

A Influência de Valores Pessoais de Executivos Brasileiros e Argentinos em Negociações Comerciais

Alexandre Turra GASTALDELLO*

Fabiana HÜTTEN**

Lúcio De CARLI***

Dr. Walter Meucci NIQUE****

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Université Fédérale du Rio Grande do Sul).

Resumo

A importância dos blocos econômicos no comércio internacional é crescente. O Mercosul destaca-se como um dos principais cenários de negociação no cenário global. Nessa perspectiva, a investigação de diferenças culturais entre empresários dos dois maiores países do Mercosul, Brasil e Argentina, torna-se um elemento importante na formulação de estratégias de negociação e marketing internacional. Se estas diferenças forem compreendidas, as negociações têm maior probabilidade de serem bem sucedidas. A investigação possui três etapas. Na primeira, são abordados elementos do constructo valor-atitude-comportamento, crenças e a cultura dentro do contexto de negociação comercial. A segunda etapa constitui-se de estudo exploratório, que buscou identificar semelhanças e diferenças entre executivos brasileiros e argentinos através de uma negociação simulada, a fim de verificar a hierarquia de valores dos indivíduos, com base na Escala de Valores de Rokeach. Na terceira etapa, foram traçadas considerações acerca dos achados, concluindo-se que fatores como a cultura de pertinência e as motivações foram decisivas para o resultado das transações.

Palavras-chave: Negociação – Valores – Negociações Comerciais

Résumé

L'importance des blocs économiques au sein du commerce international est en croissance. Le Mercosul se détache comme étant un des principaux décors de négociation internationale. Dans cette perspective, l'investigation des différences culturelles entre les négociateurs des deux plus grands pays du Mercosul, Brésil et Argentine, devient un élément important pour la formulation de stratégies de négociation et le marketing international. Par le truchement d'une négociation simulée et une application postérieure de l'Échelle de Valeurs de Rokeach, 134 cadres brésiliens et 116 cadres argentins ont été analysés, amenant à la conclusion qu'il existe une différence de valeurs personnelles entre les négociateurs des deux nations. En outre, de telles inégalités ont démontré leur influence au sein du résultat des négociations commerciales dont ces cadres ont fait partie.

Mots-clés : Négociation – Valeurs – Négociations Commerciales.

* Maître en Administration d'Entreprises – Université Fédérale du Rio Grande do Sul

** Étudiant en Administration d'Entreprises – Université Fédérale du Rio Grande do Sul

*** Étudiant en Administration d'Entreprises – Université Fédérale du Rio Grande do Sul

**** Professeur d'Administration d'Entreprises – Université Fédérale du Rio Grande do Sul; Docteur, Université des Sciences Sociales de Grenoble

A Influência de Valores Pessoais de Executivos Brasileiros e Argentinos em Negociações Comerciais

1 INTRODUÇÃO

O aumento do fluxo comercial entre países gera a necessidade de melhor entender-se diferenças culturais. Estas se tornam mais evidentes quando se vislumbram negociações entre países geograficamente distantes, como por exemplo, o comércio entre o oriente e o ocidente.

Nesse contexto, os traços culturais que descrevem alguns povos, como ensina Hofstede, os caracterizam e os diferenciam dos demais. Autores como Schwartz, Bem e Rokeach alertam que o comportamento humano pode ser influenciado por crenças, atitudes e valores dos indivíduos pertencentes a determinada cultura. Portanto, as diferenças devem ser compreendidas e transpostas, a fim de acompanhar o crescente fluxo comercial entre as nações e, principalmente, entre os blocos econômicos (interna ou externamente).

Dessa forma, seriam também as negociações transculturais entre países territorialmente próximos influenciadas por valores pessoais de seus protagonistas?

A resposta para essa questão é de extrema importância na medida em que o Brasil direciona suas ações de políticas externas ao crescimento e desenvolvimento do Mercado Comum do Sul (Mercosul²).

Tal esforço comercial pode ser avaliado através do aumento das relações bilaterais entre os dois maiores membros do bloco (Brasil e Argentina) no último ano. As vendas brasileiras para a Argentina aumentaram 94,7% em 2003 se comparadas às exportações em 2002, segundo números consolidados pelo Ministério de Assuntos Exteriores Brasileiro.

Este resultado faz com que os argentinos detenham a condição de principal parceiro econômico do Brasil, perdendo apenas para os Estados Unidos e superando os chineses. Os argentinos importaram, no ano de 2003, US\$ 4,561 bilhões de dólares de produtos brasileiros.

O objetivo do presente estudo é identificar, através dos resultados obtidos em uma negociação comercial simulada, semelhanças e diferenças entre executivos brasileiros e argentinos. Busca-se verificar a existência de relação entre os valores dos negociantes e os resultados de negociações comerciais, a fim de responder questões como: 1) as negociações transculturais são influenciadas por valores pessoais de seus protagonistas?; 2) existem diferenças entre os sistemas de valores de executivos brasileiros e argentinos?; 3) se existem diferenças, estas influenciam no resultado das negociações comerciais?

No que tange à fundamentação teórica, é baseado principalmente, nas contribuições de Milton Rokeach (1968, 1973) e de Lynn Kahle (Homer et al., 1988; Valette-Florence et al., 1991) contemplando reflexões sobre valores pessoais e atitudes como tentativa de identificar, mensurar e relacionar aspectos comportamentais dos negociadores.

Assim, o estudo, de natureza exploratória, com dimensões quali-quantitativas, baseia-se na simulação de uma negociação comercial entre executivos brasileiros e argentinos.

² O Mercosul iniciou em 01/01/1995, através do Tratado de Assunção, assinado em 26/03/1991, que engloba os seguintes países membros: Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O comércio global exige a construção de formas de relacionamento e convivência que respeitem regras mínimas e permitam, ao mesmo tempo, a expressão das liberdades comportamentais, sem ferir a possibilidade de compartilhar de um terreno de interesses sociais e econômicos.

Nesse âmbito, aspectos relacionados à negociação, principalmente a internacional devem ser analisados. A negociação pode ser entendida como um processo social básico, utilizado para resolver conflitos (Miranda, 1999, p.1), sendo “uma forma de tentar resolver, pela discussão, os problemas que surgem entre os indivíduos ou entre as diversas coletividades das quais eles fazem parte.” (Laurent, 1991, p.10). Para Sparks (1992), através do processo de troca os negociadores tentam chegar a uma conclusão agradável ou aceitável do problema ou discussão.

