa de produtos para longe e a busca de produtos de longe para o consumo local (MAIA, 2003).

O surgimento das caravelas despertou a indústria naval. Essa indústria



foi muito importante para o comércio internacional na era moderna, visto que possibilitou a prospecção de novos mercados, estabelecendo novas rotas e relações comerciais entre mercados diferentes. Nesse cenário, é possível identificar a formação de acordos comerciais que intensificaram o fluxo comercial e ainda proporcionaram uma relação harmoniosa entre países. Com a ocupação territorial e a exploração econômica, ocorreu a colonização do Brasil, onde suas principais atividades econômicas eram a agricultura, a comercialização da pecuária e produtos como açúcar e café (FURTADO, 2001).

De acordo com Behrends (2002) a finalidade central do comércio internacional é remeter produtos e oferecer serviços para pessoas de diferentes nacionalidades em diferentes lugares do mundo. Esse propósito se dá também na formação de blocos econômicos, que possibilitam a união de dois ou mais países que objetivam vantagem competitiva.

A necessidade de troca de produtos e serviços entre os países fez com que firmasse o comércio internacional. Nenhum país é tão autônomo que consiga produzir tudo o que consome, ou ainda prestar todo tipo de serviço que necessita, muitas vezes é mais vantajoso importar para que se torne mais viável a comercialização. Em algumas situações é impossível produzir algum tipo de produto por motivo de infraestrutura, recursos naturais, clima, tecnologia ou até mesmo a escassez de mão de obra qualificada (SILVA, 2001).

A primeira teoria que buscou fundamentar essa troca de produtos foi a Teoria das Vantagens Absolutas argumentada por Adam Smith (1937), segundo essa teoria as nações deveriam se especializar em um determinado processo no qual obtivesse vantagem absoluta, para permutar por produtos que teriam desvantagem absoluta em questões de produção.

Maluf (2000, p. 23) tem a mesma interpretação de Smith quando afirma que “o comércio internacional é o intercâmbio de bens entre países, resultante das especializações na divisão internacional do trabalho e das vantagens comparativas”. É perceptível que essa relação também se trata de estratégia internacional, para que as nações adquiram novas tecnologias e aperfeiçoamento no seu próprio processo produtivo.

Coutinho *et al* (2005) defendem o pensamento de Adam Smith e ainda

contribuem dizendo que, “nem sempre é necessário que um país obtenha excedentes de comércio exterior para que as trocas comerciais internacionais sejam vantajosas, e que as trocas voluntárias entre países possam beneficiar todos os envolvidos na operação” (COUTINHO *et al*, 2005, p.102).

Todavia, o economista David Ricardo, com base na obra de Smith, retratou uma nova teoria, a chamada Teoria da Vantagem comparativa, na qual defendia que todos os países deveriam se especializar nos produtos de própria produção para então exportar. Para David o que realmente direcionava um mercado era a vantagem comparativa e não somente a absoluta. Ou seja, os países deveriam realizar comparativos de mercado para assim se especializar em determinado produto ou serviço (BADO *et al*, 2004).

O economista dedicou-se a justificar que mesmo se uma nação não fosse considerada eficiente para produzir todos os bens e serviços existentes, ainda assim, deveria permanecer competindo com os produtos que conseguisse de fato produzir com qualidade, uma vez que os ganhos do comércio não resultavam apenas das trocas de bens e serviços manufaturado com menores custos, mas também do emprego mais eficiente das competências produtivas disponíveis no país (GONÇALVES, 1998).

Contudo, em virtude dos avanços na tecnologia e nas relações organizacionais, não foi possível permanecer somente com as visões de Smith e David, foi necessário também que as teorias fossem complementadas para o melhor acompanhamento do mercado internacional. Nessa ocasião surgiu o grande professor Michael Porter das áreas de economia e administração, desenvolveu a teoria denominada: Teoria das vantagens competitivas, se sobressaindo em relação as teorias da vantagem absoluta e vantagem comparativa (PORTER, 1999).

A nova teoria sugeriu que os países mantivessem o foco na vantagem competitiva, dando ênfase a segmentação de mercado, a produtos diferenciados, economia de escala e na diversidade tecnológica. Nessa atual visão, todo progresso econômico das empresas e dos países proviam da produtividade com que os recursos nacionais eram empregados. A recomendação era que todo país deveria aprimorar o máximo de seus recursos humanos, para uma maior produtividade e competitividade (PORTER, 1999).

Em linhas gerais, a teoria da vantagem competitiva se baseia em inovações, tanto em questões de produção, mão de obra e no processo de venda. Essa teoria afirma que, para que as empresas se mantenham competitivas e atualizadas perante o mercado é preciso inovar em todos os seus processos (COUTINHO et al, 2005).

O mercado se mantém em constante mudança, os produtos são renovados, a demanda é variada, os processos são aperfeiçoados e as empresas são repaginadas. Tendo essa percepção, os estudiosos Romer (1986) e Lucas (1988), apresentaram a teoria do crescimento endógeno com a seguinte afirmação:

São determinantes no marco dessas teorias a acumulação de capital humano, a inovação e diversificação tecnológicas. Nesses processos emergem externalidades, na medida em que a tecnologia e o capital humano, como diferentes formas de conhecimento, podem ser difundidas entre os agentes, tanto no âmbito da firma, como em termos agregados no setor. [...] A acumulação de conhecimento se faz mediante a educação, o aprendizado, o treinamento da mão de obra e várias atividades de P&D e de inovação tecnológica. O crescimento se perpetua de modo endógeno na medida em que o produto marginal do capital, físico ou humano, se mantém positivo, estimulando as atividades de acumulação do conhecimento, nas diferentes formas (SARQUIS, 2011, p. 49).

Nesse ponto de vista é possível salientar que a essência da teoria está concentrada na acumulação de conhecimento e na externalização do mesmo. Pois nesse compartilhamento é que estão as inovações que são fundamentais para que as empresas se mantenham no mercado. É essencial que as empresas inovem sempre, que as organizações estejam abertas a receber novas opiniões sobre processos, e ainda entender que é imprescindível o investimento em aperfeiçoamento de mão de obra e processos para a o alcance dos objetivos (SARQUIS, 2011).

Essa teoria é seguida até os dias de hoje, em pleno século XXI o maior recurso que as empresas possuem é o conhecimento. “As forças fundamentais do crescimento e dos possíveis benefícios do comércio residem na acumulação de capital humano, na inovação tecnológica e, subsequentemente, nos ganhos de produtividade e de diversificação da produção” (SARQUIS, 2011, p.53).

## 2.2 NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

Grandes processos como globalização, privatização, regionalização, abertura comercial e econômica, remodelaram drasticamente o meio no qual as organizações desenvolvem suas atividades e vêm conseqüentemente pressionando as empresas no sentido de internacionalização, de interdependência e de um posicionamento mais dinâmico no setor privado. Além do mais, a diminuição de barreiras têm proporcionado maiores oportunidades de negócios que não se limitam apenas a fronteiras nacionais (PANOSSO, 2000).

As empresas estão cada vez mais inaugurando filiais situadas em outros países. Nesse contexto, a figura dos agentes que desenvolvem vínculos internacionais merece valorização, pois são eles que atuam como elo entre os mercados exportadores e importadores (MALHOTRA, 2011).

Os estudos sobre comércio internacional e a efetiva prática das teorias, se mostram como uma preocupação geral entre os executivos que procuram constantemente aperfeiçoamento de habilidades profissionais. A relação entre as pessoas não mudou significativamente, por meio do tempo, uma vez que a utilidade de persuadir inteligências e convencer diversas opiniões formadas é uma das mais visíveis peculiaridades do modelo humano. Desde que Adão, Eva e a serpente estudaram os benefícios e as conseqüências do fruto proibido, os humanos vivem em contínua negociação, seja de opiniões ou de bens materiais (JUENEMANN, 2001).

Ao longo da história, as transformações políticas, econômicas e sociais eram realizadas através de processos de negociações. Os administradores tinham imensa ânsia de aprendizagem sobre técnicas e estratégias de negociações, pois através delas é que se resolviam assuntos como: procedimentos de aberturas políticas, reivindicações sindicais, relações com operários, e vários outros assuntos que demandavam comunicação para a resolução de algum problema (SHELL, 2001).

Negociação é a prática ou efeito de negociar, firmar negócios, praticar comércio, efetuar operações comerciais, abordar, debater para chegar a um acordo, é também a formação de parcerias entre governos que visam acordos internacionais

bilaterais ou multilaterais. Presente no dia-dia das pessoas, a negociação é uma espécie de comunicação de duas vias, que discorda, concorda e ainda questiona um objetivo comum entre as partes. Por consequência, a negociação tem um valor primordial entre as organizações, é uma das habilidades que mais proporcionam sucesso no meio pessoal e profissional (FISHER; YURY, 1985).

A prática de negociar é considerada uma arte, uma vez que se baseia na habilidade do ser humano de construir um diálogo. É visível que não se trata de qualquer diálogo, mas sim, de muita informação e habilidade de persuasão, buscando através da palavra, desenvolver acordos, realizar vendas e até firmar parcerias dentro ou fora do país (SEBBEN; DOURADO, 2005).

Acuff (1997, p.28) complementa com a ideia de que negociação é:

[...] o processo de comunicação de mão dupla cujo objetivo é chegar a um acordo mútuo sobre necessidades e opiniões divergentes. Negociar significa persuadir, ao invés de usar força bruta. Além do mais, negociar quer dizer que o outro lado sentir-se-á satisfeito com o resultado da negociação.

Para Godinho e Macioski (2009, p. 5) “A negociação é o processo de buscar a aceitação de ideias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação, conscientes de que foram ouvidas”, e que realmente obtiveram um espaço para propor seus pontos de vista e argumentações, com a consciência de que o acordo final teve um interesse comum.

A negociação internacional, “é muito mais que simplesmente fazer negócios, é socializar, conhecer, entender, buscar um conhecimento sobre as culturas e adaptar-se à forma de comportamento quando inserido nelas” (BORNHOFEN; KISTENMACHER, 2007, p.1). Nesse sentido, o executivo que vai negociar em outro país automaticamente leva na bagagem o seu traço cultural, e independente do que vai ser negociado, sempre acontece o chamado choque cultural, pois entre as partes existem crenças diferenciadas e precisam ser respeitadas e entendidas para o sucesso da negociação (BORNHOFEN; KISTENMACHER, 2007).

O choque cultural pode ser ocasionado por diversos fatores, entre eles crenças, normas, formas de agir, formas de demonstrar ideias, entre outros fatores ligados ao comportamento. Geralmente esse impacto de culturas acontece com as pessoas que revolvem viver em outros países, porém no meio dos negócios também

é uma questão a ser analisada, tudo depende da preparação do profissional junto a cultura do país de interesse, nos quais alguns pontos são fundamentais para que o choque não dificulte as negociações e que efetivamente aconteça um acordo de sucesso (OBERG, 2016).

De acordo com o Quadro 1, existem alguns fatores que se bem observados podem ajudar uma negociação a obter sucesso:

Quadro 1 - Fatores para alcançar o sucesso nas negociações

FATORES	CARACTERÍSTICA
Modelo social	São questões que abordam como as pessoas podem ser chamadas, pois pode mudar de país para país. Por exemplo: se as pessoas são chamadas somente pelo nome, nome e sobrenome ou apelidos, ou ainda pelo título; se o negociador precisa visitar a família do seu parceiro comercial; se é bem visto dar presentes; se as mulheres tem a permissão para participar das reuniões e ainda se tópicos particulares podem ser debatidos.
Modelo de negócio	Nesse assunto, os pontos a serem discutidos são: qual a melhor maneira de abordagem se é verbal, se é escrita, se é preciso licitações, e em qual idioma pode ser feito a negociação.
Religião	É de suma importância saber qual a religião predominante no país de interesse e qual a relação com os assuntos políticos, sociais e horários e dias de trabalho.
Sistema político	Aqui é importante conhecer o regime atual do país, se existe algum bloco econômico e qual pode ser a vantagem para o negocio, qual a relação entre os países envolvidos e se o que está sendo negociado é de interesse político.
Sistema legal	Nesse aspecto é relevante conhecer as leis que definem os negócios internacionais.
Sistema fiscal e financeiro	Nesse ponto é interessante entender um pouco sobre a dívida do país, sobre o funcionamento do departamento de crédito e financiamentos, e sobre as taxa de alfândega.
Sistema de logística e infraestrutura	Esse fator diz respeito à liberdade de território, a relação da mão de obra e a eficiência profissional, tempo de entrega, qualidade nos transportes, se existem aeroportos, e qual língua será feita a documentação.

Fonte: Martinelli, Ventura e Machado (2004).

Esses fatores estão cada dia mais presente na vida dos negociadores. Por isso se tornou imprescindível toda a preparação pré-negociação internacional. Há pessoas que ainda resistem em acreditar que o imprevisto não causa prejuízo, que o desconhecimento das normas e hábitos é uma coisa normal. Um exemplo bem prático dessa desinformação é insistir que uma pessoa da cultura muçulmana beba álcool, isso pode destruir até com o mais rentável dos negócios. É complexo determinar quais são as regras universais a serem usadas, o que em um

determinado país pode ser um gesto de cortesia, em outro pode ser visto como um verdadeiro insulto. Conhecer as peculiaridades de trabalho e, sobretudo, entender que, em qualquer nação, o bom senso, a postura e a discrição são peças chaves na hora de uma negociação (BOCANERA, 1997).

### 2.3 CULTURA

Segundo a antropologia e a sociologia, existem diversas sociedades com variadas formas de lidar com o tempo, com as informações, com a comunicação, com a relação de autoridades e com a solução de conflitos. Diversas pesquisas têm demonstrado que as pessoas, as empresas e os próprios governos possuem maneiras diferentes de se comportar de acordo com sua cultura. A questão não é o idioma, e sim a estrutura cultural, e como os indivíduos se comportam diante de outros costumes (MALHOTRA, 2001).

Compreender culturas é saber como proceder com as diferenças no sentido de pensar, sentir e agir. Essas questões podem se referir a tarefas complexas como aprimorar opiniões, até tarefas simples do dia-dia como: comer, cumprimentar, demonstrar emoções, como manter distância dos outros, como se vestir, como manter a higiene. Entende-se que as origens de um indivíduo possuem muita influência em seu posicionamento psicológico em relação a negociações. Existem variados valores, convicções, comportamentos e tradições em culturas distintas que não se pode generalizar (SOARES; FARHANGMEHR; SHOHAM, 1996).

Há no mundo diversos conflitos entre pessoas, povos e nações que pensam, sentem e agem de maneira diferente. Entretanto, esses mesmos indivíduos, povos e nações dispõem de problemas comuns, que para a resolução necessita de cooperação. É de extrema importância entender as distinções na maneira de pensar, sentir e atuar dos líderes e de seus liderados para determinar soluções em escala mundial. Para viver em um universo multicultural, é essencial entender primeiramente os próprios valores culturais, e após, os valores culturais daqueles que se pretende negociar ou se relacionar (SOARES; FARHANGMEHR; SHOHAM, 1996).

Edward B. Taylor foi um dos primeiros antropólogos a explicar a cultura, de modo geral ele define que cultura é um conjunto de conhecimentos, artes, leis, costumes, crenças e quaisquer outras habilidades, capacidades e hábitos adquiridos pelo homem ao longo da história como membro de uma sociedade (JUENEMANN, 2001).

A cultura faz-se presente em tudo, no que se bebe, no que se come, na música que se ouve, na comunicação. Cultura é uma maneira singular que os povos possuem ao realizar qualquer tarefa cotidiana. Trata-se do ponto em que as pessoas se diferenciam das outras, em que as empresas se diferenciam das outras, em que as nações se diferenciam das outras (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

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

Da mesma forma que Herskovits menciona, Phatak (1997, p.142) comenta que a cultura é adquirida pelas pessoas com o passar do tempo:

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

Os estudiosos de sociologia Dressler e Carns (1980) destacam as principais características da cultura:

- a) A cultura se faz presente do intelecto das pessoas, onde é adotada pela convivência com as outras pessoas que já são adeptas a determinada cultura;
- b) As culturas se modificam, significativamente, umas das outras;
- c) Em alguns aspectos as culturas podem ser parecidas;
- d) Uma vez adquirida determinada cultura, ela permanecerá até que o indivíduo se acostume com outra;
- e) Diferentes indivíduos com a mesma cultura podem ter reações diferentes em determinadas situações;
- f) Nenhuma pessoa esquece totalmente de sua cultura de origem;
- g) Com o passar do tempo, as culturas vão sendo modificadas.



Dressler e Carns (1980) mencionam ainda as principais funções da cultura:

- a) Comunicação entre os indivíduos da mesma cultura através da linguagem comum;
- b) Permite o conhecimento antecipado das reações das pessoas diante de determinada situações;
- c) Fornece padrões para diferenciar, o certo do duvidoso, o seguro do perigo, bom do mal, que assuntos são apropriados e quais não são;
- d) Permite a identificação aonde quer que seja de pessoas com a mesma cultura.

A cultura possui grande influência global, porém, é preciso que essa influência seja explorada localmente, uma vez que os hábitos, valores e superstições de uma área podem não ser as mesmas que de outras áreas localizadas no mesmo território (SOLOMON, 1994).

Os pontos que acabam mais influenciando são: bom senso e noção de espaço, diálogo e linguística, indumentária e boa aparência, comidas típicas e hábitos alimentares, percepção de tempo, relações governamentais, relações familiares, relações organizacionais, leis e normas, credos e posicionamento, processo de aprendizagem e bons hábitos profissionais (SOLOMON, 1994).

Segundo Marmit (2001, p.10), cultura “[...] compreende valores, ideias, atitudes e símbolos conscientes e inconscientes que moldam o comportamento humano e que são transmitidos de geração para geração”. A cultura é a maneira com que a sociedade influencia os indivíduos em qualquer processo de compra. A cultura tem uma grande função na vida dos consumidores, que é mudar a visão que eles têm sobre determinado produto ou serviço.