Graham (1994) ensina que há 4 fases na negociação: 1) sondagem sem tarefa; 2) troca de informações relacionadas à tarefa; 3) persuasão; 4) concessões e acordo. Segundo o autor, os negociadores que encorajam o oponente a fornecer informações sobre suas preferências e necessidades obterão melhores resultados na negociação. A mensuração do resultado das negociações pode ser feita utilizando-se o lucro, conforme Rubin e Brown (1975, apud Graham 1984).

Variáveis de natureza macroeconômica (inflação, taxa de juros, subsídios, conjuntura econômica, etc), microeconômica (situação financeira da pessoa física/jurídica, planejamento estratégico, missão organizacional, etc) e procedimento da negociação (conflito, intimidação, proteção, poder, etc) também podem influenciar o resultado da negociação. Entretanto, por não se assentar o presente estudo em propósitos experimentais, não considerará a manipulação e o controle de variáveis, tratando de compreender e explicar prováveis fatores intervenientes em negociações comerciais, como valores e características pessoais dos executivos.

Laurent (1991) acredita que quando a negociação se dá entre parceiros estrangeiros, ela precede uma negociação interna e um fator importante a considerar nesta fase é o problema das culturas diferentes. A análise e compreensão da cultura dos negociadores é fator necessário para a correta elaboração da estratégia de negociação, que, segundo Junqueira (1991), deve considerar táticas como informação, tempo e poder. Assim, se a questão cultural não for bem compreendida as negociações podem fracassar (Bocanera, 1997).

Autores como Rokeach (1968), Kahle (1996), Vinson, Scott e Lamont (1977) crêem que a cultura é um dos elementos formadores da personalidade, que se expressa através dos valores pessoais. Hofstede (1997) afirma que a cultura desempenha o papel de programação mental coletiva que define hábitos e comportamentos em um dado ambiente, sendo perene e de difícil mudança por estar inculcada na mente dos indivíduos, cristalizada nas instituições sociais e por ser compartilhada pela comunidade. Para o autor, a cultura pode ser expressa a partir de determinadas dimensões que abrangem as facetas da vida cotidiana a partir da influência de aspectos culturais sobre a forma de agir, ser e pensar dos indivíduos.

Diferentes autores (Allport, 1970; Skinner, 1982; Bem, 1973; Carman, 1977, entre outros) dissertaram sobre a temática dos valores pessoais, com opiniões, muitas vezes, dissonantes. Para Schwartz e Bisky (1987), os valores referem-se aos conceitos ou crenças atinentes a estados psíquicos, situações desejadas ou comportamentos, capazes de condicionar os indivíduos na seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos. A contribuição desses autores é significativa porque torna os valores capazes de caracterizar ou diferenciar grupos ou pessoas. A presente pesquisa, no entanto, busca contribuições explicativas nos estudos de dois autores, Lynn Kahle e Milton Rokeach (1973). Este considera valor “uma crença duradoura em que um

modo específico de conduta ou estado definitivo de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo inverso ou oposto ou estado definitivo de existência”. Rokeach dedicou especial atenção à articulação dos valores entre si (sistema de valor), afirmando que estes não se manifestam isoladamente, mas articulam-se, constituindo um sistema, que pode ser concebido como “moldura” que delimita cenários culturais.

Os sistemas de valores podem ser influenciados por fatores sociais como semelhanças culturais, sistema cultural, classe sócio-econômica, sexo, ocupação, formação, educação religiosa e orientação política. O referido autor diferencia ainda os valores em Instrumentais (morais e de competência), que são modos preferidos de conduta ou comportamento de uma pessoa, e Terminais (pessoais ou sociais e interpessoais), que são estados de ser preferidos ou psicológicos amplos, como ser feliz, por exemplo. O conceito de valor pessoal está associado à cultura de pertinência do indivíduo, sendo valores transferidos através de instituições sociais, como família, escola e igreja, por exemplo, às quais são atribuídas a revisão, manutenção, reforço e transmissão de subconjuntos de valores que configuram uma sociedade.

Rokeach desenvolveu um instrumento de pesquisa para fazer perguntas e encontrar respostas relacionadas à temática da mensuração de valores pessoais, o RVS (*Rokeach Value Survey*), que consiste num instrumento de coleta de dados com duas listas de dezoito valores cada, sendo uma de Valores Instrumentais e outra de Valores Terminais. Tal pesquisa é eficiente para identificar diferenças específicas transculturais, como o caso em estudo. Apesar de se apresentar como o método de mensuração de valores mais conhecido, há críticas a seu respeito (Clawson e Vinson, apud Homer & Kahle, 1988), indicando que há perda de informações devido à classificação por ordem, impossibilidade de conexão, dificuldade de longa tarefa de classificação e da relevância questionável de todos os valores da vida quotidiana.

Kahle (1988) apresentou, como alternativa às limitações do estudo de Rokeach, a LOV (*List of Values*), uma Lista de Valores que compreende nove valores pessoais: sentimento de pertinência, divertimento e alegria de viver, relações amigáveis com os outros, auto-realização, ser respeitado, necessidade de estímulo, sentimento de realização, segurança e auto-respeito.

O processo da coleta de dados mede unicamente a adesão a diferentes valores, mensurados um a um. Segundo Vallete-Florence (1991), enquanto o RVS de Rokeach refere-se a orientações mais sociais, a LOV cobre orientações pessoais, ou seja, valores orientados em torno da pessoa e de suas relações com o meio. Becker (1998) recomenda o RVS como a técnica de escolha e o LOV como uma alternativa aceitável, já que o primeiro requer que o sujeito classifique os valores por posto (ranking), segundo a ordem de importância de cada um dos dois conjuntos de valores (Terminais e Instrumentais) em termos de prioridade.

Em vista das sociedades envolvidas no presente estudo, optou-se pela utilização, então, do instrumento de Rokeach, considerando-se também as críticas feitas por Clawson e Vinson (1978 apud Homer & Kahle, 1988) em relação à classificação por ordem. Dessa forma, adaptou-se a escala de Rokeach para a pesquisa, sendo 10 o maior grau de importância atribuído a determinado valor.