Nesse contexto é possível afirmar que as diferenças culturais entre os negociadores possuem grande influência nos comportamentos ante, durante e após o processo de negociação. A origem da maior parte dos impasses apontados pelos negociadores internacionais é: “o conflito entre os valores básicos mantidos entre dois ou mais grupos de pessoas” (PHATAK, 1997, p. 145).

### 2.3.1 A influência da cultura nas negociações internacionais

Para que aconteça de fato uma negociação de sucesso é necessário levar em consideração os aspectos culturais dos países envolvidos. As perspectivas culturais são absurdamente variadas e se não forem bem estudadas e avaliadas podem inviabilizar qualquer negociação. Por esse motivo os profissionais da área precisam estar sempre se atualizando junto a cultura dos parceiros comerciais (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006).

Segundo Acuff (1997, p.54) existem quatro fatores culturais que influenciam diretamente no processo de negociação internacional, são eles: “uso do tempo, Individualismo versus orientação coletiva, estabilidade de funções e conformidade e padrões de comunicação”.

No processo de negociação em si pode-se destacar o ritmo da negociação internacional, que pode variar muito conforme a cultura. Por exemplo, nas negociações com os norte americanos, os acordos geralmente são mais rápidos em comparação a outras culturas. Os japoneses levam mais tempo para fechar um negócio, pois seu modelo de trabalho é coletivista, na qual consequentemente o acordo entre as partes é mais lento. Já nas estratégias de negociação, cada cultura tem uma maneira particular de lidar com o grau de formalidade, com as propostas iniciais e com as concessões e condições de venda (ACUFF, 1997).

As relações interpessoais possuem um aspecto ímpar que é a confiança. Segundo Acuff (1997, p.59), “para ser um negociador internacional você deve estabelecer um clima de confiança com o outro lado”, ou seja, um bom relacionamento é sinônimo cortesia, não exageradamente, mas ao ponto de conhecer o necessário da outra parte negociadora.

Outro ponto muito importante é a questão dos aspectos emocionais, que refere-se à delicadeza, a emoção e a honestidade durante um processo de negociação. A delicadeza nos Estados Unidos geralmente está mais presente no gênero feminino. Entende-se que compreensão dos sentimentos dos outros é uma característica presente nas mulheres. Nota-se também que no gênero masculino, nos países como Alemanha e Suíça, os sentimentos são menos demonstrados em comparação aos homens dos Estados Unidos. Em questões de processo decisório é

de grande importância que o negociador conheça como a cultura negociadora toma as decisões, para então definir a forma de abordagem mais adequada (ACUFF, 1997).

E por fim, ainda no raciocínio de Acuff (1997) a questão dos fatores contratuais e administrativos não podem ser deixados de lado. Os assuntos contratuais fazem parte dos procedimentos técnicos nas negociações. Nesse tópico é tratado as diferenças legais e os diversos processos administrativos das empresas. O profissional que realiza a venda, não necessariamente precisa entender todo o processo administrativo, porém, é necessário conhecer as diferenças fundamentais entre eles.

É possível fazer uma analogia da cultura no ambiente de negociação com o processo de dirigir um carro, aonde em cada país existem sinais de trânsito diferentes bem como leis e normas diferenciadas. Como por exemplo, na França, a expressão *priorité à droite*, significa que os motoristas precisam dar a preferência para quem se encontra à direita, porém esse comportamento não agradaria as pessoas que dirigem no Brasil. Por isso é preciso sempre estar atento a diferenças (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2004).

Gomes (2013) afirma que numa negociação entre diferentes pessoas com culturas distintas, se cada parte realmente quiser compreender o que é que a outra parte necessita, é preciso ter conhecimento cultural sobre ambas. Já Minervini (2008) aponta que, os fatores que influenciam nas culturas são de extrema importância, pois existem diversos negociadores que perderam grandes parceiros comerciais devido ao desconhecimento cultural. Por causa dessas diferenças, é possível observar que aproximadamente 50% dos negócios não possuem sucesso devido às diferenças culturais.

Os negociadores mais bem sucedidos são aqueles que levam a sério os aspectos relacionados à cultura dos outros países, e procuram se atualizar tanto na literatura, como com diálogos com pessoas de diferentes nacionalidades ou que conheçam a cultura em questão (GOMES, 2013).

Laurant (1991) garante que quando as negociações demandam a compreensão de outras culturas, o mais indicado é procurar (a prazo ou tempo inteiro) consultores do país de interesse, isto porque irá simplificar e agilizar o

processo. Existem várias empresas especializadas em oferecer assistência a quem procura conhecimentos culturais.

Kennedy (1991) contribui, dizendo que o fato de existir as diferenças culturais, não deve ser entendido como uma maneira para se estereotiparem os negociadores com que se mantém contato, nem de procurar identificar comportamentos ao negociar. É simplesmente um princípio para se ter consciência que as diferenças existem e é necessário adaptar-se e acomodar-se a elas, quando possível e necessário.

Desse modo é primordial ter conhecimento sobre a cultura, eventuais diferenças e desacordos que possam existir entre os negociadores, para que uma negociação internacional obtenha sucesso. No entanto, tão importante como conhecer é preciso levar em consideração, e identificar quais fatores são realmente importantes para a abordagem, ou seja, quais assuntos são relevantes para o entendimento de uma cultura distinta. Tão importante como saber o que é preciso levar em conta, é saber quais são os fatores que realmente precisam ser abordados, ou seja, quais os temas relevantes para o estudo e análise de uma cultura diferente. Evidentemente que é impossível ter conhecimento total sobre a cultura de determinado país, por esse motivo é importante saber filtrar e perceber quais são os pontos chaves que podem influenciar em uma negociação de nível internacional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são utilizados para realizar qualquer tipo de pesquisa, com qualquer tipo de enfoque sendo ele qualitativo ou quantitativo. A metodologia engloba desde a construção da ideia de pesquisa até a estruturação do relatório de pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

De acordo com Lakatos e Marconi (200, p.155) “A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Nesse contexto, esse capítulo expõe o delineamento da pesquisa, definição da área ou população-alvo, plano de coleta de dados, o plano de análise de dados e finalizado com a síntese dos procedimentos metodológicos.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Toda e qualquer pesquisa precisa ter um objetivo claramente definido, para se entender o que é necessário procurar e aonde se pretende chegar. Para Lakatos e Marconi (1978, apud ACKOFF, 2001, p.157) “o objetivo da ciência não é somente aumentar o conhecimento, mas o de aumentar as nossas possibilidades de continuar aumentando o conhecimento”, com o objetivo bem formulado é possível se reter todo conhecimento necessário para desfecho final da pesquisa.

A partir do momento que se decide realizar uma pesquisa científica deve-se elaborar uma síntese que poderá ou não ser alterado no decorrer do trabalho e que auxilie na sua viabilidade. A síntese faz com que a pesquisa obtenha uma abordagem mais objetiva, proporcionando uma ordem lógica ao trabalho (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Nesse contexto é possível se afirmar que o delineamento da pesquisa nada mais é do que expor o que efetivamente será feito na pesquisa, ou seja, definição de levantamento quanto aos fins de investigação e os meios de investigação (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Tendo como base o que ressalta Sampieri, Collado e Lucio (1989 apud DANHKE, 2006, p.101) “os estudos descritivos procuram especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submeta à análise”, foi definido que a presente pesquisa será descritiva, pois foram apresentadas diversas informações a partir do levantamento de dados junto ao instrumento de pesquisa. Desse modo, a pesquisadora procurou apresentar e registrar as características que envolvem uma negociação no ambiente internacional.

Quanto aos meios de investigação foi definido que a pesquisa será bibliográfica e de campo, com o auxílio de livros e artigos na parte bibliográfica e auxílio de questionário na parte de campo. Lakatos e Marconi (2001) comentam que a pesquisa bibliográfica abrange leituras em monografias, teses, jornais, livros, revistas, pesquisas, boletins entre outros, “sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p.183).

Lakatos e Marconi (2001) ressaltam também que a pesquisa de campo tem o objetivo a obtenção de informações sobre o tema problema para o qual se procura uma resposta, “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p.186). Utilizou-se a pesquisa de campo, para uma maior consistência nas respostas, pois o objetivo principal dessa pesquisa é identificar comportamentos culturais distintos.

Quadro 2 - Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica

<b>ASSUNTO</b>	<b>TÓPICOS ABORDADOS</b>	<b>AUTOR</b>
Comércio Internacional	Comércio Internacional	Maia (2003) Furtado (2001) Adam Smith (1937) Maluf (2000)
Negociações Internacionais	Negociações Internacionais	Malhotra (2011) Jueneman (2001) Sebben; Dourado (2005)
Cultura	Cultura	Herskovits (1963) Phatak (1997) Dresseler; Carns (1980) Solomon (1994)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

(continua)

Quadro 2 – Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica (conclusão)

<b>ASSUNTO</b>	<b>TÓPICOS ABORDADOS</b>	<b>AUTOR</b>
A influência da cultura nas negociações internacionais	A influência da cultura nas negociações internacionais	Martinelli; Almeida (2006) Laurant (1991) Kennedy (1991) Acuff (1997)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

A pesquisa em questão será realizada com empresários, estudantes e pessoas que trabalham com comércio exterior, todas elas localizadas e domiciliadas fora do Brasil, no período do primeiro semestre de 2016.

Para o estudo foi definido que a amostra será não probabilística e por conveniência, pois foram selecionadas pessoas acessíveis a essa pesquisa. A amostra não probabilística é “subgrupo da população no qual a escolha dos elementos não depende da probabilidade, e sim das características da pesquisa” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p.255).

Quadro 3 - Estruturação do público alvo

<b>Objetivo geral</b>	<b>Período</b>	<b>Extensão</b>	<b>Unidade de amostragem</b>	<b>Elemento</b>
Analisar a influência das relações interpessoais no comércio internacional.	Primeiro semestre de 2016	Américas e Europa	Empresários, estudantes e pessoas que trabalham com comércio exterior.	Pessoas com experiências multiculturais

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Para a delimitação da população que contribuiu com esse estudo, foram contatadas pessoas que obtiveram experiência de trabalho com a orientadora dessa pesquisa que já morou fora do país por algum tempo e também ocupou um cargo de gerência em uma empresa renomada mundialmente, e foi solicitado também a contatos da pesquisadora que moram fora do país e alguns dos seus familiares, pois a pesquisadora possui família com descendência uruguaia e os mesmo moram em Montevideú.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006) a coleta implica em três tarefas importantes que são interligadas e precisam ser seguidas. As etapas são as seguintes: a seleção do método de coleta, e efetiva aplicação dessa metodologia e por fim a preparação do que foi coletado, com medições e registros para que sejam analisados corretamente e se obtenha a resposta para o problema.

Na coleta de dados, foi definido que os procedimentos seriam com análises de informações e conteúdos no meio bibliográfico com levantamentos em livros, sites oficiais, artigos e revistas, fazendo uso também de entrevistas com perguntas abertas e fechadas no meio de pesquisa de campo, utilizando a ferramenta *Google docs*.

O instrumento de pesquisa, presente no Apêndice A, foi desenvolvido baseando-se em Acuff (1997), Meyer (2015), com o auxílio de questionários de outros autores que já aplicaram pesquisas do mesmo seguimento e baseados nas orientações e experiências de trabalhos no ambiente internacional da professora orientadora. Como o instrumento de pesquisa foi aplicado em diversos países, foi traduzido para inglês, espanhol e italiano.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi desenvolvida e aplicada com método qualitativo e análise de conteúdo. Foram realizadas questões semi estruturadas, parte que o público alvo respondeu abertamente dando efetivamente sua opinião, com o intuito de conhecer profundamente como é o processo de negociação de cada país em estudo.

Sampieri, Colado e Lucio (1993, apud DEY, 2006, p. 489) contribuem sobre a análise de dados qualitativo que “não está completamente determinada, mas sim é prefigurada, coreografada ou esboçada, ou seja, começa-se a efetuar sob um plano geral, entretanto, seu desenvolvimento vai sofrendo modificação de acordo com os resultados”.



## 4 ANÁLISE DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS MULTICULTURAIS NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da coleta de dados junto à amostra de pessoas dos países: Alemanha, Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Espanha, Estados Unidos, Itália, Nicarágua, Reino Unido e Uruguai.

O questionário foi enviado a pessoas com experiências multiculturais, profissionais de negócios internacionais e estudantes da área, para melhor efetividade nas respostas.

Do total de 120 questionários aplicados, obteve-se a resposta de 30, provenientes de pessoas de diversas nacionalidades, inclusive de brasileiros com cidadania italiana e americana. A seguir serão apresentados os dados e a análise detalhada de cada aspecto do questionário, levando em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

### 4.1 MULTICULTURALISMO NA COMUNICAÇÃO E NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

O primeiro ponto identificado foi o perfil das pessoas que contribuíram com a pesquisa. Dos entrevistados 12 (40%) são mulheres e 18 (60%) são homens. E seus respectivos países de residência como apresenta o Quadro 4.

Quadro 4 - Países de origem dos entrevistados.

PAÍS	QUANTIDADE
Alemanha	4
Argentina	2
Brasil	7
Canadá	1
Chile	4
Colômbia	2
Espanha	1
Estados Unidos	1
Itália	3
Nicarágua	1
Reino Unido	2
Uruguai	2
Total	30

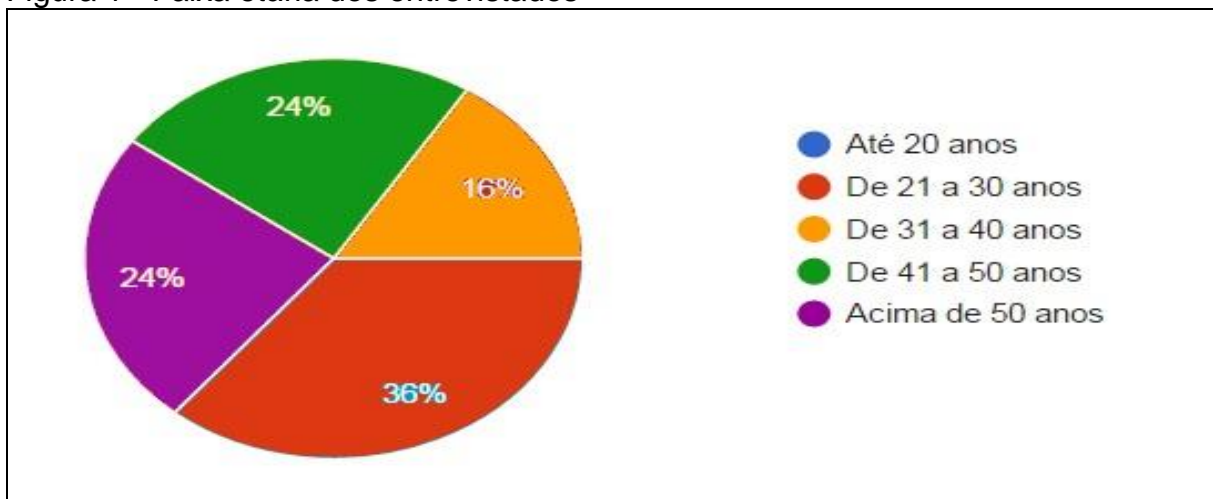
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Entre os países pesquisados estão respondentes de 12 nacionalidades, provenientes das Américas do Norte, Central e do Sul, além de pessoas do continente europeu. Nota-se que os respondentes brasileiros moram e trabalham em outros países, portanto, possuem experiência multicultural.

“O cenário maior em que estão ambientados a mulher e o homem de negócios do mundo contemporâneo é pontuado pela existência de uma gama muito ampla de interlocutores de diferentes nacionalidades” (SEBBEN; FILHO, 2005, p.13). Há alguns anos era muito raro desenvolver relações com pessoas de diferentes culturas, hoje com o uso da tecnologia e internet tornou-se comum dividir experiências com pessoas dos mais diversos países e, assim, em um cenário multicultural foi possível a realização dessa pesquisa.

De acordo com a Figura 1 é possível identificar que ocorreu maior predominância de pessoas entre 21 a 30 anos. Nessa idade já é possível apontar experiências de trabalho em ambientes multiculturais, já que a maioria dessas pessoas já possuem graduação completa e até mesmo especialização ou mestrado. Contudo, 48% dos entrevistados são profissionais *seniors*, acima de 40 anos de idade, com experiência internacional consolidada em diferentes países e regiões globais.

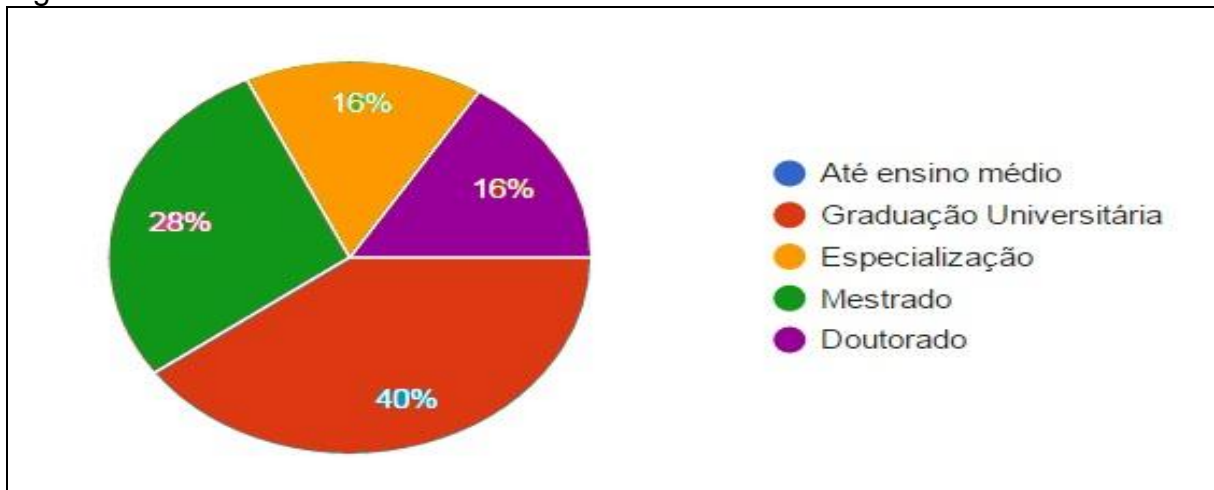
Figura 1 - Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

A maior predominância é a graduação universitária (40%), como é possível observar na Figura 2, todavia, 60% dos entrevistados tem pós-graduação em seus currículos acadêmicos. Esse grau de formação acadêmica, somado à experiência repassa credibilidade à pesquisa, considerando que as universidades estão cada vez mais multiculturais. No Século XXI essa realidade passou a ser observada inclusive no Brasil, visto que é possível encontrar vários brasileiros estudando fora do país e diversos estrangeiros estudando no Brasil. Um exemplo prático próximo à realidade onde se realiza essa pesquisa é o grande número de angolanos estudando na Universidade do Extremo Sul Catarinense, que ao fim da graduação voltam para seus países, ricos em conhecimento multicultural.