No que tange às atitudes, para Bem (1973) são “afinidades ou aversões a situações, objetos, grupos ou quaisquer outros aspectos identificáveis do nosso meio, incluindo idéias abstratas e políticas sociais”. Rokeach (1968) pensa que as atitudes representam várias crenças concentradas num objeto ou situação específica, sendo a cultura, a sociedade e a personalidade os “antecedentes” principais dos valores e as atitudes e comportamentos, seus “conseqüentes”.

O comportamento deve também ser considerado quando se trata de negociação internacional, sendo um dos componentes das atitudes (Seamon e Kenrick, 1994). Rokeach (1973), pensa que crenças, atitudes e valores são organizados juntos, formando o sistema

cognitivo, mas nem todas as atitudes e os valores são inferências subjetivas de qualquer comportamento. Assim, no estudo em questão, busca-se responder se é possível encontrar relações entre os valores dos executivos e o resultado das negociações comerciais.

Homer e Kahle (1988) sustentam que as atitudes influenciam os comportamentos como fase final da hierarquia valor-atitude-comportamento. Willians (1979 apud Homer e Kahle, 1988), por sua vez, pensa que o comportamento é meramente expressão de valores e não tem outros determinantes.

3 MÉTODO

O presente estudo tem estrutura metodológica de natureza exploratória, uma vez não serem os dados a respeito do tema amplamente conhecidos (Malhotra, 2001). A pesquisa foi subdividida em duas fases, com dimensões qualitativas e quantitativas.

Fase Quantitativa – Esta fase trata da composição da amostra, da aplicação do instrumento e dos procedimentos estatísticos para o tratamento dos dados. A amostra selecionada foi não aleatória e de conveniência, uma vez que os indivíduos foram selecionados a partir da nacionalidade e conveniência expressa através da instituição de ensino.

A pesquisa ocorreu em seis localidades distintas, sendo quatro no Brasil (Porto Alegre, Caxias do Sul e Lajeado, situadas no Estado do Rio Grande do Sul e Chapecó, situada no Estado de Santa Catarina) e duas na Argentina (Tandil e Mendoza).

A maior parte da coleta de dados da pesquisa ocorreu em sala de aula de cursos de capacitação de executivos em nível de pós-graduação devido a facilidade de reunir um grande número de executivos em um único local. Outra etapa da coleta de dados foi realizada dentro de empresas devido a não ocorrência de cursos de pós-graduação no período em que os dados foram levantados. Em ambos os casos, o levantamento dos dados foi efetuado pelos pesquisadores e por outras pessoas orientadas sob a supervisão destes.

Foram selecionados 250 indivíduos, sendo 134 executivos brasileiros e 116 executivos argentinos, que foram distribuídos em 12 categorias, classificadas segundo as variáveis nacionalidade, status, sexo e idade, como elucida a tabela a seguir:

Grupo	Categoria
Nacionalidade	BRA = brasileiros ARG = argentinos
Status	COMP = compradores VEND = vendedores
Nacionalidade/Status	Cbr = compradores brasileiros Car = compradores argentinos Vbr = vendedores brasileiros Var = vendedores argentinos
Sexo	M = Masculino F = Feminino
Idade	Idade AJ = Adulto Jovem (até 40 anos) AM = Adulto Médio (de 41 à 60 anos)

A coleta de dados ocorreu com a aplicação de um mesmo questionário em dois ambientes distintos: em sala de aula (cursos de pós-graduação) e dentro de empresas, quando não houvesse ocorrência de aulas no período em que os dados foram levantados. A aplicação do questionário ocorreu da seguinte maneira: 1) Foi entregue aos indivíduos uma folha (Parte 1) solicitando que todas as instruções fossem lidas antes do preenchimento da mesma. Assim, uma das instruções ordenava que os mesmos formassem pares, assumindo aleatoriamente o status, ou seja, a posição de comprador ou vendedor na negociação que estaria por vir; 2) Definido o status, prosseguiu-se à negociação comercial simulada (Parte 2), onde foram entregues aos sujeitos as instruções de negociação que distinguiram-se segundo o status, além do questionário de valores de Rokeach; 3) Após o término, com duração média de 40 minutos, os questionários foram recolhidos e grampeados de acordo com as duplas que negociaram.

Fase Qualitativa – Esta fase versa sobre a elaboração e o teste do instrumento de coleta de dados. Para a elaboração, o questionário foi submetido a um teste de compreensão verbal visando a melhor utilização possível da Escala (RVS). Para esse feito, a versão portuguesa do instrumento foi aplicada em alunos de um curso superior em Administração. Foram observadas, *in loco*, as aplicações, a fim de diagnosticar a respectiva funcionalidade. Inadequações foram constatadas exigindo reformulações nas instruções. Participaram do primeiro pré-teste 12 alunos universitários do Curso de Administração (8^o semestre), sendo 6 do sexo masculino e 6 do sexo feminino. A aplicação do pré-teste ocorreu em sala de aula e foi acompanhada durante um período de 35 minutos. A seguir, o instrumento foi readequado para que, além da compreensão verbal, fosse medida a compreensão de escala. O segundo pré-teste ocorreu em outra turma de 24 alunos universitários do Curso de Administração, sendo 13 homens e 11 mulheres. O tempo de duração da aplicação foi semelhante ao primeiro. O instrumento foi reaplicado, levando em conta as seguintes modificações: 1) Foram elaboradas instruções mais claras, acrescentando exemplos onde se fez necessário; 2) Foram testadas duas escalas diferentes: para os compradores foi aplicada a escala de 0 a 10 e para os vendedores de 1 a 7. Foi solicitado, em ambas as escalas, que os indivíduos atribuissem um valor máximo de importância *somente a um dos valores* (aquele que mais representasse os seus modos de ser/agir). Observou-se que na escala de 0 a 10 os indivíduos distribuíram melhor os valores. Assim, optou-se por essa escala. Eliminados os problemas de compreensão, julgou-se a versão do instrumento, em português, apta para aplicação.

Para o levantamento de dados na Argentina, o instrumento foi submetido a uma tradução para a versão em espanhol. No teste de compreensão verbal, foi utilizado o seguinte procedimento: 1) Versão português-espanhol elaborada por uma professora de espanhol (de nacionalidade chilena); 2) Tradução do espanhol para o português, realizada por outra professora de espanhol (de nacionalidade argentina); 3) Comparação e ajuste das versões em português e espanhol feita pela citada professora argentina.

Com base nesses procedimentos, o instrumento foi considerado adequado para a coleta de dados no Brasil e na Argentina.

O instrumento visou coletar dados demográficos dos sujeitos da amostra através da primeira parte do questionário entregue aos executivos, que continha as seguintes variáveis: nacionalidade, sexo, status, idade, experiência profissional ex-domicílio³ e tempo de residência no local de atuação profissional.

Na Segunda fase, foi aplicada uma simulação de negociação comercial para apurar os resultados dos negociadores e acessar o universo axiológico dos mesmos. Nessa etapa, cada

³ Entenda-se morar e trabalhar em outra localidade.

sujeito deveria escolher uma dupla, procurando separar-se dos demais. Cada membro deveria posicionar-se como “comprador” ou “vendedor” no processo de simulação.

Na última fase, para verificar a hierarquia de valores pessoais dos executivos, foi entregue um inventário de 36 valores (Escala de Valores de Rokeach) solicitando que os sujeitos da amostra, individualmente, atribuísem graus de importância a cada um dos valores. Tal escala consiste em duas listas contendo dezoito valores em cada uma delas. Uma das listas refere-se aos *Valores Instrumentais* (modos preferidos de conduta social) e a outra aos *Valores Terminais* (estados preferidos de ser/estar). A referida escala foi aplicada para conhecer o grau de importância que cada indivíduo atribui aos valores nela contidos.

Após, foi verificada a existência de correlação entre os referidos graus de importância atribuídos aos valores pessoais e os resultados da simulação comercial.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na amostra considerada, a maioria dos Brasileiros (41%) reside no local de atuação profissional há menos de dez anos, enquanto a maioria dos Argentinos (38%) reside no local atual há mais de trinta anos. Os dados referentes à experiência profissional ex-domicílio e ao tempo de residência no local de atuação profissional sugerem que os executivos brasileiros têm mais mobilidade que os argentinos.

Para a classe executiva brasileira, o fator mobilidade é reforçado por uma taxa superior de permanência numa 1^a localidade, onde 89,2% deles permaneceu até 11 anos e numa 2^a localidade onde 80,9% deles permaneceu até 8 anos, sugerindo uma relativa duração de permanência que pode tanto ser atribuída aos indivíduos como às organizações às quais os profissionais estão vinculados, como também pode ser obra do acaso, acidentalmente expressa na amostra investigada. É provável que os Brasileiros apresentem maior mobilidade devido à dimensão geográfica do país, à diversidade de oportunidades profissionais em diferentes localidades aliada ao aspecto difuso dos pólos industriais ou a aspectos aliados à própria cultura. Entretanto, essas questões mereceriam uma investigação mais cuidadosa em futuros estudos.

É necessário destacar a frequência da experiência profissional internacional detectada na amostra total, onde 6% dos indivíduos (15) possuem experiência internacional (morar e trabalhar no exterior), dos quais, 13% (2) são Brasileiros e 87% (13) são Argentinos. Não houve incidência de Brasileiros com experiência ex-domicílio na Argentina e apenas 1,7% (2) de Argentinos residiu e trabalhou no Brasil. Essa constatação sugere uma debilidade da amostra no contexto transcultural, apesar de que o conhecimento e a experiência decorrentes da “imersão cultural” em outra(s) cultura(s) não garante necessariamente a decodificação plena dos enigmas culturais.

	BRASILEIROS						ARGENTINOS					
	Cbr		Vbr		Total		Car		Var		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Masculino	51	76,12	52	77,61	103	76,87	35	60,34	42	72,41	77	66,38
Feminino	16	23,88	15	22,39	31	23,13	23	39,66	16	27,59	39	33,62
Total	67	100	67	100	134	100	58	100	58	100	116	100

Fonte: Coleta de Dados

Quanto à composição da amostra, constatou-se acentuada predominância de sujeitos masculinos (72%). Esse dado sugere que a presença da mulher executiva no mercado de

trabalho, embora crescente, ainda é tímida. Embora os dados indiquem que as mulheres tendem a exercer o papel de compradoras ao invés de vendedoras tanto na Argentina (MCar = 39,7 %; MVar = 27,6%) quanto no Brasil (MCbr = 23,9%; MVbr = 22,4%), não há confirmação estatística para essa observação. Entretanto, cabe perguntar se a cultura argentina dá mais oportunidades às mulheres no mundo executivo ou será que as mulheres argentinas são menos tímidas no que tange à abertura de mais espaço nessa esfera de atuação? Essas questões precisam ser decifradas em investigações futuras.

Esse fato pode ter relação com o hierarquia de valores segundo o sexo dos sujeitos da amostra, uma vez que para os homens, o primeiro objetivo de vida é a *segurança familiar* (citado por 19,7% dos entrevistados desse sexo), como tradicionalmente as expectativas sociais lhe impõem. Para as mulheres, a *segurança familiar* vem em 2^o lugar, após a *felicidade* que aparece aqui aliada a um *sentimento de realização*, visto que esse valor recebeu maior importância pela maioria delas (20,3%), como mostra a tabela abaixo:

	Homens		Mulheres			Homens		Mulheres	
Valores Terminais	%	ranking	%	ranking	Valores Instrumentais	%	ranking	%	ranking
<i>Segurança Familiar</i>	19,7	1	13,0	3	<i>Honesto</i>	33,3	1	18,5	1
<i>Felicidade</i>	14,5	2	14,5	2	<i>Ambicioso</i>	17,2	2	18,5	1
<i>Um Sentimento De Realização</i>	11,6	3	20,3	1	<i>Responsável</i>	10,3	3	15,4	2
<i>Uma Vida Confortável</i>	11,0	3	2,9	9	<i>Capaz</i>	8,0	4	12,3	3
<i>Liberdade</i>	9,8	4	8,7	5	<i>Imaginativo</i>	8,0	4	3,1	7
<i>Sabedoria</i>	9,2	5	11,6	4	<i>Lógico</i>	5,2	5	0,0	9
<i>Um Mundo De Paz</i>	5,8	6	7,2	6	<i>Auto-controlado</i>	4,0	6	4,6	6

Fonte: Coleta de Dados

Essa constatação pode refletir um desejo que o Homem tem para consigo de um padrão de vida que garanta a segurança dos que lhe são caros. Assim, dois elementos podem estar a serviço deste objetivo: a busca incessante por uma estabilidade profissional e familiar e a flexibilidade para fazer concessões a fim de garantir o fluxo normal dos empreendimentos nos quais se encontra envolvido.