Figura 2 - Grau de escolaridade dos entrevistados



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Dentre as áreas de formação, podem ser destacados profissionais como: professores, engenheiros, administradores, entre outras conforme Quadro 6. Essas pessoas foram selecionadas pelo critério de acessibilidade e de acordo com suas experiências e possíveis contribuições para o estudo. Houve uma época na qual os profissionais que acumulavam somente conhecimento técnico supriam todas as necessidades das indústrias. Hoje, além do conhecimento técnico sobre os processos de uma empresa, é indispensável o entendimento sobre tecnologia, adquirir qualidades interpessoais e de uma boa comunicação para trabalhar em equipes cada vez mais heterogêneas. Por consequência da globalização, os profissionais precisam estar cada vez mais multiculturais e com ótimas habilidades

multidisciplinares para o alcance do reconhecimento em sua profissão seja ela qual for.

A pesquisa oportunizou identificar diversas áreas de atuação, e esse comportamento propicia uma diversidade de pontos de vista ao estudo, visto que profissionais diferentes, que trabalham em ambientes distintos, possibilita verificar os traços culturais e não somente os comportamentos de uma determinada área de atuação.

Quadro 5 - Área de atuação dos entrevistados

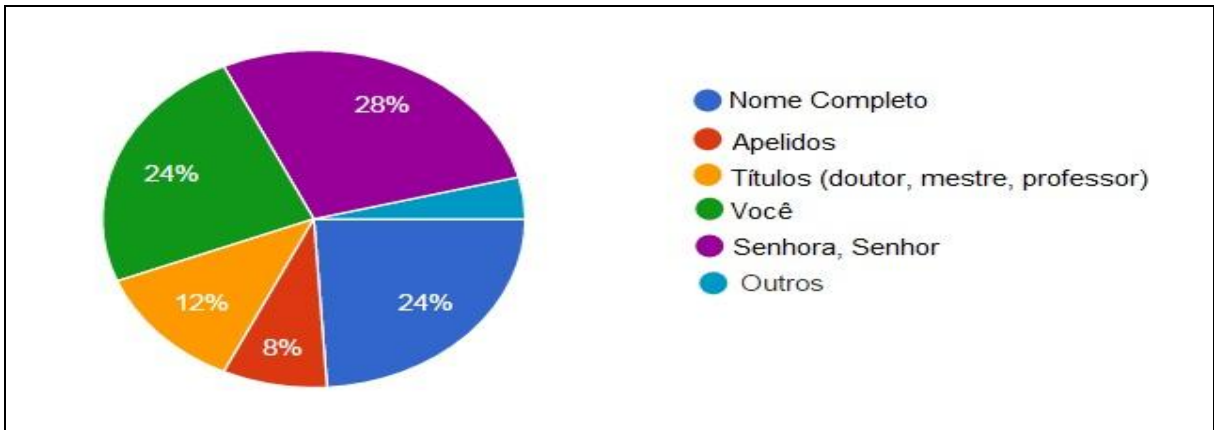
<b>ÁREA DE ATUAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Administração de Empresas	2
Administração e Economia	1
Ciências Sociais Aplicadas	1
Comércio Internacional	4
Controle de Qualidade	1
Engenharia Civil	8
Engenharia de Materiais	1
Engenharia Mecânica	1
Finanças	2
Historia/Antropologia Cultural	1
Mecânica	1
Medicina	1
Medicina Experimental	1
Meio Ambiente	1
Professora	2
Relações Internacionais	2

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

#### 4.2 ASPECTOS CHAVES NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE MULTICULTURAL INTERNACIONAL

Visando uma melhor apresentação dos dados e das informações obtidas, esse subcapítulo mostra as respostas das questões feitas aos profissionais em gráficos e quadros. Primeiramente, foi observado qual é a melhor maneira de se dirigir a uma pessoa em uma relação de trabalho.

Figura 3 - Qual a melhor maneira de se dirigir a uma pessoa em uma relação de trabalho no ambiente internacional?



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Por ser uma questão de múltipla escolha, onde era possível apontar apenas um item, foram obtidas diversas respostas de acordo com as culturas.

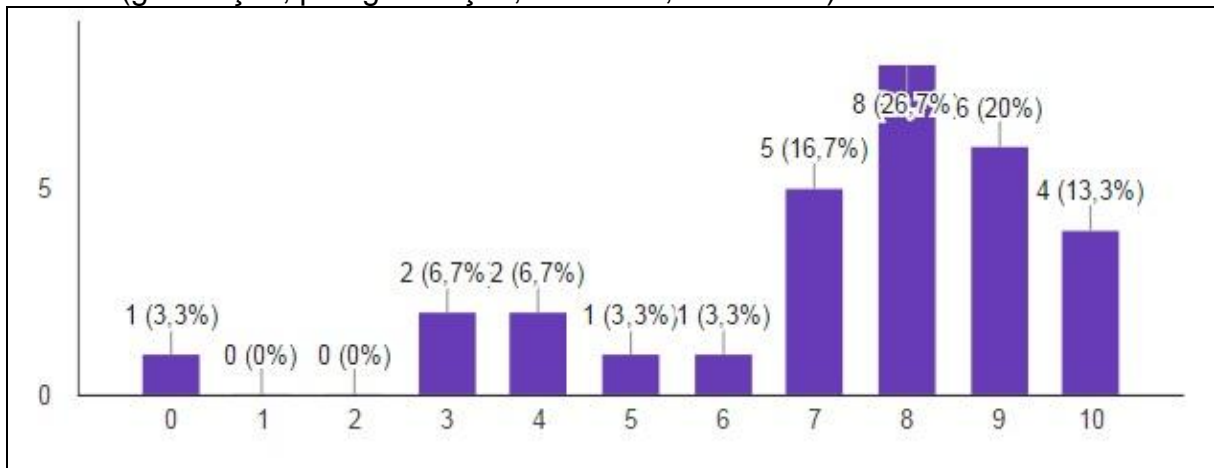
Países como Chile, Nicarágua, Espanha, Itália e Canadá costumam tratar os parceiros comerciais pelo nome completo. Já o Uruguai possui a prática de tratamento pelo apelido. Contudo o Reino Unido, Alemanha, Estados Unidos e Argentina apontam que a maneira mais apropriada é o uso do pronome de tratamento você. Para culturas como Colômbia e Alemanha é indispensável o uso de títulos em um ambiente de trabalho. E por fim é de costume no Brasil tratar o interlocutor por senhor/senhora, coincidindo também com a posição do Uruguai, Alemanha e Chile. Com os dados obtidos pela pesquisa, é possível identificar que não existe um padrão de tratamento dentre os entrevistados, levando em consideração que a maioria das pessoas que contribuíram com o trabalho são do Brasil, Alemanha e Chile e apontaram posições diferentes entre eles. Esse fato, pode levar a crer que as formas de tratamento podem variar ao longo do país, com as diferentes faixas etária e cultura organizacional.

Existem culturas que aceitam outras formas de tratamento, porém quando é usado Senhor/ Senhora é transmitido um valor de respeito e credibilidade, se tornando automaticamente uma das maneiras mais comuns de tratamento. Contudo há lugares onde esse pronome pode ser considerado uma ofensa, por ser conceituado como uma maneira de se tratar pessoas mais velhas, com idades avançadas, por isso há quem não irá gostar de ser chamado assim. Essa ideia de que pessoas não irão gostar de ser chamado dessa maneira, vai ao encontro com

que diz Soares, Farhangmehr e Shoham (1996) quando afirmam que existem posicionamentos conflitantes pela diferença cultural. Entretanto, é umas das maneiras de tratamento mais usuais vistas no meio dos negócios, tanto nacionais como internacionalmente.

No que diz respeito à educação formal, no grau de conhecimento e educação formal do executivo negociador (graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado), em uma escala de 0 a 10, verificou-se que a maioria tem preferência em negociar com pessoas que já possuem uma qualificação e grau de educação profissional mais elevado, conforme Figura 4.

Figura 4 - Qual o grau de importância da educação formal com quem se vai manter contato (graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado)?



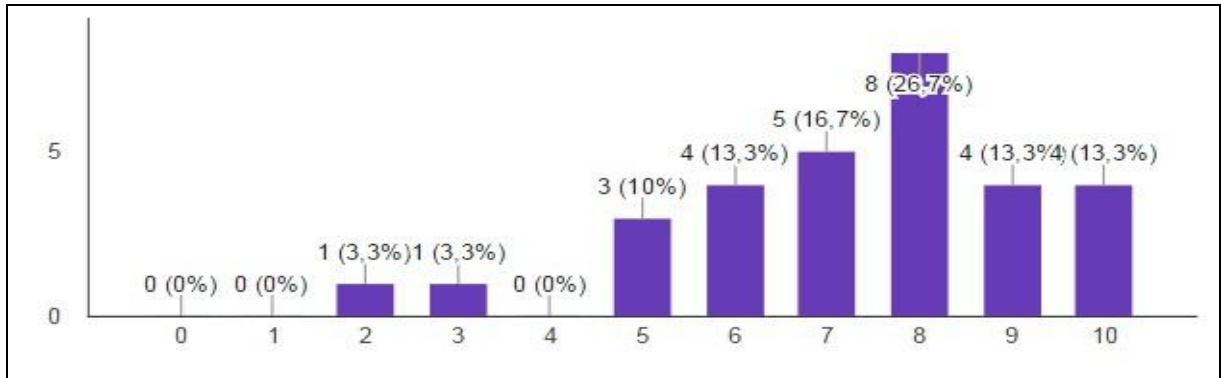
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

A educação formal dos negociadores ganha importância, uma vez que o interlocutor poderá avaliar as empresas nacionais pelo profissionalismo, grau de educação formal e vivência na área de negócios internacionais do executivo. Muitas vezes uma experiência negativa de um executivo fora do país, pode acarretar uma péssima imagem dos brasileiros em geral. Solomon (1994) defende esse posicionamento, pois a educação formal para muitas culturas significa qualidade, transmite credibilidade para que posteriormente se tenha um acordo de sucesso.

Ao abordar a questão educação formal, é possível verificar que um dos países que menos pontuaram nesse tópico foi o Reino Unido, e os que mais dão importância são a Itália, Brasil, Canadá e Nicarágua.

Conforme a pesquisa, 32% das respostas apontaram que o relacionamento pessoal pode interferir na relação de trabalho, como demonstra a Figura 5.

Figura 5 - Em que grau o relacionamento pessoal influencia na relação de trabalho?



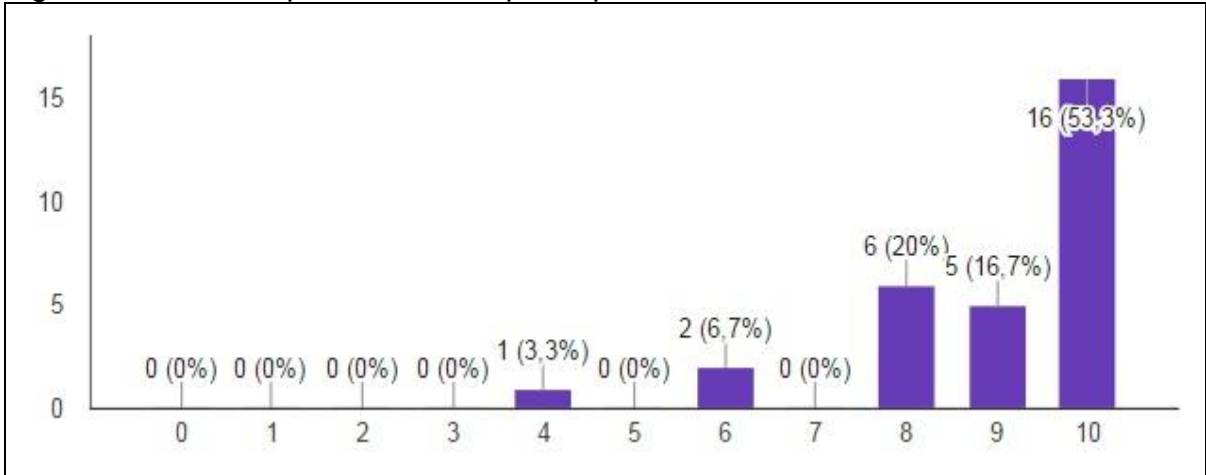
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

As relações pessoais interferem no ambiente de trabalho. Países da Europa como Alemanha, pontuaram com 8 na escala, isso atesta que as relações pessoais tem espaço no ambiente de trabalho, porém não determinam essas relações, por exemplo, uma empresa alemã não decidirá a contratação de uma pessoa por relações de parentesco ou amizade. Todavia, uma pessoa que possui contatos pessoais ou profissionais variados, pode agregar valor por meio desses contatos. Reforçando esse conceito Sebben e Dourado (2005, p.111) afirmam “Alemães não abrirão sua vida privada ou partilharão suas opiniões com estrangeiros numa festa ou lugar qualquer. Eles são realmente reservados”. E Ainda Acuff (1997, p. 119) salienta “não tente estabelecer um relacionamento pessoal [...] os alemães costumam manter distância até concluir os negócios”. Esse é um ponto bem importante a ser observado, pois os brasileiros tendem a buscar se aproximar mais rápido e a manter esse tipo de relacionamento com seus parceiros comerciais nacionais, e é uma tendência ter esse comportamento com negociadores internacionais, muitas vezes pondo obstáculos à negociação.

Quando questionados a respeito da pontualidade, os países: Reino Unido, Nicarágua, Brasil, Colômbia, Espanha, Canadá, Estados Unidos, Argentina e Itália apontou com 10 na escala, ou seja, esses países prezam muito pela pontualidade do executivo conforme apresenta a Figura 6. Martinelli, Ventura e Machado (2004)

afirmam que é importante conhecer o quanto é importante a pontualidade para seu parceiro comercial, bem como os horários de trabalho, pois existem culturas que adotam certas religiões que não aceitam a ocupação em determinados horários.

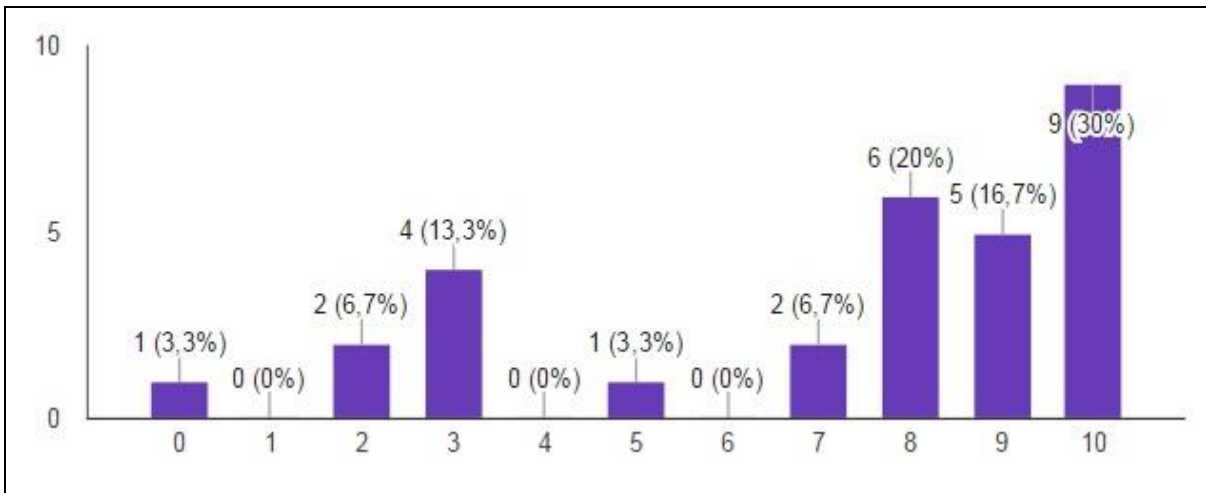
Figura 6 - Qual a importância do aspecto pontualidade?



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Verificou-se que de modo geral, os participantes preferem que o interlocutor fale sua língua oficial mais de 75% dos entrevistados deram uma nota acima de 7 em importância nesse quesito, conforme ilustra a Figura 7.

Figura 7 - Qual o grau de importância da pessoa de contato saber falar sua língua oficial?



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Culturas como a Itália tem o costume de preferir a comunicação na sua língua de origem, “o italiano é a língua oficial, embora haja muitos dialetos em todo o



país. O inglês é falado por poucas pessoas” (SEBBEN; DOURADO, 2005, p. 154). O Chile e a Colômbia seguem a mesma linha, mantém a preferência que o executivo fale o espanhol que é sua língua oficial. Já países como a Alemanha não depositam tanta importância nessa questão; no geral as negociações não precisam ser feitas em alemão para ter sucesso. Sebben e Dourado (2005, p.112) afirmam “será sempre uma surpresa agradável se você conhecer o idioma local”, mas para os alemães também não terá problema algum se o interlocutor não falar em alemão.

Quando abordado quais são os assuntos apropriados para recepcionar as pessoas que estão visitando a trabalho e assuntos proibidos, foram citados diversos tópicos, conforme mostra o Quadro 6. De modo geral, as respostas foram muito parecidas, para os diferentes países, de acordo com a pesquisa, países como Uruguai e Chile são mais flexíveis ao abordar assuntos como família, esportes, viagens e cultura local.

Quadro 6 - Assuntos apropriados e proibidos no ambiente de trabalho

PERGUNTAS	RESULTADOS
Quais assuntos são apropriados para recepcionar as pessoas que estão visitando a trabalho? ( Por exemplo: esportes, tempo, família, viagem, etc).	Observa-se abaixo os assuntos mais abordados na pesquisa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima – citado sete vezes;</li> <li>• Negócios – citado cinco vezes;</li> <li>• Esportes – citado quatro vezes;</li> <li>• Notícias Internacionais – citado quatro vezes;</li> <li>• Família – citado três vezes;</li> <li>• Viagem – citado duas vezes;</li> <li>• Culinária - citado duas vezes;</li> <li>• Estudos - citado duas vezes;</li> <li>• Hobby;</li> <li>• Lugares turísticos</li> <li>• Atrações turísticas;</li> <li>• Solicitar ao executivo falar sobre a viagem, se foi confortável;</li> <li>• Falar sobre os interesses do interlocutor</li> </ul>
Quais seriam os assuntos proibidos?	Os assuntos mais abordados são: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política – citado doze vezes;</li> <li>• Religião – citado oito vezes;</li> <li>• Assuntos pessoais – citado sete vezes;</li> <li>• Salário – citado duas vezes.</li> </ul>

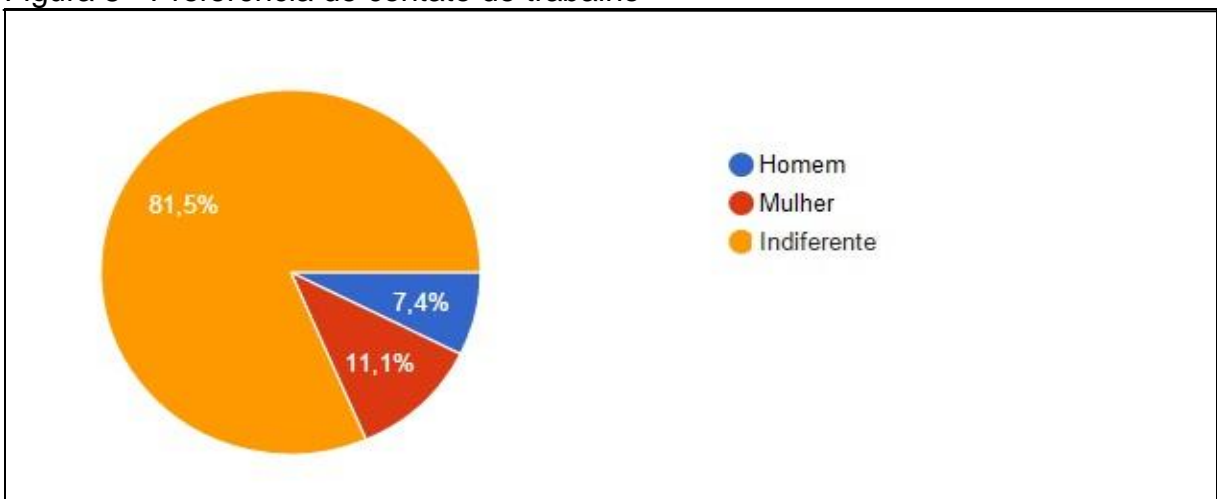
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Todavia países como Alemanha, Itália e Canadá costumam abordar assuntos como: clima que inclusive foi citado várias vezes, notícias internacionais, culinária, história e cultura, na sua maioria temas que possuem pouco ou nenhum valor pessoal. Esse comportamento é explicado por Dressler e Carns (1980), quando

apresentam as principais funções da cultura, que nesse sentido é diferenciar o que é apropriado do que não é apropriado se abordar. Essa percepção é ensinada para pessoas que nascem, por exemplo, na Alemanha, Itália e Canadá que alguns assuntos são inapropriados para se dialogar em determinados ambientes. Ao comparar os assuntos mais usuais é possível verificar que os brasileiros são mais flexíveis em relação aos outros países, pois abordam assuntos como família e hobbies, e os demais assuntos mais apontados.

Quando questionados se havia alguma preferência de negociação com homem, mulher ou ainda indiferente. Argentina e Chile representando 7,4% preferem negociar com homens, Uruguai, Colômbia representando 11,1% tem preferência de negociar com mulheres e 81,5% das pessoas não tem preferência quanto ao gênero na hora da negociação. Silveira (2009) fundamenta esse resultado afirmando que as mulheres além de administrar o lar e ser educadoras dos filhos, ainda realizam suas tarefas profissionais. Entretanto, ainda existem vários paradigmas quanto à mulher nos negócios internacionais, a cultura muçulmana, por exemplo, alimenta conceitos não favoráveis sobre a participação feminina no mercado internacional. Contudo como mostra a Figura 8, paradigmas e pré-conceitos estão perdendo força e a mulher está cada vez mais se inserindo em grandes empresas multinacionais e ainda ocupando grandes cargos de gerência relacionadas ao mercado internacional.

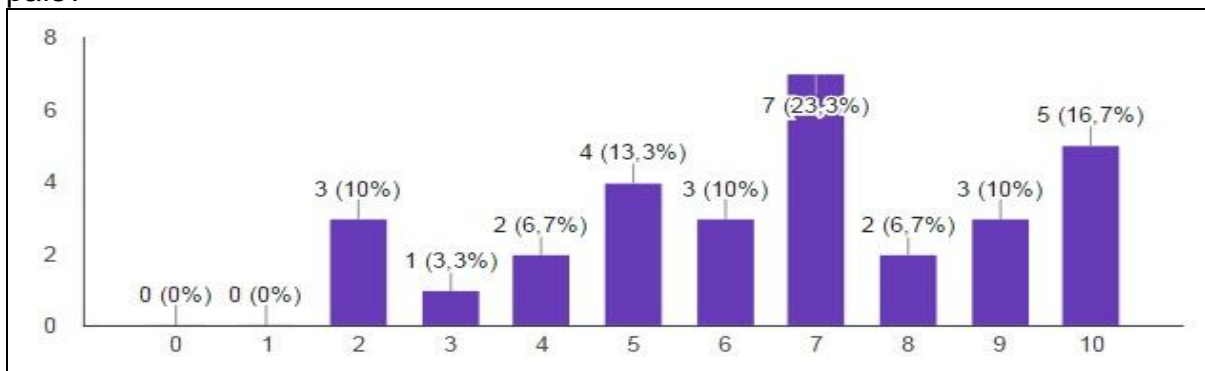
Figura 8 - Preferência de contato de trabalho



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Na Figura 9, pode-se observar que dentre os países em estudo, a questão da aceitação da gastronomia teve variação. Nota-se que 22% das pessoas classificaram como importante a aceitação da gastronomia do país (nota 7) e 14,8% pontuaram como muito importante na escala de 0 a 10, deram uma nota 10. No geral, mais de 55% dos respondentes deram uma nota 7 ou superior para a importância de que um visitante queira conhecer ou experimentar a gastronomia local. Observou-se que em países como Canadá e Estados Unidos as pessoas não se atentam muito a gastronomia, pois lá tempo é dinheiro e geralmente as negociações são muito rápidas, muitas vezes os norte-americanos sugerem aos seus parceiros comerciais que deixem as formalidade um pouco de lado para abordar diretamente o negócio, pois as negociações são rápidas e andam em ritmo acelerado.

Figura 9 - Qual a importância do conhecimento e aceitação da gastronomia do seu país?

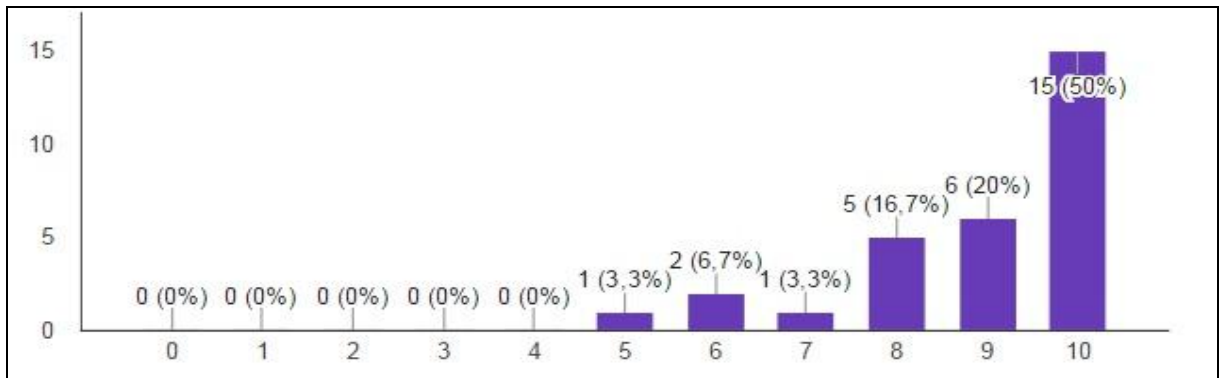


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Contudo, no Canadá o ritmo das negociações pode variar de acordo com o tamanho da cidade, em Toronto e Montreal as negociações podem acontecer com ritmo mais lento (MIYAMOTO, 2000). Já culturas como Chile, Uruguai, Brasil, Alemanha e Itália entendem que o conhecimento e aceitação da gastronomia é importante, conforme a pesquisa.

Ao abordar sobre o contato visual em uma conversa de trabalho, percebe-se que em uma escala de 0 a 10 a maioria das pessoas classificou com 10 (48,1%). Somando-se as notas de 7 a 10, perfaz-se um percentual de 95% das respostas. Nota-se ainda, que todas as respostas dadas estão entre 5 e 10, como apresenta a Figura 10.

Figura 10 - Qual a importância do contato visual entre as pessoas quando se está conversando no trabalho?



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Executivos alemães, colombianos e nicaraguenses consideram muito importante o contato visual enquanto se fala em um ambiente de trabalho, assim como as demais culturas que não classificaram com 10, é possível identificar que ainda assim esse comportamento tem elevada importância. No Brasil o contato visual é sinônimo de respeito e significa que a pessoa com quem se conversa está interessada no assunto que se fala. Todavia, não são todos os brasileiros que tem esse hábito, podendo variar conforme as regiões do país, em algumas esse conceito é mais forte, em outras não tem tanta importância. Para muitas sociedades o contato visual é uma espécie de afronta, porém não se obteve nenhuma resposta nesse sentido conforme mostra o Quadro 7. Deve-se ressaltar que todos os respondentes são de origem das Américas e do continente europeu. Regiões essas com maiores similaridades históricas, culturais e de afiliações religiosas (raízes judaico-cristã), quando comparadas com a Ásia e a África, por exemplo.

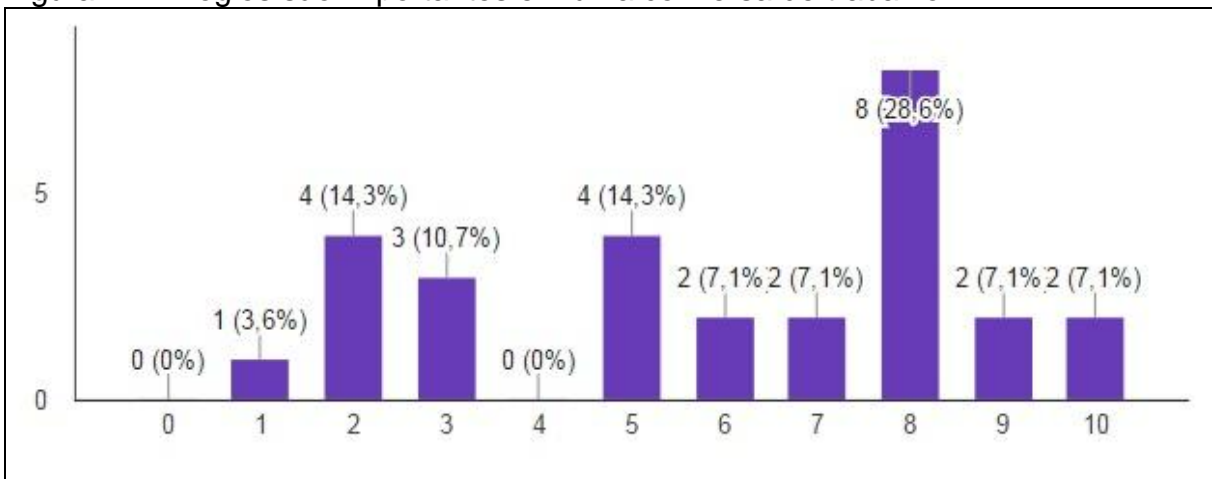
Quadro 7 - Qual o significado do contato visual em uma conversa de trabalho?

PERGUNTA	RESULTADOS
Qual significado do contato visual em uma conversa com pessoas no trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção – citado cinco vezes;</li> <li>• Interesse no assunto – citado cinco vezes;</li> <li>• Confiança e credibilidade – citado quatro vezes;</li> <li>• Respeito e atenção – citado duas vezes;</li> <li>• Seriedade e preocupação – citado duas vezes;</li> <li>• Criação de empatia;</li> <li>• Segurança e confiabilidade;</li> <li>• Que você está aberto e não esconde nada.</li> </ul>

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Quando discutido sobre elogios é possível analisar que a maioria dos respondentes (30,85%) deram uma nota 8, no grau de importância entre 0 e 10. Contudo, as respostas variaram em uma escala de 2 a 10, com percentuais entre 3,8% a 15,4% dos respondentes. Essas avaliações mostram que há uma grande variedade de comportamento entre as pessoas entrevistadas, porém com uma tendência de ser considerado como um valor positivo a atitude de elogiar as pessoas no ambiente de trabalho. Os elogios de maneira geral podem ser vistos como *feedback*, ou como motivação para o executivo realizar suas tarefas eficientemente para culturas como Reino Unido, Nicaragua, Brasil, Espanha de acordo com a pesquisa. Há culturas que acreditam que os elogios não são bem vindos no ambiente de trabalho, por parecer que as pessoas estão querendo tirar proveito de alguma situação ou até mesmo não está sendo sincero.

Figura 11 - Elogios são importantes em uma conversa de trabalho?



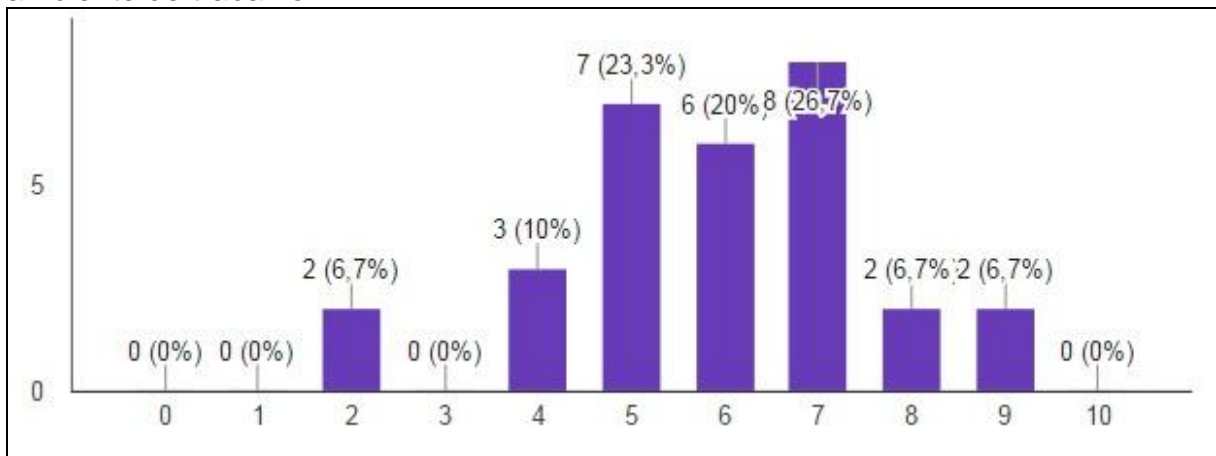
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Conforme a pesquisa, é possível perceber que os países da Europa como a Itália e a Alemanha “em termos afetivos, os alemães não necessitam, nem esperam ser elogiados. Supõe-se que tudo está satisfatório, ao menos que a pessoa mencione algum desconforto” (SEBEN; DOURADO, 2005, p.110).

Em meio às pressões sofridas diante das tarefas desenvolvidas diariamente e da diversidade cultural no ambiente de trabalho, é difícil não demonstrar contrariedade em relação a certos pontos, afinal existem diferentes traços culturais até mesmo dentro de um mesmo país. No entanto, o domínio destas emoções é indispensável para os negócios, já que no ambiente internacional o

objetivo é encontrar comum acordo e não conflitos, principalmente quando se trata do relacionamento de clientes e empresas. Frente ao exposto, analisa-se na Figura 12, que algumas culturas preferem ter mais controle sobre as emoções, e outras até aceitam essa demonstração, porém com certo limite. Verifica-se, que a maioria das respostas dos entrevistados, em torno de 75%, situam-se na mediana entre as notas 5 e 7. Esse posicionamento mostra que existe certa tolerância com relação à demonstração de emoções no ambiente de trabalho, o que, quando na medida do controle, pode ser saudável e estimulador, quando essas demonstrações são positivas, bem como podem ter um efeito de controle e como ferramenta de motivação ou incentivo, apontar com clareza os limites dos comportamentos, ou sensibilizar para a importância ou perigo de certas atitudes.

Figura 12 - Quanto que uma pessoa pode demonstrar suas emoções em um ambiente de trabalho?