Os quatro valores Terminais que tiveram mais significativa divergência (F 0,05) de percepção entre Homens e Mulheres foram: *um mundo de paz*, *segurança nacional*, *um mundo de beleza e liberdade*. As Mulheres atribuíram médias mais altas para esses valores do que os Homens. Quanto aos valores Instrumentais, os Homens e as Mulheres apresentaram diferenças de percepção estatisticamente significativa ao nível 0,05 para: *asseado*, *independente e lógico*. O sexo feminino apontou as maiores médias para os dois primeiros valores que apresentam denotações de limpeza, fidedignidade e confiança levando a crer que as mulheres têm preferências por valores morais. O valor *lógico* (consistente, racional) é um indicativo de preferência por valores de competência e recebeu maior média por parte dos Homens. Pelo menos quatro valores do sexo masculino têm significância estatística quando correlacionados ao lucro: *segurança familiar* (r = 0,157, p<0,05); *amor maduro* (r = 0,154, p<0,05), *sabedoria* (r = -0,167, p<0,05) e *segurança nacional* (r = 0,133, p<0,10). Ao tratar-se do sexo feminino, nenhum valor teve correlação estatisticamente significativa com o lucro. Esses achados podem refletir as expectativas sociais no que diz respeito ao desempenho de três papéis que, historicamente, têm

sido atribuídos ao sexo masculino: chefiar e prover meios de sustento à família (*segurança familiar*), exercer intimidade sexual e espiritual (*amor maduro*), cumprir o serviço militar obrigatório e defender a nação em caso de ataque (*segurança nacional*). Um fato interessante foi a correlação negativa do valor *sabedoria* para os Homens, o que sugere uma relação inversa com o lucro. Esse dado apresenta resultados contraditórios por que a ele foi atribuída a 3^a maior importância (média) embora tenha sido citado como mais importante por apenas 9,2% dos Homens.

Não houve diferença estatisticamente significativa quanto ao lucro médio obtido por Homens (\$14.570) e Mulheres (\$14.467). Isso sugere que Homens e Mulheres são equivalentemente competentes em negociações comerciais. Outros fatores externos poderiam influenciar o resultado da negociação mas no presente estudo, iguais condições foram dadas a ambos os sexos.

Idade X valores – A amostra total foi caracterizada por uma predominância (77,1%) de executivos classificados como Adultos Jovens (até 40 anos). A idade média dos sujeitos da amostra é de 34,9 anos sendo que a maior incidência ocorreu na faixa etária 31-35 anos (24 %). A idade média de Brasileiros (35,2) e de Argentinos (34,6) sugere um perfil de executivo predominantemente jovem, fazendo cursos de aperfeiçoamento, no mundo dos negócios referentes a essas duas culturas. Isso tem implicações no sistema de valores, mas o fato de pertencer a diferentes segmentos etários não influenciou de forma significativa o resultado das negociações comerciais. Conforme dados coletados, os valores Terminais *um mundo de beleza* (beleza da natureza e da arte) e a *igualdade* (fraternidade, oportunidades iguais) indicam diferenças significativas ($F \leq 0,05$ e $\leq 0,10$, respectivamente) de percepção entre AJ e AM. O valor Instrumental *corajoso* foi percebido de forma diferente com significância estatística ao nível $F \leq 0,10$ pelas citadas categorias etárias, sendo que o AM atribuiu-lhe maior média que o AJ. Essas diferenças podem ser justificadas pelo fato de que, à medida que o sujeito amadurece, pode aumentar ou divergir a sua percepção com relação a determinados valores.

Entretanto, essas diferenças são relativizadas quando os dados são analisados sob o ângulo do valor mais importante para as referidas categorias. O valor ambicioso é o mais importante para 20,1% dos AJ e 12,7% dos AM. Entretanto, somente 0,6% dos AJ atribuíram maior preferência ao valor *polido* e 1,8 % dos AM ao valor *amoroso*. Dessa constatação decorre a necessidade de relativizar a importância dessas constatações. Outro fato relevante entre as citadas categorias diz respeito a maior preferência dos AM pelo valor *honesto* (38,2%) e *responsável* (14,5%) ao passo que os AJ optaram pelos respectivos valores em 28,2% e 11,5%. Essa constatação pode ser explicada pela maturidade que o executivo supostamente desenvolve à medida que adquire mais experiência de vida pessoal e profissional. Conforme o já mencionado, o fato do executivo ser mais jovem ou menos jovem não determinou o resultado da negociação. O lucro médio do AJ (\$14.549) não diferenciou-se significativamente do AM (\$14.526).

Os valores que mais se correlacionam com o lucro individual de ambas as categorias diferem em nominação, quantidade e significância estatística. AJ que mais lucraram atribuíram alto valor à *segurança familiar* ($r=0,178$, $p<0,05$), *sabedoria* ($r= -0,153$, $p<0,05$), *lógico* ($r=-0,171$, $p<0,10$) e *auto-controlado* ($r=0,128$, $p<0,10$). Entretanto, nove valores tiveram correlação estatisticamente significativa com os lucros individuais de AM. Reteremos apenas os três valores de mais alta significância estatística: *amizade verdadeira* ($r=0,407$, $p<0,01$); *prestativo* ($r=0,419$, $p<0,01$) e *amoroso* ($r=0,356$, $p<0,01$). Esses achados sugerem que os sujeitos de idade mais avançada atribuem mais importância a valores humanísticos, heterocentrados e portanto as negociações poderiam colocar em evidência princípios éticos de distributividade equilibrada de

ganhos/lucros como produto final obtido pelos protagonistas direta ou indiretamente envolvidos nas referidas negociações.

Status X Valores – A diferença de status entre os negociadores teve mais influência no resultado da negociação do que fatores demográficos como o sexo e a idade.