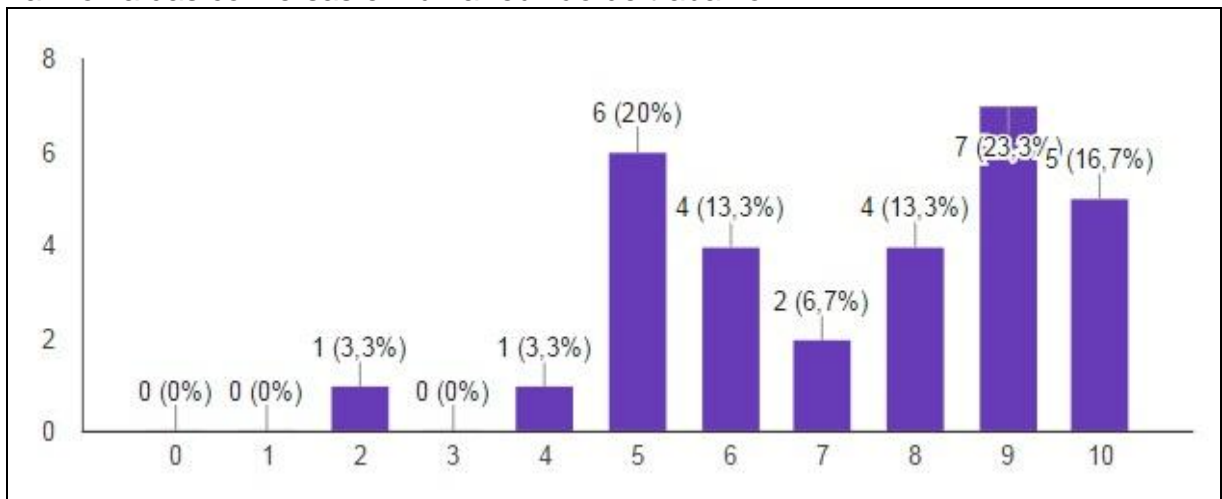
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

É possível identificar que na Alemanha as pessoas até podem demonstrar suas emoções, mas com muita firmeza e controle do que se está falando, pois “lá mais do que em qualquer outro lugar do mundo, nada substitui a experiência” (SEBBEN; DOURADO, 2005, p.113) e os fatos concretos, dados e informações são mais importantes nas relações de trabalho do que os argumentos verbais, ou emocionais. Nesse país é valorizado o consenso de opiniões, porém é necessário ter muita experiência e entender sobre o assunto na hora de discordar. Ter conhecimento e experiência é sinônimo de poder, por esse motivo que as estruturas de comunicação são verticais. No Brasil pode-se observar que as pessoas

costumam demonstrar suas emoções. Em uma reunião de trabalho, por exemplo, os brasileiros não hesitam em falar que algo não está de acordo, ou que algo não é vantajoso ou ainda falar de algum problema de família. Esse tipo de comportamento no ambiente de trabalho é muito comum no país. Quando uma pessoa se coloca de forma mais reservado no ambiente de trabalho, sempre se cogita que pode haver algo fora do padrão tido como normal pelo grupo, razão pela qual se tende a se fazer reserva de informações pessoais. Por isso, aconselha-se aos brasileiros a terem muito cuidado ao negociar no exterior, pois pode-se causar má impressão ao falar de certos assuntos que no Brasil seriam comuns ou ao indagarem os visitantes sobre seus assuntos de foro íntimo.

O posicionamento contrário pode ser uma atitude que pode causar muito desconforto em algumas culturas. Por isso, Meyer (2015, p. 3) adverte que "*Open disagreement may be seen as positive if it's expressed calmly and factually*"<sup>1</sup>. Como é exposto na figura 13, a maioria classificou com nota 9, isso significar dizer, que antes de demonstrar qualquer posição contrária é necessário se ter muita certeza do que se vai falar, para evitar conflitos. Nesse sentido, deve-se, em caso da colocação de discordância, o faça com traquejo e atenção, observando a formalidade e o respeito à cultura, como aconselha Meyer (2015).

Figura 13 - O quanto o posicionamento contrário de uma pessoa pode afetar a harmonia das conversas em uma reunião de trabalho?



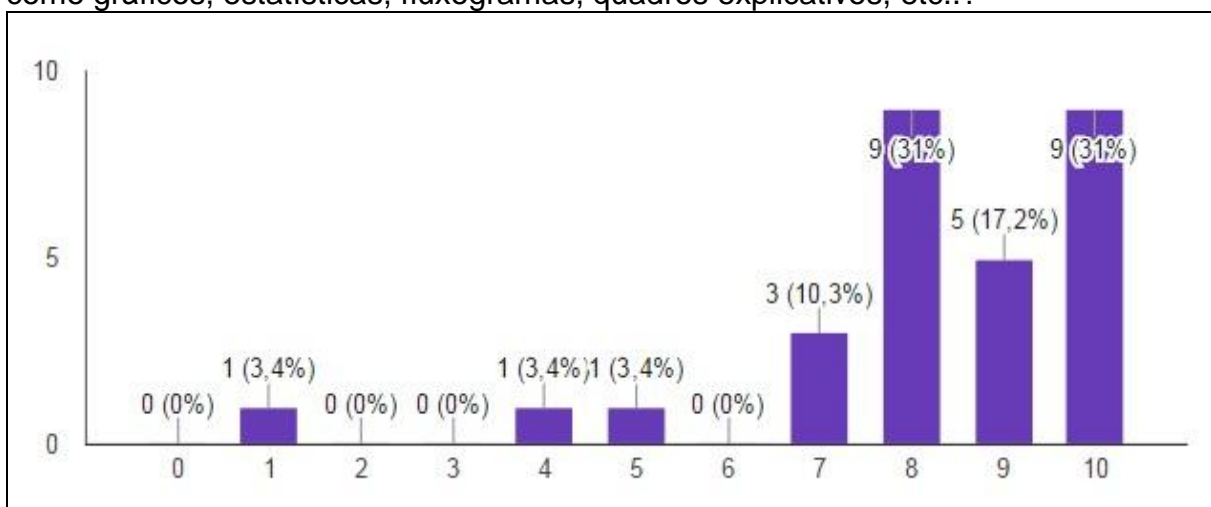
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

<sup>1</sup> Em português: Discordâncias abertas.....



É importante ressaltar que uma negociação internacional ou até mesmo uma reunião de trabalho no ambiente internacional pode ser de fato diferente de participar de reuniões rotineiras na empresa sede dentro das fronteiras do próprio país. Durante uma negociação o clima entre os executivos pode não ser tão agradável, até porque podem estar em jogo os interesses de diferentes negociadores e empresas, cada um almejando, naturalmente, o sucesso. Sendo assim, a boa postura dos participantes é crucial para o alcance dos objetivos. Quando os entrevistados foram questionados sobre a forma de abordagem dos assuntos a serem tratados e a forma de apresentação das informações necessárias em uma reunião de negócios, propôs-se verificar se os entrevistados davam mais importância à informação através de dados, estatísticas, fluxogramas causais, etc. ou se a argumentação seria mais importante (MEYER, 2015). Os resultados estão apresentados nas Figuras 14 e 15.

Figura 14 - Quanto é importante em uma negociação a apresentação de dados como gráficos, estatísticas, fluxogramas, quadros explicativos, etc..?



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

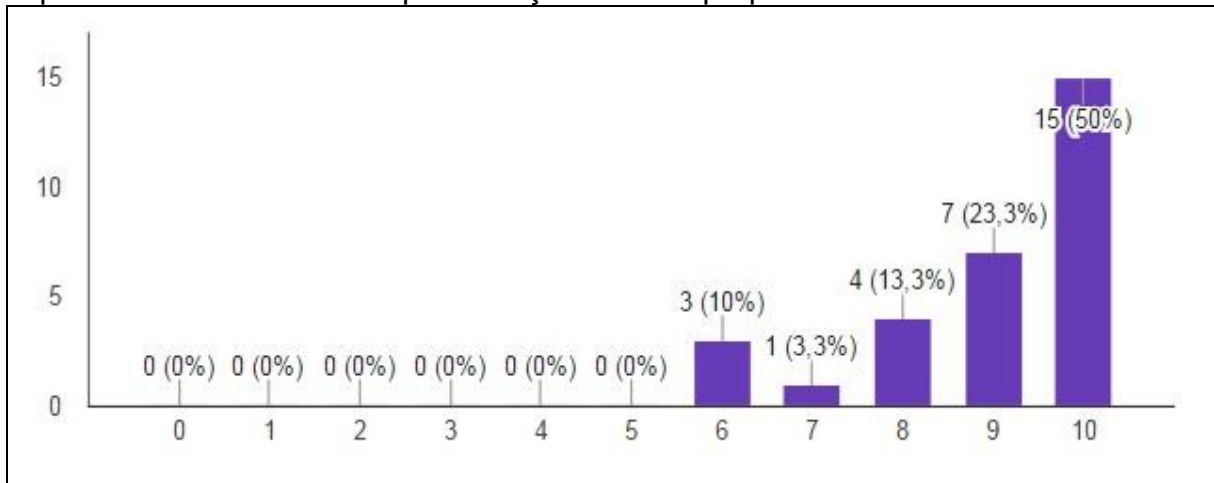
A Figura 14 aponta que 33,3% dos entrevistados avaliaram com uma nota 8 o grau de importância da apresentação de dados, gráficos, estatísticas, etc. para dar suporte às discussões em uma reunião de negócios. Somado a isso, em torno de 30% afirmaram ser essencial, pois avaliaram com uma nota 10. Portanto, mesmo que haja um espaço para apresentação de argumentos verbais, os profissionais



entrevistados, no geral precisam ter a confirmação desses argumentos em dados concretos (MEYER, 2015).

Em uma negociação as argumentações basicamente definem se o negócio será fechado ou não, tendo como principal objetivo despertar emoções nos compradores, para que os acordos sejam concluídos. Observa-se na Figura 15 dentre as culturas analisadas, a maioria consideram muito importante a qualidade das argumentações em um negócio, pois são nelas, que o executivo apresenta as vantagens de um produto, a eficiência de um serviço, a capacidade de cumprir com o que foi negociado. Acuff (1997) afirma que os Chilenos, por exemplo, esperam que o negociador faça uma apresentação com criatividade e entusiasmo, porém sem exageros de dados. Já os Alemães preferem gráficos consolidados em muita criatividade, eficiência para eles é ir até o ponto. No Brasil as apresentações são mais flexíveis, porém se o negociador não dispuser de uma boa oratória e argumentação provavelmente não conseguirá firmar acordos.

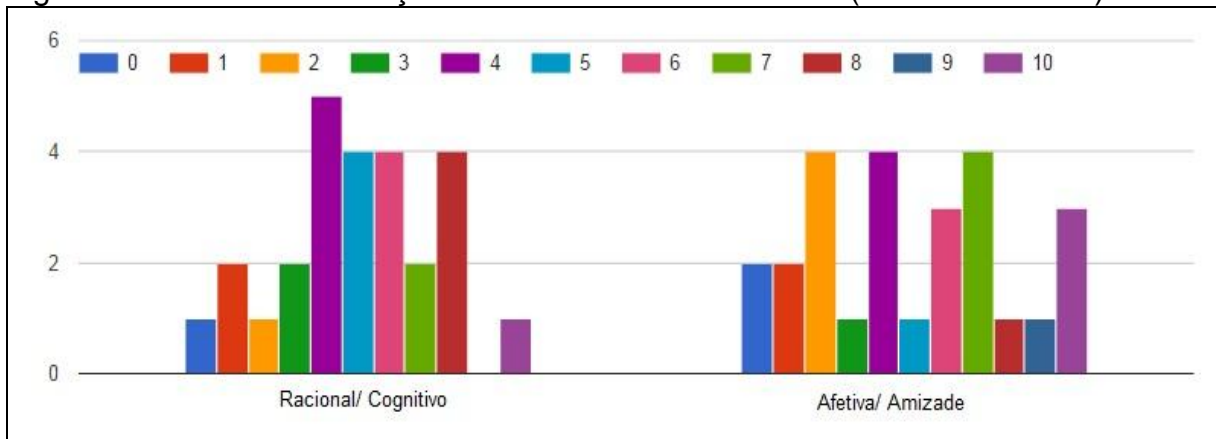
Figura 15 - Quanto é importante a argumentação, análises fundamentadas, capacidade de oratória na apresentação de uma proposta?



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Quando abordado a questão da confiança, percebe-se que a grande maioria das pessoas respondeu que esta se constrói com relação racional/cognitivo. Todavia, deve-se também considerar a importância das relações embasadas em questões afetivas/ amigáveis, porém com menos frequência nesse estudo. Como é possível observar na Figura 16.

Figura 16 - Como a confiança é construída na sua cultura? (escala de 0 a 10).



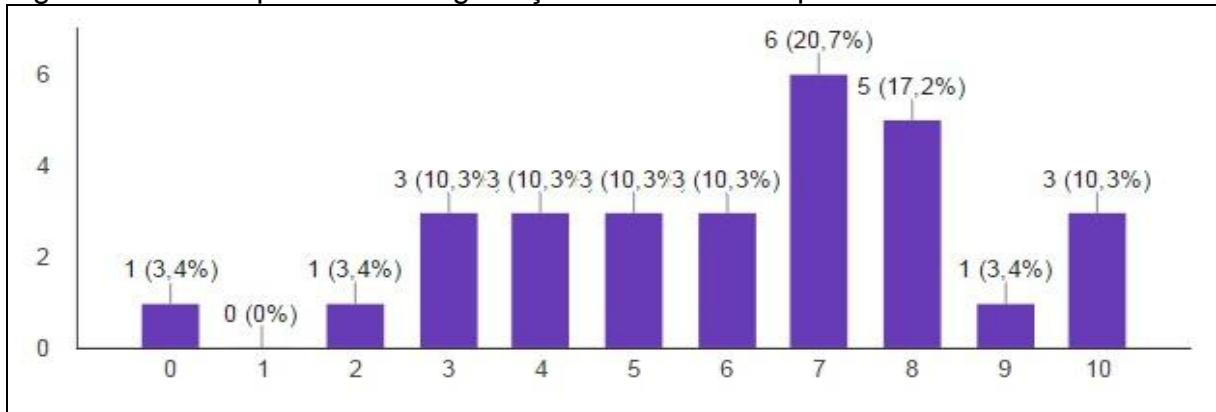
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Meyer (2015) contribui com a ideia de que a confiança cognitiva é a que se constrói com base nas realizações e habilidades que o interlocutor demonstra; é uma confiança que se desenvolve através da interação dos negócios. É preciso se mostrar consistente no que se afirma, para assim transmitir credibilidade.

Fundamentando essa ideia de que a confiança se constrói no lado racional das culturas, Lewicki, Saunders e Barry (2014, p.37) afirmam que “aqueles que acreditam em tudo que a outra parte diz tornam-se vulneráveis, e ela pode tirar vantagem dessa situação. Por outro lado, os negociadores que não acreditarem em coisa alguma que a outra parte diz terão dificuldade de chegar a um acordo”. Por isso é necessário equilibrar os pontos.

Ao questionar sobre o uso do tempo, numa visão geral é possível observar que 19,2% indicaram que o tempo é sinônimo de produtividade, assim como 11,5% indicaram que o tempo que se leva para fechar um negócio não é sinônimo de produtividade, como é possível observar na Figura 17.

Figura 17 - O tempo de uma negociação é sinônimo de produtividade?

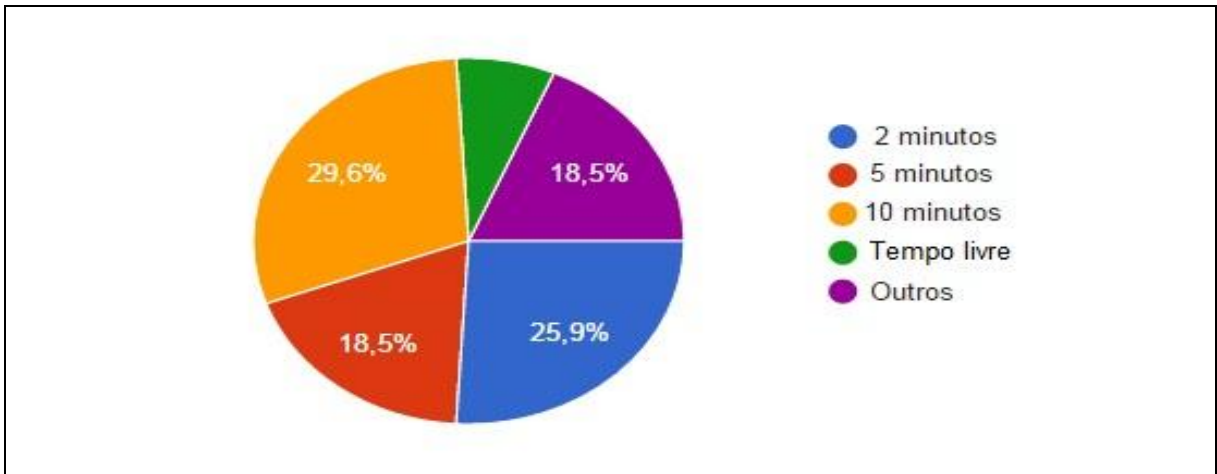


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Concordando com os dados obtidos pela pesquisa, Morini (2008) afirma que os latino-americanos consideram que o tempo não é sinônimo de produtividade, essa cultura negocia de maneira mais flexível, não há tanta pressa a se chegar a um acordo. Já para a América do Norte e Europa tempo é dinheiro, as negociações são rápidas e objetivas. Nessa questão é possível identificar que as respostas confirmam o que o autor Morini (2008) defende, pois, os países: Chile, Brasil, Uruguai, Nicarágua, Colômbia e Argentina nessa questão, não pontuaram com uma nota alta, afirmando assim que o tempo que leva uma negociação não é sinônimo de produtividade. Já os países: Reino Unido, Alemanha, Espanha, Itália, Canadá e Estados Unidos classificaram com uma pontuação alta, afirmando assim que as negociações para serem produtivas precisam ser rápidas.

De modo geral as respostas referente ao tempo negociação, foram de 1 no máximo 2 horas. Quando questionado sobre o uso do tempo para a exposição de pontos de vistas, em concordância a questão anterior os países: Chile, Brasil, Uruguai, Nicarágua, Colômbia e Argentina responderam que uma pessoa pode levar 10min para expor sua opinião em uma reunião de trabalho. Já Reino Unido, Alemanha, Espanha, Itália, Canadá e Estados Unidos afirmam que o tempo necessário é de 2 a 5 minutos, conforme é exposto na Figura 18.

Figura 18 - Quanto tempo em média uma pessoa deve usar para expor seus pontos de vista em uma reunião de trabalho?

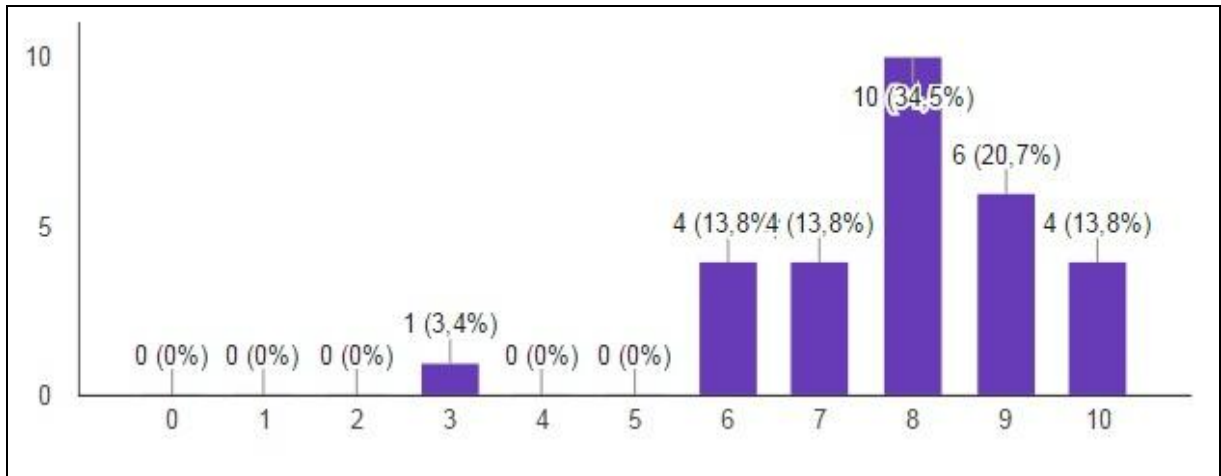


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

No Brasil, essa questão pode variar muito, depende da região, cidades como São Paulo, Porto Alegre e Rio de Janeiro por exemplo, as reuniões podem ser mais rápidas que em outras cidades do país, pelo fato de serem grandes, de possuírem um vasto e caótico trânsito isso ocorre frequentemente. Já em cidades menores a ocorrência é menor, as reuniões não são tão tensas e possui uma certa flexibilidade em relação ao tempo (MORINI, 2008).

Quando questionados sobre a distância física necessária para as negociações, os executivos e pessoas em geral na América do Norte necessitam de mais espaço em seus trabalhos que as outras culturas ao redor do mundo. “É comum manter uma distância física de um metro entre pessoas no contexto dos negócios. Há pouco contato físico” (ACUFF, 1997, p. 240). A linguagem corporal dos europeus, tem característica mais reservada em relação aos norte-americanos, e aos latino-americanos. Entretanto, das culturas em estudo, 35,8% pontuou que manter distância física em uma relação de trabalho é muito importante, como pode ser observado na Figura 19.

Figura 19 - Qual a importância de manter distância física em uma relação de trabalho?

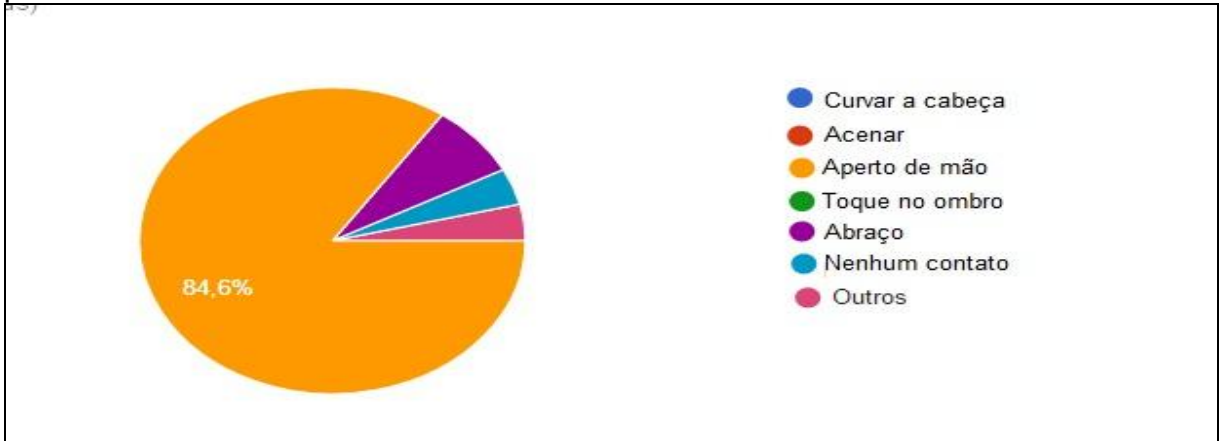


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Quando abordado, quais saudações seriam apropriadas em um contato de trabalho, verificou-se que 84,6% utilizam o aperto de mão, entre essa porcentagem encontram-se Reino Unido, Alemanha, Nicarágua, Brasil, Colômbia, Espanha, Itália, Canadá, Estados Unidos e Argentina. Quanto ao Chile, obteve-se duas respostas: aperto de mão e abraço, bem como o Uruguai que faz uso do aperto de mão no ambiente de trabalho e em algumas situações não faz uso de contato nenhum, conforme Figura 20.

No Brasil o aperto de mão é bastante usual, uma vez que os abraços e tapas nas costas são mais comuns com negociadores que já possuem certa relação de amizade. O aperto de mão é utilizado não só em negociações, mas também em entrevistas de emprego ou ainda quando acontecem apresentações de pessoas. Para evitarem-se erros, o aperto de mão em um primeiro contato é o indicado em qualquer cultura sugerem Bornhofen e Kistenmcher (2007).

Figura 20 - O contato físico é aceitável quando se encontra uma pessoa pela primeira vez em uma reunião de trabalho?



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Com esse estudo, buscou-se verificar também qual imagem os brasileiros possuem fora do país e, sobretudo identificar o que é preciso melhorar nas negociações dos executivos brasileiros. Conforme quadro 8 é possível apontar algumas potencialidades como: inteligentes, amigáveis, pessoas sociáveis, porém foi observar também algumas fragilidades como: arrogância e não pontualidade.

Quadro 8 - Imagem dos brasileiros fora do Brasil

PERGUNTAS	RESULTADOS
Qual a imagem que as pessoas do seu país tem dos brasileiros?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amigáveis – citado sete vezes;</li> <li>• Alegres e descontraídos – citado quatro vezes;</li> <li>• Pessoas felizes – citado quatro vezes;</li> <li>• Às vezes arrogantes - citado três vezes;</li> <li>• Futebol, carnaval e mulheres bonitas- citado duas vezes;</li> <li>• Tranquilos;</li> <li>• Pouco dispostos a negociar em igualdade;</li> <li>• Não são pontuais;</li> <li>• Cultura diversificada, com vários aspectos positivos, porém os transportes deixam a desejar;</li> <li>• Pessoas sem preconceito.</li> <li>• Inteligentes.</li> </ul>
Como você poderia descrever um brasileiro típico?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alegres fora do trabalho, duros no trabalho, em geral arrogantes;</li> <li>• Pessoas criativas que estão se desenvolvendo, mas sem condições estruturais e sociais para isso;</li> <li>• Simpáticos, conversadores e muito receptivos;</li> <li>• Responsáveis;</li> <li>• Empreendedores;</li> <li>• Às vezes arrogantes;</li> <li>• Gostam de danças samba e jogar futebol;</li> <li>• Prestativos;</li> <li>• Deixam o trabalho para ultima hora.</li> </ul>

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

De modo geral, os brasileiros são bem vistos no exterior, porém, existem algumas culturas como Reino Unido, Alemanha e Chile que não favoreceram muito os brasileiros nessa pesquisa, entretanto a mesma fragilidade da cultura foi citada mais de uma vez e isso é alarmante. Muitas vezes por uma experiência negativa fora do país, ou mesmo por falta de preparação, os executivos brasileiros são caracterizados como maus negociadores e, isso, em pleno século XXI na era da informação é inaceitável. Por esse motivo esse estudo foi desenvolvido, com o intuito de auxiliar as pessoas da área e também conscientizar os profissionais que já estão trabalhando com negociações de que toda a preparação é pouco; que é preciso estudo contínuo sobre culturas, negociações e tudo o que envolve o mercado internacional, para que melhores resultados possam ser alcançados no mundo dos negócios internacionais.

Ainda sobre a imagem dos brasileiros, foi questionado aos próprios brasileiros que contribuíram com a pesquisa e que possuem uma vasta experiência multicultural, conforme Quadro 9.

Quadro 9 – Imagem dos brasileiros na visão dos brasileiros.

PERGUNTAS	RESULTADOS
Qual a imagem que as pessoas do seu país tem dos braseileiros?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhadores – citado quatro vezes;</li> <li>• Informais – citado duas vezes;</li> <li>• Criativos – citado duas vezes;</li> <li>• Carismáticos;</li> <li>• Simpáticos;</li> <li>• Atenciosos e prestativos com pessoas de fora;</li> <li>• Gostam de impor seus pontos de vistas;</li> <li>• Possuem dificuldades em aceitar o ponto de vista dos outros;</li> <li>• Cordial;</li> <li>• Confiável;</li> <li>• Bonachão.</li> </ul>

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

#### 4.1 COSTUMES, SÍMBOLOS, CORES, ATITUDES, EXPRESSÕES IDIOMÁTICAS NA COMUNICAÇÃO INTERNACIONAL

Com a presente pesquisa buscou-se verificar questões mais aprofundadas das culturas em estudo. Em linhas gerais, as pessoas puderam

responder às questões delimitando seu grau de envolvimento e conhecimento multicultural.

Para entender melhor sobre as relações multiculturais, foram apontados alguns pontos que representam negatividade em uma conversa de trabalho, como gestos corporais e expressões de linguagem, conforme Quadro 10.

Quadro 10 - Gestos corporais e linguagem proibida no ambiente de trabalho

PERGUNTAS	RESULTADOS
Existe algum gesto corporal ou sinal que represente negatividade em uma conversa de trabalho? Cite exemplos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cruzar os braços – citado cinco vezes;</li> <li>• Bocejar – citado duas vezes;</li> <li>• Dois sinais com a palma da mão virada para dentro;</li> <li>• Ficar olhando para baixo;</li> <li>• Ficar olhando para trás;</li> <li>• Balançar as pernas;</li> <li>• Má postura, evitar contato visual, gestos repetitivos, uso desajeitado dos objetos;</li> <li>• Falar em voz alta;</li> <li>• Apoiar a cabeça na mão aparenta aborrecimento;</li> <li>• Balançar demais a cabeça e usar o telefone;</li> <li>• Desviar o olhar;</li> <li>• Tocar a boca ou nariz.</li> </ul>
Existem expressões de linguagem que são proibidas em um contato de trabalho? Cite exemplos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expressões obscenas;</li> <li>• Palavrões – citado dez vezes;</li> <li>• Linguagem coloquial;</li> <li>• Gírias;</li> <li>• Expressões fanáticas;</li> <li>• Expressões racistas;</li> </ul>

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Os pontos apresentados nessa análise não fogem do que é praticado no ambiente nacional. Refrente ao gesto corporal existem culturas que gesticulam muito na comunicação, nesse sentido o executivo precisa estar preparado para atuar de maneira profissional, esquecendo um pouco do seu traço cultural em países tem visão negativa desse comportamento. Sobre gestos corporais Acuff (1997, p. 208) salienta “evite usar o gesto norte-americano para *ok*, com o polegar e o indicador formando um círculo. No Brasil, esse é um gesto obsceno”. Na América Latina é comum se deparar com mais gestos expressivos do que em outros lugares do mundo, o sorriso é muito valorizado.

Quanto questionados sobre a aceitação de presentes nas culturas em questão, 70,4% responderam que é sinônimo de cortesia e 29,6% afirmaram que não. Aos que disseram que sim, foi questionado quais presentes seriam apropriados



e qual seria o valor máximo, as respostas foram bem diversificadas, aos que afirmaram que não foi questionado o motivo da não aceitação, conforme Quadro 11.

Quadro 11 - É sinônimo de cortesia trocar presentes?

PERGUNTAS	RESULTADOS
Se sim, que presentes são apropriados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lembranças típicas do país – citado sete vezes;</li> <li>• Artesanato – citado quatro vezes;</li> <li>• Chocolates;</li> <li>• Vinho;</li> <li>• Livros de autores locais;</li> <li>• Caneta com logotipo da empresa.</li> </ul>
Qual o valor máximo para um presente ? (US\$)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 US\$ - citado três vezes;</li> <li>• 25 US\$;</li> <li>• 30 US\$;</li> <li>• 50 US\$ - citado três vezes;</li> <li>• 70 US\$;</li> <li>• 100 US\$.</li> </ul>
Se não, qual motivo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não querer se comprometer;</li> <li>• Parece pechincha;</li> <li>• Parece suborno – citado duas vezes;</li> <li>• Está pedindo algo em troca;</li> <li>• É proibido aos funcionários públicos;</li> </ul>

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Como visto no quadro acima, a troca de presentes é muito singular de cada cultura, para sociedades como Alemanha e Estados Unidos pode parecer suborno, já para Uruguai, Nicarágua e até o Brasil é considerado cortesia, o que precisa ser feito é a verificação se o país de interesse costuma presentear ou ainda qual seu conceito frente a isso. Solomon (1994) sugere que as culturas precisam ser analisadas localmente, uma vez que os mesmos hábitos podem ser diferentes mesmo dentro de um mesmo país.

No momento em que foi tratada a questão de bebidas alcoólicas no ambiente de trabalho, pode se constatar que 76,9% dos encontros permitem esse tipo de bebida no ambiente de trabalho e 23,1% não admite. Ao abordar que tipos de bebidas seriam apropriadas verificou-se uma variedade, de acordo com o Quadro 12.

Quadro 12 - É permitido bebida alcoólica em um almoço ou jantar de trabalho?

PERGUNTAS	RESULTADOS
Se sim, quais bebidas seriam apropriadas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinho – citado treze vezes;</li> <li>• Cerveja – citado quatro vezes;</li> <li>• Vinho Chileno;</li> <li>• Champanhe;</li> <li>• Rum.</li> </ul>
Se não, qual motivo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não seria profissional – citado três vezes;</li> <li>• Somente usadas em confraternizações;</li> <li>• Falta de responsabilidade;</li> <li>• Bebida não combina com direção.</li> </ul>

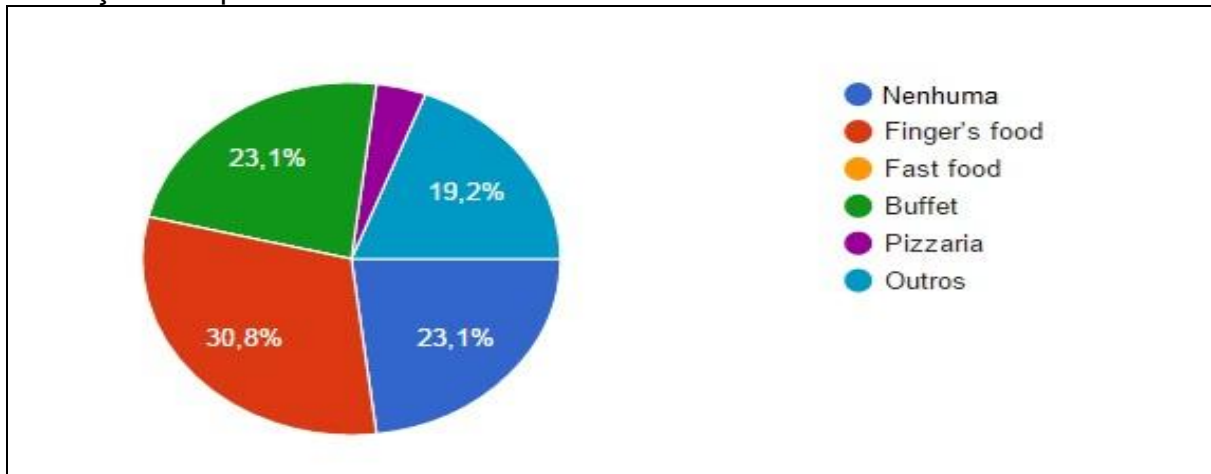
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Pode-se verificar que a bebida mais usual entre as culturas no ambiente de trabalho é o vinho. Países como Chile, Colômbia e Reino Unido são mais adeptos aos vinhos, já a Nicarágua e Espanha preferem mais a cerveja, em algumas ocasiões o vinho é bem vindo, entretanto a cerveja é o que mais se destaca, conforme dados obtidos pela pesquisa.

Segundo Sebben e Dourado (2005) na Alemanha, cada vez que o interlocutor beber algum tipo de bebida seja alcoólica ou não, o copo sempre estará sendo reabastecido sistematicamente. Quanto mais o executivo beber, mais os alemães estarão oferecendo, por questão de respeito, por isso é importante saber a hora de parar. As cervejas e vinhos alemães do Reno são conhecidos mundialmente por sua qualidade, por isso é importante ter autocontrole.

Ao questionar sobre refeições no ambiente de trabalho, as respostas foram muito parecidas conforme Figura 21, há culturas que se a negociação ultrapassar o almoço ou janta preferem não comer nada, porém a maioria das culturas em estudo evidenciaram que a refeição adequada seria o *Finger's food*, que nada mais é do que comidas que é possível comer com a mão e não necessitam de talheres, como mini sanduiches, mini quiches, porções pequenas de algum alimento.