Quanto à média do grau de importância, há três diferenças de percepção de valores estatisticamente significativas entre Compradores e Vendedores. Pode-se notar uma acentuada diferença no valor *sabedoria* ($F \leq 0,01$) que está classificado em 1^o lugar para os Vendedores (=8,7) e em 5^o lugar para os Compradores (=8,3). As diferenças de valores Instrumentais dizem respeito aos valores *corajoso* ($F \leq 0,05$) e *independente* ($F \leq 0,05$). Em ambos os casos os Compradores (=8,2, rank=4^o e $\mu=8,1$, rank=5^o) atribuíram maior importância, em média, do que os Vendedores (=7,9, rank=8^o e $\mu=7,7$, rank=12^o), respectivamente. Quanto ao maior grau de importância atribuído aos valores, 12,5% dos Compradores optou pela *liberdade* (rank=4^o) enquanto 6,5% dos Vendedores preferiram este valor (rank=7^o). Novamente, a *sabedoria* foi preferida por 14,6% dos Vendedores (rank=2^o) e por 5% dos Compradores (rank=6^o). Para os valores Instrumentais, não houve diferenças marcantes que mereçam menção.

Quanto ao lucro médio individual, houve diferença estatisticamente significativa ($F \leq 0,01$) a favor dos Compradores, ou seja, enquanto esses lucraram \$15.808, os Vendedores obtiveram lucro de \$13.278, o que indica uma diferença de 19,1%. Essa constatação vai de encontro a, pelo menos, dois estudos citados anteriormente (Jolibert et al., 1987; Graham 1984) que ressaltam o poder de barganha mais forte a favor do Comprador.

A correlação entre valores e lucro individual demonstra significância estatística para três valores dos Compradores (*amor maduro, prestativo e amoroso*) e outros três para os Vendedores (*segurança familiar, sabedoria e auto-controlado*). A distinção será feita somente para os que apresentam significância estatística ao nível 0,05 pois a diferença de status será tratada na próxima seção quando esta variável será associada à nacionalidade. Os Compradores que mais lucraram atribuíram elevada importância ao valor *amoroso* ($r=0,201$) e os maiores lucros dos Vendedores estiveram positivamente correlacionados ao valor *auto-controlado* ($r=0,207$).

Em síntese, provavelmente o espírito audacioso (coragem e independência) dos Compradores seja um elemento que auxilie a explicar a diferença de lucro obtida a favor deles, embora a escolha do status tenha sido aleatória, conforme já mencionado.

Fator Cultural – Para obter as respostas para as perguntas que esta pesquisa se propõe a responder é necessário analisar os resultados das entrevistas que mostram que as diferenças que caracterizam a hierarquia de valores de Brasileiros e Argentinos são mais numerosas no que se refere a valores Terminais, expressando portanto, preferências por modos diferenciados de existência.

	Brasileiros		Argentinos			Brasileiros		Argentinos	
Valores Terminais	% ranking		% ranking		Valores Instrumentais	% ranking		% ranking	
<i>Segurança Familiar</i>	15,2	1	20,7	1	<i>Honesto</i>	30,6	1	30,3	1
<i>Um Sentimento De Realização</i>	15,2	1	12,6	3	<i>Ambicioso</i>	19,8	2	16,5	2
<i>Felicidade</i>	14,4	2	14,4	2	<i>Responsável</i>	9,9	3	13,8	3
<i>Uma Vida Confortável</i>	13,6	3	3,6	7	<i>Capaz</i>	8,3	4	11,9	4
<i>Liberdade</i>	9,1	4	9,9	4	<i>Lógico</i>	5,8	5	1,8	8

<i>Sabedoria</i>	7,6	5	12,6	3	<i>Auto-controlado</i>	4,1	6	4,6	6
<i>Harmonia Interior</i>	5,3	6	5,4	5	<i>Corajoso</i>	4,1	6	0,9	9

Fonte: Coleta de Dados

Brasileiros atribuíram maiores médias a quatro dos cinco valores percebidos de forma estatisticamente diferente por ambas as culturas: *uma vida confortável* e *reconhecimento social* ($F \leq 0,01$), *igualdade* ($F \leq 0,05$) e *amor maduro* ($F \leq 0,10$). Argentinos, por sua vez, atribuíram maior média ao valor *liberdade* ($F \leq 0,10$). Essas diferenças parecem ressaltar um caráter individualista de ambas as culturas visto que os valores acima citados são principalmente de natureza egóica. Essa afirmação é sustentada pelas denotações que Rokeach atribui aos citados valores que, respectivamente, são: uma vida próspera, respeito, admiração, fraternidade, oportunidades iguais, intimidade sexual e espiritual.

Quanto aos valores Instrumentais, três deles que apontam diferenças de percepção estatisticamente significantes entre as referidas culturas: *corajoso* e *lógico* ($F \leq 0,01$), *prestativo* ($F \leq 0,10$). O ranking de valores aponta que os Brasileiros atribuíram, em média, maiores graus de importância aos valores *corajoso*, *lógico* e *prestativo* enquanto os Argentinos obtiveram escores mais elevados para os valores *asseado*, *intelectual*, *polido* e *liberal* do que os Brasileiros. Como essa tendência foi expressa na amostra, não há qualquer pretensão desse estudo à generalização. Uma análise sob o ângulo dos valores que receberam maior importância (escore 10) revela diferenças de outra natureza: os 15,2% Brasileiros valorizaram mais que os Argentinos *um sentimento de realização*, 13,6% *uma vida confortável* e 4,5% *a igualdade* (rank=7^o). Por outro lado, 20,7% dos Argentinos valorizaram mais que os Brasileiros *a segurança familiar*, 12,6% *a sabedoria* e 9,9% *um mundo de paz*. A *felicidade* obteve igual percentual de optantes (14,4%) e idêntico ranking (2^o lugar) para ambas as nacionalidades. A interpretação dos valores Instrumentais quanto ao “escore 10” ficou prejudicada porque somente 89 % dos Brasileiros e 94% dos Argentinos responderam de acordo com o solicitado. A pertinência à cultura, por si só, parece não influenciar os resultados da negociação comercial. Executivos brasileiros obtiveram um lucro médio de \$14.570, sem diferença significativa ($F=0,93$) quanto ao lucro dos executivos argentinos (\$14.517).