Figura 21 - Em uma reunião de trabalho que ultrapasse o almoço e jantar, qual seria a refeição adequada?



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Quando analisado quais cores mais chamam atenção, e quais expressam valor negativo nos países em estudo, foram constatadas algumas semelhanças nas repostas, as cores que mais tiveram destaque foram as quentes, e numa visão geral as que possuem negatividade são as escuras, assim como no Brasil, conforme Quadro 13.

Quadro 13 - Quais cores chama mais atenção e quais expressam valor negativo em sua cultura?

PERGUNTAS	RESULTADOS
Quais cores mais chamam atenção em embalagens de produtos em seu país?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amarelo – citado três vezes;</li> <li>• Azul – citado quatro vezes;</li> <li>• Roxo – citado duas vezes;</li> <li>• Verde – citados quatro vezes;</li> <li>• Vermelho – citado sete vezes;</li> <li>• Prata e dourado;</li> </ul>
Quais cores expressam valor negativo na sua cultura? (exemplo: o preto no Brasil significa luto).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preto – citado quinze vezes;</li> <li>• Marrom.</li> </ul>

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Ao abordar sobre a indumentária, as repostas foram quase unânimes, 85,2 % das pessoas afirmam que a melhor maneira de se vestir em uma reunião de negócios é com Terno e gravata para homens e terno feminino para mulheres, e o restante das pessoas classificaram como outros, por entender que se uma roupa é formal sem chamar muito a atenção, pode ser usada em um ambiente de trabalho.

Ainda sobre indumentária foi perguntado sobre cores que expressam valor negativo e vestimentas proibidas no meio de negócios, conforme Quadro 14.

Quadro 14 - Indumentária apropriada e cores proibidas no ambiente de trabalho

PERGUNTAS	RESULTADOS
O que é proibido para uma vestimenta de trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shorts, minissaia – citado cinco vezes;</li> <li>• Jeans – citado cinco vezes;</li> <li>• Blusas com decote;</li> <li>• Roupas curtas e coloridas;</li> <li>• Roupas esportivas – citado quatro vezes;</li> <li>• Vestido curto – citado duas vezes;</li> <li>• Calção;</li> <li>• Chinelo;</li> <li>• Roupas provocativas;</li> <li>• Roupa muito casual;</li> <li>• Estamos na Itália, país da moda. Mas acredito que o mais importante é a higiene pessoal.</li> </ul>
Quais cores possuem valor negativo quanto à indumentária em um ambiente de trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roupas brilhantes – citado três vezes;</li> <li>• Cores que o ambiente de trabalho definir;</li> <li>• Amarelo e roxo;</li> <li>• Cores muito fortes – citado duas vezes;</li> <li>• Rosa, tigrada – citado duas vezes;</li> <li>• Cores fluorescentes.</li> </ul>

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Ao analisar quais eram os símbolos que expressam valor negativo no ambiente de negócios, de modo geral as respostas foram: símbolos nazistas, símbolos insultuosos aos cristãos, piercings e tatuagens e caveiras. Podem existir símbolos que se expresse valor negativo em culturas específicas, por isso é muito importante o estudo desse aspecto antes de realizar qualquer negociação.

#### 4.3 A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS MULTICULTURAIS NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

A presente pesquisa tem o objetivo de demonstrar algumas maneiras de se obter sucesso nas relações interpessoais no comércio internacional, bem como ampliar horizontes, apresentar novas maneiras de se pensar, fazendo uso de curiosidades, potencialidades e questionamentos. A questão não é somente saber falar em outros idiomas e sim ter conhecimento multicultural, é “compreender a si mesmo, compreender o outro e aprender novas formas de comportamento são

necessidades atuais de todo profissional que se proponha a ser competitivo” (SEBBEN; DOURADO, 2005 p.3).

O conhecimento multicultural com temas básicos de como cumprimentar uma pessoa, se é cortesia presentear no ambiente de trabalho, se é importante conhecer a gastronomia local, quais assuntos são proibidos, entre outros abordados nesse estudo, assumem uma dimensão crescente nas atividades relacionadas a comércio internacional em nível global. Com isso aumenta a demanda de competências multiculturais dos executivos, gerentes e colaboradores em geral das empresas internacionalizadas. A oscilação frequente na inovação desenvolveu grandes mudanças nos mercados e, sobretudo nas vantagens competitivas tanto nas empresas como nos profissionais.

Treinamentos multiculturais a colaboradores e executivos que atuam nas relações internacionais, trazer benefícios e o real conhecimento de como as pessoas se portam em determinada cultura, e isso faz com se tenha conhecimento de detalhes, que podem fazer toda diferença em uma negociação internacional. A preparação anterior, enfocando na cultura, política e sociedade pode evitar possíveis conflitos e falhas no ambiente dos negócios. Independente do porte da negociação se é vendido grandes quantidades ou pequenas, ou ainda se existe relação com países de culturas ou raízes históricas similares à do Brasil, torna-se importante ter conhecimento de todos os aspectos expostos nesse trabalho. A questão é ter ciência das exigências dos novos mercados, para então se obter melhores resultados nos negócios.

Existem diversas empresas se inserindo em novos países, na maioria dos casos sem conhecer a fundo as peculiaridades culturais daquela sociedade. Como futura profissional da área internacional, a pesquisadora defende que é preciso ir além da miopia cultural nacional e valorizar as outras culturas e suas particularidades, para que assim a inserção no mercado de trabalho possa ser o mais próximo à realidade multicultural. A grande missão desse trabalho é apresentar aos profissionais e estudantes de comércio exterior a realidade de algumas culturas e tratar da necessidade de conviver com as mesmas, dispondo de um conhecimento sólido, dispensando a prática do achismo e tratando realmente de informações relevantes ao ambiente internacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos na pesquisa de campo, envolvendo 30 profissionais de 12 de países, confirmaram que a cultura influencia de diversas maneiras nas relações internacionais. Percebeu-se que os impactos gerados pelos contatos multiculturais podem ser significativos tornando-se peça primordial na hora de se desenvolver uma negociação. A vista disto, o trabalho foi desenvolvido tendo como objetivo geral analisar a influência das relações interpessoais multiculturais no comércio internacional.

Analisando o primeiro objetivo específico do estudo, que foi identificar aspectos chaves nas relações interpessoais no ambiente multicultural internacional, é possível afirmar que as pessoas dos países envolvidos no estudo são mais formais que o Brasil. Esse comportamento já pode ser percebido em um primeiro contato, desde a maneira de cumprimentar uma pessoa, até os assuntos que envolvem a discussão de um objetivo de trabalho. Outra formalidade que pode ser destacadas também é o desenvolvimento de relações pessoais no ambiente de trabalho, os países participantes possuem uma posição conservadora em relação ao Brasil, pois os brasileiros costumam construir grandes amizades no ambiente de trabalho. Outro aspecto muito relevante é a participação da mulher nos negócios internacionais. O conceito de que as mulheres não eram aceitas no mercado internacional está perdendo força, o resultado foi surpreendente para a autora, que pode observar que a maioria das culturas não tem preferência de gênero para a negociação, e que as mulheres estão cada vez mais conquistando lugares em cargos executivos.

Com relação ao segundo objetivo, que foi verificar a influência dos costumes, símbolos, cores, atitudes, expressões idiomáticas na comunicação internacional, pode-se afirmar que alguns costumes são similares aos do Brasil como as cores que são proibidas em um ambiente de trabalho, a própria indumentária formal, as questões de gestos corporais e expressões proibidas no cenário multicultural. Além das similaridades, pode-se perceber também algumas distinções, como a ação de presentear ou gratificar alguém pelo desempenho de um trabalho que gerou bons resultados, para alguns países é interpretado como suborno, entretanto no Brasil é aceito como uma cortesia, a questão da bebida

alcoólica também as respostas foram bem diversificadas, por esse motivo é necessário um grande e profundo estudo antes de qualquer negociação.

Uma dificuldade encontrada na elaboração desse trabalho, foi que as pessoas que contribuíram com a pesquisa, são de negócios e estudantes que dispõem de pouco tempo, porém de 120 questionários enviados, retornaram 30 respondidos, esse número é bastante expressivo levando em consideração a extensão da pesquisa que contou com 12 países.

Para trabalhos futuros, seria proveitoso fazer um estudo somente com a participação da mulher nos negócios internacionais, pois percebe-se que o feminismo está ganhando espaço, e seria interessante identificar quais culturas não negociam ou ainda que não reconhecem o trabalho das mulheres no ambiente internacional. E ainda como sugestão seria interessante realizar uma pesquisa em profundidade somente em um país, para identificar a prática das negociações segundo faixa etária, grau de escolaridade, em específico a uma região de um determinado país, e outros tópicos com enfoque na cultura.

## REFERÊNCIAS

ACUFF, Franck L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: Senac, 1998, 355p.

ANDRADE, Alyrio, Boas. **Cultura e ética na negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BADO, Álvaro Labrada et al. Das vantagens comparativas à construção das vantagens competitivas: uma resenha das teorias que explicam o comércio internacional. **Revista de Economia e Relações Internacionais**. São Paulo, v. 3, n. 5. jul. 2004. p. 5-20. Disponível em: <[http://www.fAAP.br/revista\\_faap/rel\\_internacionais/pdf/economia\\_05.pdf](http://www.fAAP.br/revista_faap/rel_internacionais/pdf/economia_05.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2016.

BEHRENDTS, Frederico L. **Comércio Exterior**. 7ª. Ed. Porto Alegre: Síntese, 2002. 343p.

BOCANERA, María Fernanda. **Técnicas de Negociación**. Buenos Aires: Belgrano, 1997.

BORNHOFEN, Denean; KISTENMACHER, Georgia Muller Peres. **Negociação internacional baseada na influência cultural: Alemanha**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.1, n.2, p.01-15, Sem I. 2007. E

BÓRIO, Ângela Fátima Caron. A evolução do Comércio Exterior brasileiro, as ações, modificações e adaptações internas necessárias e a importância do respeito à cultura e aos aspectos culturais dos mercados externos nas negociações das empresas brasileiras. **OPET**, Curitiba, jan. 2009. Seção 6. Disponível em: <<http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n1/A-EVOLUCAO-DO-COMERCIO-EXTERIOR-BRASILEIRO.pdf>>. Acesso em 05 mar.2016.

COUTINHO, Eduardo Senra, et al. **De Smith a Porter: um ensaio sobre as teorias de comércio exterior**. Revista de Gestão USP: São Paulo, v. 12, n. 4, p. 101-113, out./dez. 2005.

DRESSLER, David; CARNS, Donald. **Sociologia: o estudo da interação humano**. Rio de Janeiro: Interciência, 198, 463 p.

FLORIANI, Dinorá Eliete. **A cultura nacional e as negociações internacionais: um comparativo entre executivos brasileiros e italianos**. 2002. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil**. São Paulo: Nacional, 2001.

GODINHO, Wagner Botelho; MACIOSKI, Juliana Maria Kluppel. **Estilos de negociação: a maneira pessoal de realizar negócios internacionais**. Disponível em: <2016-04-11\_-\_ATPS\_-\_estilo\_de\_negociacao\_Godinho\_e\_Macioski.pdf>. Acesso



em: 13 abr.2016.

GOMES, Miguel Vieira de Campos C. **Fatores que influenciam a negociação internacional**: caso português. 2013. 90f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade católica Portuguesa, Lisboa.

GONÇALVES, Reinaldo. **A economia Internacional: uma perspectiva brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HERSKOVITS, Melville Jean. **Antropologia cultural**. São Paulo: Mestre Jou, 1963, 309p.

SOARES, Ana Maria; FARHANGMEHR, Monoo; SHOHAM, Aviv. **Hofstede's dimensions of culture and their influence on international business negotiations**, Oxford: Pergamon, 1996.

JUENEMANN e Col. **Programa de aperfeiçoamento em negociação internacional**. Porto Alegre: FIERGS. 2001.

KEEDI, Samir. **ABC do Comércio Exterior: abrindo as primeiras páginas**. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

KENNEDY, Gavin. **Dicionário do negociador**. São Paulo: Silabo, 1991.

LAURENT, Louis. **Como conduzir discussões e negociações**. Tradução: São Paulo: Nobel, 1991.

LAZANA, Antonio Evaristo Teixeira; ANDRADE, Carlos Cesar Borromeu de; GUIMARÃES, Edson Peterli; Filho, ERNANE T. Torres; MENEZES, Julio Eduardo da Silva; NAIDIN, Leane Cornet; BRAGA, Márcio Bobik; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de; LIMA, Miguel; CARVALHO, Mônica E. de; CARPIO, Rômulo Francisco Vera Del; SILBER, Simão Davi. **Gestão de Negócios Internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS, David M.; BARRY, Bruce. **Fundamentos de negociação**. São Paulo: AMGH Editora Ltda, 2014.

MACHADO, Luiz Toledo. A teoria da dependência na América Latina. **Estudos Avançados**, São Paulo, v.13, n.35, 1999. Disponível em:< [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141999000100018](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141999000100018)>. Acesso em: 29 fev.2016.

MAGNOLI, Demétrio. **Relações Internacionais: teoria e história**. São Paulo: Saraiva 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MALUF, Sâmia Nagib. **Administrando o Comércio Exterior do Brasil**. São Paulo: Aduaneiras, 2000. 304 p.

MANFRÉ, Maurício. **Manual de Gestão do Comércio Internacional: Fundamentos, Estratégia & Ações**. 1. ed. Brasília: Clube de Autores, 2009.

MARMIT, Cristina. **Semelhanças e diferenças de valores pessoais entre consumidores de eletrodomésticos nos municípios de Lajeado e Estrela (RS)**. 2001.93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. Atlas: São Paulo, 2006.

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla A. A.; MACHADO Juliano R. **Negociação internacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007. 240p.

MATALLO, Heitor. **Construindo o saber: metodologia científica**. São Paulo: Papirus, 2011.

MAYER, Erin. Getting to Si, Ja, Oui, Hai, and Da. **Harvard Business Review**. 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/12/getting-to-si-ja-oui-hai-and-da>>. Acesso em: 15 mar.2016.

MILES, G. L. *Crime, corruption and multinational business*. **International Business**. Washington: Bucking institution, p. 34-45, jul. 1995, 163 p.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINERVINI, Nicola. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000, 299 p.

MIYAMOTO, Shighuenoli. O Brasil e as negociações multilaterais. **Revista Brasileira de Política Internacional**. Brasília, v.43 n.1, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-73292000000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-73292000000100006&script=sci_arttext)>. Acesso em: 16 mai.2016.

MORINI, Cristiano; Simões, Regina Célia Faria; Dalnez, Valdir Lusif. **Manual de Comércio Exterior**. São Paulo: Alínea, 2006.

MORINI, Cristiano. **Negócios Internacionais**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

OLIVEIRA, Fladimir de. **Negociação comercial: um comparativo entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros**. 2004. 204 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

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.

PHATAK, Arvind V. **International Management: concepts e cases**. Cincinnati: South Western, 1997. 552 p

PORTER, Michael e. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

ROCHA, Elias Martins da. **Técnica de Comércio Exterior: dinâmica do comércio internacional brasileiro**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos editora S.A.1973.

SARQUIS, José Buainain. **Comércio internacional e crescimento econômico no Brasil**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2011. 248 p. Disponível em: <<http://www.funag.gov.br/biblioteca/dmdocuments/com%C3%A9rcio-internacional.pdf>>. Acesso em: 05 mar.2016.

SCHUSTER, C.; COPELAND, M. **Global Business: planning for sales and negotiations**. Fort Worth: Dryden, 1996, 208 p.

SEBEN, A; FILHO, F. D. **Os nortes da bússola**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2005, 205p.

SHELL, Richard G. **Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso**. São Paulo: Negócio, 2001. 332 p.

SILVA, Mozart Foschete. **Relações econômicas internacionais**. São Paulo: Aduaneiras, 2001. 248 p.

SILVEIRA, N.S.P. **Entendendo a Experiência de Inclusão-Exclusão de Mulheres em Cargos de Alta Gerência**. In: ANPAD, 33., 2009, São Paulo. Anais eletrônicos... São Paulo: Em ANPAD, 2009. Disponível em: Acesso em: 16 mai. 2016.

OBBERG, K. **Cultural shock: adjustment to a new cultural involvement**. Disponível em: <[http://www.transkulturellepsychiatrie.de/pdf/cu29,2+3\\_2006\\_S%20142-146%20Repr%20Oberberg%20%25.pdf](http://www.transkulturellepsychiatrie.de/pdf/cu29,2+3_2006_S%20142-146%20Repr%20Oberberg%20%25.pdf)>. Acesso em: 13 abr.2016.

SMITH, Adam. **The wealth of nations**. New York: The Modern Library, 1937.

SOLOMON, Michael R. **Consumer Behavior**. Needham Heights: Allyn e Bacon, 1994.

TACHINARDI, Maria Helena. Nova Profissão: negociador. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 23 mai.2003, p. A-16.



**APÊNDICE(S)**

## APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados

**A influência das relações interpessoais multiculturais nos negócios  
internacionais**

Olá! Sou Fernanda Retamar, formanda do curso de Administração com habilitação em Comércio Exterior, na Universidade do Extremo Sul Catarinense - Criciúma, Brasil. Para a conclusão do curso estou desenvolvendo a minha monografia com o tema "Multiculturalismo: a influência das relações interpessoais no comércio internacional", orientada pela professora Dra. Natália Martins Gonçalves. O objetivo do estudo é apontar as diferenças culturais entre os países nas relações internacionais. Portanto, solicito a gentileza da colaboração com este trabalho, ressaltando que será resguardado o anonimato das respostas, considerando que os resultados serão apresentados em forma de gráficos e tabelas consolidados. A pesquisa está organizada em questões de múltipla escolha, em escala de percepção de 0 a 10 (onde o 0 é o menos importante e o 10 é o mais importante) e dissertativas. Muito obrigada por sua colaboração!