Três valores Instrumentais foram estatisticamente significantes quando correlacionados aos lucros individuais obtidos pelos executivos brasileiros: *tolerante* ($r=0,196$, $p<0,05$); *auto-controlado* ($r=0,168$, $p<0,10$) e *ambicioso* ($r=-0,176$, $p<0,10$). Ser *tolerante* (estar disposto a perdoar os outros) e *auto-controlado* (contido, com autodomínio) pode ter implicações positivas e negativas no contexto comercial. Dentro de um clima de incerteza econômica, social e política como é aquele em que o brasileiro está imerso, a disposição ao perdão e ao autocontrole pode ser uma ferramenta de negociação que flexibiliza e viabiliza as relações comerciais como por exemplo, renegociar dívidas, tolerar atrasos de entrega de mercadorias, negociar devoluções, etc. Por outro lado, ser *tolerante* pode ter implicações nem sempre de natureza louvável, principalmente quando levado ao extremo. O valor *ambicioso*, no sentido de trabalhador incansável, com aspirações, pode estar aliado ao sentido dado por Tamayo (1993) ao valor *trabalho*, lembrando que esse autor define-o como um modo digno de vida. A correlação negativa do valor *ambicioso* com o lucro poderia sugerir que o executivo brasileiro que mais lucra é o que menos trabalha e menos aspirações tem. Seria essa uma constatação generalizável? Os valores elencados pelos executivos argentinos que, correlacionados ao lucro individual, tiveram significância estatística foram a *segurança familiar* ($r=0,171$, $p<0,10$) e a *sabedoria* ($r=-0,194$, $p<0,10$). Embora a significância desses valores seja baixa sob o ponto de vista estatístico,

não causa surpresa o fato que a *segurança familiar* pudesse estar correlacionada ao lucro. Entretanto, há contradições no que se refere à *sabedoria* por apresentar correlação negativa com o lucro, quando esse valor foi, em média de grau de importância, o 4^o colocado ($\mu=8,5$). Supostamente, os 12,6% dos Argentinos que elencaram esse valor como o mais importante foram os que menos lucraram nas negociações. Mais uma vez, essas constatações apelam para a necessidade de interpretar os dados sob todos os ângulos possíveis e relativizar o que se diz a respeito deles, devido às suas múltiplas interfaces.

Abordagem Intracultural

Compradores Brasileiros (Cbr) x Vendedores Brasileiros (Vbr) - Quanto à média do grau de importância atribuída aos valores Terminais, os Vendedores Brasileiros diferenciaram-se significativamente do grupo de negociadores quanto a percepção do valor *um sentimento de realização* ($F \leq 0,01$) no sentido de realizar contribuição duradoura. Compradores Brasileiros e Vendedores Brasileiros percebem de forma significativamente distinta do resto do grupo os valores *corajoso* ($F \leq 0,05$), *lógico* ($F \leq 0,05$) e *independente* ($F \leq 0,10$), no sentido de: prontidão a defesa de seus valores; consistência e racionalidade; auto-confiança e auto-suficiência, respectivamente. Cabe aqui questionar-se sobre a contradição dos resultados, ou seja, se ambos os negociadores distinguem-se dos demais pela forma como percebem os mesmos valores Instrumentais, qual o(s) outro(s) elemento(s) que poderiam ter influenciado o lucro? Uma possível resposta a esta questão pode ser elaborada pela correlação de Pearson, cujos resultados serão abordados mais adiante.

Dos Compradores Brasileiros, 19,7% priorizaram a *segurança familiar* (rank=1^o) e 16,7% priorizaram *um sentimento de realização* (rank=2^o) ao passo que para 13,6% dos Vendedores Brasileiros, os valores mais importantes são *um sentimento de realização* (rank=1^o), para 13,6% *um mundo de paz* (rank=1^o), para 10,6% a *sabedoria* (rank=2^o) e para 10,6% a *segurança familiar* (rank=2^o).

A posição mais fortalecida do comprador é mais uma vez corroborada pelos lucros médios obtidos por essa categoria. Os Compradores Brasileiros obtiveram um lucro médio de \$16.850 com significativa diferença ($F \leq 0,01$) dos Vendedores Brasileiros que lucraram \$12.289, indicando uma diferença de 37,1% a favor dos Compradores. Foi a maior disparidade percentual observada entre as categorias comparadas.

De volta à tentativa de identificar os elementos influenciadores do lucro, para os Compradores Brasileiros, quatro valores estiveram correlacionados ao lucro individual com significância estatística: *prazer* ($r=0,348$, $p < 0,01$), *tolerante* ($r=0,268$, $p < 0,05$), *harmonia interior* ($r=0,249$, $p < 0,10$) e *amor maduro* ($p < 0,10$) como prováveis indicativos de uma tendência hedonística.

Para os Vendedores Brasileiros, dois valores estiveram significativamente correlacionados ao lucro individual: *auto-controlado* ($r=-0,127$, $p < 0,05$) e *ambicioso* ($r=-0,249$, $p < 0,10$), sugerindo que prudência aliada ao desejo de vencer são, para eles, ingredientes de sucesso profissional.

Compradores Argentinos (Car) x Vendedores Argentinos (Vbr) - Quanto às médias atribuídas aos valores Terminais, não houve diferença significativa na percepção de valores Terminais e Instrumentais entre a dupla argentina. Quanto aos valores Terminais mais importantes para ambas as categorias, destacou-se a *segurança familiar* para 18,5% dos Compradores Argentinos e para 23,2% dos Vendedores de mesma nacionalidade, seguido pela *sabedoria*, que ocupou o 2^o lugar para 19,6% dos Vendedores Argentinos e o 6^o lugar para 10,6% dos Compradores Argentinos.

O resultado da negociação comercial foi bem mais equilibrado para esta dupla de negociadores. Compradores Argentinos obtiveram um lucro médio de \$14.784 e os Vendedores Argentinos \$14.250. Neste caso não houve uma diferença estatisticamente significativa entre os lucros médios ($F=0,54$), apontando apenas uma diferença percentual de 3,8 a favor dos Car. Estaria este resultado sugerindo que há uma leve propensão a um relacionamento comercial do tipo ganha-ganha na Argentina ? Para os Car, cinco valores estiveram significativamente correlacionados ao lucro individual: *um sentimento de realização* ($r=0,264$, $p<0,05$), *amoroso* ($r=0,253$, $p<0,10$), *lógico* ($r=-,259$, $p<0,10$), *prestativo* ($r=0,226$, $p<0,10$) e *sabedoria* ($r=-0,258$, $p<0,10$), sugerindo que a afabilidade é um importante elemento para um resultado marcado por ganhos eqüitativos de ambas as partes. Para os Var, quatro valores correlacionaram-se de forma estatisticamente significativa com o lucro individual: *segurança nacional* ($r=0,265$, $p<0,05$), *liberal* ($r=0,266$, $p<0,05$), *capaz* ($r=0,256$, $p<0,10$) e *sabedoria* ($r=-0,258$, $p<0,10$).