Perfil do entrevistadoGênero:

- ( ) feminino  
( ) masculino

País de residência: \_\_\_\_\_

Nacionalidade: \_\_\_\_\_

Faixa etária:

- ( ) Até 20 anos  
( ) de 21 a 30 anos  
( ) de 31 a 40 anos  
( ) de 41 a 50 anos  
( ) acima de 50 anos

Grau de escolaridade:

- Até ensino médio
- Graduação Universitária
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Área de formação: \_\_\_\_\_

Aspectos chaves nas relações interpessoais no ambiente das relações internacionais

- 1) Qual a melhor maneira de se tratar uma pessoa em uma relação de trabalho no ambiente internacional:
  - nome completo
  - Apelidos
  - Títulos (doutor, mestre, professor)
  - Você
  - senhor, senhora
  - outro: \_\_\_\_\_
- 2) Qual o grau de importância da educação formal com quem se vai manter contato (graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado)?
- 3) Em que grau o relacionamento pessoal influencia na relação de trabalho ?
- 4) Qual a importância do aspecto pontualidade?
- 5) Qual o grau de importância da pessoa de contato saber falar sua língua oficial?
- 6) Quais os assuntos são apropriados para recepcionar as pessoas que estão visitando a trabalho? ( Por exemplo: esportes, tempo, família, viagem, etc)
- 7) Quais seriam os assuntos proibidos?
- 8) Você tem preferência de manter contato de trabalho com homens ou com mulheres?
  - homens
  - mulheres
  - indiferente
- 9) Qual a importância do conhecimento e aceitação da gastronomia do seu país?
- 10) Qual a importância do contato visual entre as pessoas quando se está conversando no trabalho?
- 11) Qual significado do contato visual em uma conversa com pessoas no trabalho?
- 12) Elogios são importantes em uma conversa de trabalho?

- 13) Quanto que uma pessoa pode demonstrar suas emoções em um ambiente de trabalho?
- 14) Quanto é importante em uma negociação a apresentação de dados como gráficos, estatísticas, fluxogramas, quadros explicativos, etc... ?
- 15) Quanto é importante a argumentação, análises fundamentadas, capacidade de oratória na apresentação de uma proposta?
- 16) O quanto o posicionamento contrário de uma pessoa pode afetar a harmonia das conversas em uma reunião de trabalho?
- 17) Como a confiança é construída na sua cultura? (escala de 0 a 10)  
Racional/cognitiva  
Afetiva/amizade
- 18) O tempo de uma negociação é sinônimo de produtividade?
- 19) Quanto tempo deve durar uma reunião de trabalho?
- 20) Quanto tempo em média uma pessoa deve usar para expor seus pontos de vista em uma reunião trabalho?  
( ) 2 minutos  
( ) 5 minutos  
( ) 10 minutos  
( ) tempo livre  
( ) outros: \_\_\_\_\_
- 21) Ficar em silêncio quando o outro está falando é importante?
- 22) Qual a importância de manter distância física em uma relação de trabalho?
- 23) O contato físico é aceitável quando se encontra uma pessoa pela primeira vez em uma reunião de trabalho?  
  
Curvar a cabeça  
Acenar  
Aperto de mão  
Toque no ombro  
Abraço  
Nenhum contato  
Outro: \_\_\_\_\_
- 24) Quem deve tomar a iniciativa das apresentações pessoais em uma reunião de trabalho?
- 25) Qual a imagem que as pessoas do seu país tem dos brasileiros?



26) Como você poderia descrever um brasileiro típico?

Aspectos de costumes, símbolos, cores, atitudes, expressões idiomáticas na comunicação internacional.

27) Existe algum gesto corporal ou sinal que represente negatividade em uma conversa de trabalho? Cite exemplos.

28) Existem expressões de linguagem que são proibidas em um contato de trabalho? Cite exemplos.

29) É sinônimo de cortesia trocar presentes?

( ) sim

( ) não

30) Se sim, que presentes são apropriados?

31) Se não, qual motivo?

32) Qual o valor máximo para um presente? (US\$)

33) É permitido bebida alcoólica em um almoço ou jantar de trabalho?

34) Se sim, quais bebidas seriam apropriadas?

35) Se não, qual motivo?

36) Em uma reunião de trabalho que ultrapasse o almoço e jantar, qual seria a refeição adequada?

( ) Nenhuma

( ) Finger's food

( ) Fast food

( ) Buffet

( ) Pizzaria

( ) Serviço a la carte

( ) outros: \_\_\_\_\_

37) Em caso de uma negociação ser em um restaurante, qual comida seria apropriada?

38) Quais cores mais chamam atenção em embalagens de produtos em seu país?

39) Quais cores expressam valor negativo na sua cultura? (exemplo: o preto no Brasil significa luto)

40) Existe códigos de vestimenta para uma reunião formal de trabalho?

( ) Casual

( ) Terno e gravata ou Terno feminino

( ) outro: \_\_\_\_\_

41) O que é proibido para uma vestimenta de trabalho?

42) Quais cores possuem valor negativo quanto à indumentária em um ambiente de trabalho?

43) Existe algum símbolo na sua cultura que expresse valor negativo? Se sim, qual?

44) Na sua cultura existe alguma expressão idiomática que obtém sentido diferenciado de quando as palavras são utilizadas isoladamente? (exemplo: no Brasil é comum dizer que uma pessoa engoliu um sapo, essa expressão significa dizer que a pessoa precisou aceitar alguma imposição contra a vontade).

APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados em inglês, Espanhol e Italiano.

## **Multiculturalism within communication and international negotiation / El multiculturalismo en la comunicación y negociación internacional / Il multiculturalismo nella comunicazione e negoziazione internazionale**

Hello! I am Fernanda Retamar, I am graduating in Business Administration in the field of International Trade, from the University – UNESC. As a conclusion of my graduation, I am writing my final monograph with the theme of Multiculturalism within communication and international negotiation, which has been supervised by professor Dr. Natalia Martins Gonçalves. The purpose of this study is to identify the differences in the cultures between countries in the International business relations. Therefore, I appreciate your kind participation to help me with your answers in this survey form. All your answers will be kept strictly confidential and never associated with your name, considering the results will be demonstrated in graphics and tables. This survey is presented with questions that have multiple choices, in a scale from 0 to 10, where 0 is the least important and 10 is the most important, and subjective questions. Thank you very much for your attention! (Please, you can answer in your mother language, if this is easier for you).

Hola, soy Fernanda Retamar, estudiante del curso de Administración, con habilitación en Comercio Exterior, en la Universidad del Extremo Sur Catarinense- Criciúma , Brasil. Para culminar mi curso estoy desarrollando mi monografía con el tema "Multiculturalismo: la influencia de las relaciones interpersonales en el comercio internacional", orientada por la docente Dra. Natália Martins Gonçalves. El objetivo del estudio es apuntar las diferencias culturales entre los países en las relaciones internacionales. Por ello, solicito la colaboración con este trabajo, resaltando ue será guardado el anonimato de las respuestas, las cuales serán representadas en forma de graficas y tablas de valores. La encuesta está organizada en preguntas de múltiple opción, con escala de percepción del 0 al 10 (donde 0 es lo menos importante y 10 lo más importante). Desde ya muchas gracias por tu colaboración! (Por favor , puede responder en su lengua materna , si esto es más fácil para usted).

Ciao! Mi Chiamo Fernanda Retamar, laureata in Amministrazione con abilitazione in Commercio Esteriore, nella Università dello Estremo Sud Catarinense - Criciúma, Brasile. Per concludere la l'aurea si fa necessario sviluppare la mia monografia con il tema " Multiculturalismo: l' influenza delle relazione interpesonale nel commercio internazionale", con l' orientazione della professoressa dottoressa Natália Martins Gonçalves. L' obiettivo dello studio é evidenziare le differenze tra i paese nelle relazione internazionale. Dunque, sollecito la gentilezza vostra con questo lavoro, risaltando che sarà conservato l'anonimato delle risposte, considerando che i risultati saranno presentati in forms di grafici i tabelle consolidati. La ricerca è stata organizzata in questione di scelta multipla, in scals di percezione di 0 fino 10 ( dove lo 0 é lo meno importante e il 10 piú importante) piú questione dissetative. Grazie mille per la vostra collaborazione! (Si prega , si può rispondere nella sua lingua madre , se questo è piú facile per voi).

\*Obrigatório

**Profile of the Interviewee/ Perfil del encuestado/ Perfi lo dello intervistato**

---

---

**1. Gender/ Sexo/ Genero \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Male/ Masculino/ Machile  
 Female/ Feminino/ Femminile

**2. Country of Residence/ País Actual/ Paese di residenza \***

.....

**3. Nationality/ Nacionalidad/ Nazionalità \***

.....

**4. Age group/ Edad/ Fascia di età \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Up to 20 years old/ Hasta 20 años/ Fino 20 anni  
 From 21 to 30 years old/ de 21 a 30 años/ di 20 a 30 anni  
 From 31 to 40 years old/ de 31 a 40 años/ di 31 a 40 anni  
 From 41 to 50 years old/ de 41 a 50 años/ de 41 a 50 anni  
 Over 50 years old/ más de 50 años/ più di 50 anni

**5. Schooling/ Grado de escolaridad/ Grado di escolarità \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Up to high school/ Primaria Completa/ Fino scuola secondaria  
 University Degree/ Ciclo Básico/ Laureato  
 Specialization/ Secundaria completa/ Con specializzazione  
 Master's degree/ Formación Universitaria/ Maestrato  
 Doctor's degree/ Especialización/ Dottorato

**6. Area of graduation/ Área de Formación/ Area di formazione \***

.....

**Key aspects in interpersonal relationships in the environment of international relations/ Aspectos claves en las relaciones interpersonales en el ámbito de las relaciones internacionales/ Aspetti chiave nelle relazione interperssonale negli ambiente delle relazione internazionale.**

---













22. **How much can the contrary arguments or a confrontation of ideas affect the harmony of a conversation in a meeting? / Quanto puede afectar la postura contraria de una persona en la armonía de las conversas laborales en reuniones de trabajo? / Il quanto il posizionamento contrario di una persona può affettare l'armonia delle conversazione in una riunione di lavoro?**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. **How is confidence built up in your own culture? – (from 0 to 10). / Como es creada la confianza en tu cultura? (escala de 0 a 10) / Come la fiducia è costruita nella vostra cultura? (scala di 0 fino 10).**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rational/cognitive / Racional/cognitiva/ Razionale/Cognitivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Affective/friendship /Afectiva/amistad/ Affetiva/ Amistizia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. **Is the time spent for meetings and negotiation considered when thinking in productivity? / El tiempo de una negociación es sinónimo de productividad? / Il tempo di una trattativa è sinonimo di produttività?**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. **How long must be a business meeting? / Quanto tiempo debe durar una reunión de trabajo? / Quanto deve durare una riunione di lavoro?**

.....

.....

.....

.....

.....



26. **How long, on average, should a person use to expose their views in a business meeting? / Cuanto tiempo debería usar en media una persona para exponer sus puntos de vista en una reunión laboral? / Più o meno quando quando tempo in media una persona deve utilizzare per esporre i suoi punti di vista in una riunione di lavoro?**

*Marcar apenas uma oval.*

- 2 minutes/ 2 minutos/ 2 minuti
- 5 minutes/ 5 minutos/ 5 minuti
- 10 minutes/ 10 minutos/ 10 minuti
- Free time/ Tiempo libre/ Tempo libero
- Outro: .....

27. **Is it keeping in silence important while others are speaking? / Hacer silencio mientras la otra persona habla es importante? / Restare in silenzio quando l'altro sta parlando è importante?**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. **How important is keeping certain physical distance when talking at work? / Cual es la importancia de mantener distancia física en una relación laboral? / Qual'è la importanza di mantenere la distanza fisica in una relazione di lavoro?**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. **Is the physical contact acceptable when you meet someone for the first time in a business meeting? / El contacto físico es aceptable cuando se encuentra por primera vez con una persona en una reunión de trabajo? / Il contatto fisico è accettabile quando si trova una persona per la prima volta in una riunione?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Nod the head/ Reverencia/ Curvare la testa
- Wave/ Saludar a distancia/ Accennare
- Handshake/ Dar la mano/ Stretta di mano
- Pad on the shoulder/ Tocar el hombro/ Tocco nella spalla
- Hug/ Abrazar/ Abbraccio
- No contact/ Sin contacto/ Nessuno contatto
- Outro: .....

30. **Who may initiate the personal introductions and presentations in a business meeting? / Quien debe tomar la iniciativa de presentación personal en una reunión de trabajo? / Di chi deve partire la iniziativa nelle presentazione personale in una riunione di lavoro?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

31. **What impressions people from your country have of Brazilians or Brazilian culture? / Que imagen tienen las personas de tu país con relación a los brasileiros?/ Che immagine le persone del suo paese hanno dei brasiliani?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

32. **How would you describe a typical Brazilian? / Cómo describiría usted a un típico brasileño? / Come potette descrivere un tipico brasiliano?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Aspects of customs, symbols, colors, attitudes, and idioms in international communication. / Aspectos de costumbre, símbolos, colores, actitudes, expresión de lenguaje en una comunicación internacional. / Aspetti come simboli, colori, attitudini, espressioni idiomatiche nella comunicazione internazionale.**

---



33. **Is there any gesture or signal that is negative in business conversation? Give examples. / Existe algún gesto corporal o señal que represente negatividad en una conversa de trabajo? / Esiste qualche gesto corporale o segnale che rappresentano negatività in una trattativa di lavoro? Citare esempi.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

34. **Are there any idiomatic expressions that are prohibited in a business contact? Give examples. / Existen expresiones de lenguaje ue son prohibidas en una contacto de trabajo? Cite ejemplos. / Esistono espressioni di linguaggio che sono proibite in un contatto di lavoro? Citare esempi.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

35. **Is giving gifts a means of courtesy? / Es sinónimo de cortesía intercambiar regalos? / É sinonimo di cortesia scambiare regali?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Yes/ Si/ Sì
- No/ No/ No

36. **If so, what type of gifts are appropriated? / Si, si, que regalos son apropiados? / Si sì, che regali sono appropriati?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

37. **If not, for what reason?/ Si, no, porque motivo? / Si no, per che motivi?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....





38. **What's the maximum price for a gift? (U\$)**  
**/ Cual es el valor máximo para el regalo?**  
**(U\$)/ Qual' è il valore massimo per un**  
**regalo? (U\$)**

.....

39. **Are alcoholic drinks allowed in a business dinner or lunch? / Está permitido**  
**bebidas alcohólicas en un almuerzo o cena de trabajo? / È lecito bibite alcolici in**  
**un pranzo o cena di lavoro?**

*Marcar apenas uma oval.*

Yes/ Si

No/ No

40. **If so, what type of alcoholic drinks would be appropriate? / Si, sí, que bebidas**  
**serian apropiadas? / Si sì, quale bibite sono appropriati?**

.....

.....

.....

.....

.....

41. **If not, why? / Si, no, porque no? / Si no, per che motivi?**

.....

.....

.....

.....

.....

42. **In a business meeting that exceeds lunch time or dinner, what would be the**  
**appropriated meal to be served? / En una reunión de trabajo que ultrapase el**  
**almuerzo y cena, cuál sería la comida adecuada? / In una riunione di lavoro che**  
**supere il pranzo e la cena, che altra refezione sarebbe adeguata?**

*Marcar apenas uma oval.*

None/ Ninguna/ Nessuna

Finger's food/ Finger`s food

Fast food/ Fast food

Buffet/ Buffet

Pizzeria/ Pizzería

Outro: .....

43. **In case the negotiation takes place in a restaurant, what dish would be appropriate? / En el caso de que la reunión se diera en un restaurant, que comida sería apropiada? / Si la trattativa succedere in un ristorante, quale cibi sarebbe appropriato?**

.....

.....

.....

.....

.....

44. **What colors are most attention taking on product packages in your country? / Que colores llaman más la atención en los envoltorios de productos de tu país? / Che colori chiamano di più l'attenzione nelle imballaggi di prodotti in suo paese?**

.....

.....

.....

.....

.....

45. **What colors express negative value in your culture? (Example: black in Brazil means mourning.) / Que colores expresan un valor negativo en tu cultura? (ejemplo: el negro en Brasil significa duelo). / Che colori non vanno bene nella vostra cultura? (esempio: il nero in Brasile rappresenta lutto).**

.....

.....

.....

.....

.....

46. **Is there a dress code for a formal business meeting? / Existen códigos de vestimenta para una reunión formal de trabajo? / Esistono codici di veste per una riunione formale di lavoro?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Casual/ Casual/ Casuale
- Suit and tie or Female suit / Traje formal/ Abito completo con cravatta o Taller femminile
- Outro: .....



47. **What is prohibited as dressing code to work? / Que es prohibido para vestimenta laboral? / Che cosa è proibita in una veste di lavoro?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

48. **What colors have negative value in clothing in a work environment? / Que colores poseen valor negativo para una indumentaria en el ambiente de trabajo? / Che colori sono negativi in una veste di lavoro?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

49. **Is there any symbol in your culture that expresses negative value? If so, which one? / Existe algún símbolo en tu cultura que exprese valor negativo? Si, si, cual sería? / Esistono simboli nella vostra cultura che non devono essere utilizzati? Si si, qual' è?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

50. **In your culture, are there any expressions that are given different meaning when the words are used separately? (In Brazil is common to say that a person has swallowed a frog.This meas that a person had to accept an imposition against its will.) / En tu cultura existe alguna expresión de lenguaje que obtiene otro sentido cuando las palabras son utilizadas separadamente? (Ejemplo: en Brasil es común usar la expresión la persona se trago un sapo, cuando hacen que la persona acepte algo en contra de su voluntad.) / Nella vostra cultura esiste qualche espressione idiomatica con senso diverso da quando le parole sono impiegati isolatamente? ( esempio: in Brasile è comune dire che una persona ha inghiottito un rospo, questa espressione vuol dire che la persona accettò una imposizione contro la sua volontà).**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....