Abordagem Intercultural

Compradores Brasileiros (Cbr) x Compradores Argentinos (Car) - Quanto aos valores Terminais mais importantes, há duas distinções a serem feitas: a) 9,3% dos Compradores Argentinos atribuíram maior importância a *um mundo de paz* (livre de guerras e conflitos) enquanto nenhum Comprador Brasileiro percebeu importância máxima nesse valor. Essa constatação pode estar vinculada ao fato dos Argentinos terem experiências amargas nesse sentido (ex. sucessivos golpes militares em 1930, 1943, 1955, 1962, 1966, 1970, 1971, 1976 e 1981 efetivando regimes anti-democráticos; e o conflito das Malvinas em 1982, entre outros) ; b) 13,6% dos Compradores Brasileiros escolheram *uma vida confortável* como o seu objetivo mais importante de vida enquanto os Compradores Argentinos obtiveram 3,7% de representatividade para esse item. A diferença de lucro médio obtido por ambas as categorias é estatisticamente significativa ($F\leq 0,01$) e aponta para uma diferença de 14 % a favor dos Compradores Brasileiros.

Vendedores Brasileiros (Vbr) x Vendedores Argentinos (Var) - Quanto aos valores Terminais mais importantes, três deles mais distinguem as referidas categorias, isto é, 23,2% dos Vendedores Argentinos deram preferência à *segurança familiar* e 19,6% deles à *sabedoria* enquanto 13,6% dos Vendedores Brasileiros optaram por uma *vida confortável*, tal qual os Compradores Brasileiros. Isso pode ser um indicativo de que lutar por *uma vida confortável* seja um dos principais objetivos dos Brasileiros, considerando as dificuldades impostas por uma austera realidade sócio-econômica onde a ordem do dia, para a maioria da população, é a sobrevivência pessoal, familiar, profissional e social. Quanto aos valores Instrumentais, os 18,5% dos Vendedores Argentinos destacam maior preferência pela *responsabilidade* (rank=2º) e 7,4% pela *independência* (rank=5º) ao passo que os 9,8% dos Vendedores Brasileiros atribuíram maior importância ao primeiro valor (rank=4º) e nenhum elencou o último como mais importante. Estes dados sugerem que os Vendedores Argentinos apresentam uma forte consciência de dever mas também valorizam a autonomia no processo de negociação.

O lucro médio obtido por Vendedores Argentinos foi superior ao obtido por Vendedores Brasileiros em 16%, demonstrando ser estatisticamente diferente ($F\leq 0,05$). Cabe lembrar que o lucro da negociação foi resultante de uma interação intracultural e, portanto, não há relação causal à comparação de resultados entre vendedores de nacionalidades distintas. Entretanto, a comparação é um exercício importante na medida em que busca elementos velados que podem ter possíveis explicações para as diferenças constatadas.

5 CONCLUSÕES

Restou clara no decorrer do estudo a diferença entre os sistemas de valores de executivos brasileiros e argentinos. Os primeiros demonstraram mais disposição para perdoar os outros (tolerante), em serem contidos, com autodomínio (autocontrole) e terem orientação hedonística por levar uma vida agradável e calma (prazer). Os argentinos, por sua vez, preferiram realizar-se pela busca de uma contribuição duradoura (um sentido de realização), protegerem-se contra ataques (segurança nacional) e terem mentalidade aberta (liberal). Nesse aspecto, executivos brasileiros obtiveram lucros motivados principalmente pela satisfação de necessidades (ser tolerante, auto-controlado e obter prazer), enquanto os executivos argentinos obtiveram lucros com base na realização de objetivos (obter um sentimento de realização, segurança nacional e ser liberal), demonstrando que as negociações comerciais podem ser influenciadas por valores pessoais de seus protagonistas.

As diferenças entre os sistemas de valores dos dois países podem influenciar as negociações comerciais no sentido de que dificilmente a resolução de um conflito comercial se daria por meios beligerantes, já que o lucro dos brasileiros esteve relacionado a valores hedonísticos e pacíficos e o lucro dos argentinos, a valores de realização, protecionistas e liberais.

De uma forma geral, as características individuais dos negociadores (sexo e idade) tiveram menos impacto no resultado da negociação comercial do que o papel por eles desempenhado (status). Assim, as diferenças quanto ao sexo ou ao segmento etário não demonstraram influenciar o resultado da negociação comercial no presente estudo. Outro fator considerado foi a experiência dos profissionais, embora não tenha sido tratada sob forma de categoria assim como no caso do sexo, da idade, da nacionalidade, do status e status/nacionalidade.

Esse estudo primou por um importante achado sobre a influência cultural na negociação, sugerindo que não só o status (comprador ou vendedor) mas também a cultura do negociador possam influenciar o desempenho comercial. Compradores obtiveram resultados significativamente superiores aos vendedores na cultura brasileira, mas não na cultura argentina. Embora o jogo da negociação tenha sido o mesmo para ambas as culturas, além dos Compradores Brasileiros terem obtido melhores resultados que os Compradores Argentinos, da mesma forma, os Vendedores Argentinos obtiveram lucros superiores aos Vendedores Brasileiros. Portanto, esse resultado está de acordo com o valor a *igualdade* que é percebido de forma significativamente distinta ($F \leq 0,05$) por ambas as culturas, havendo 4,5% dos Brasileiros e 0,9% dos Argentinos que optaram pelo escore máximo a esse valor. Isso sugere que outros fatores, além das preferências axiológicas, podem ser determinantes da performance comercial.

A presente pesquisa foi realizada anteriormente a diversos fatores macroeconômicos que influenciaram drasticamente a situação econômica dos países ora estudados, destacando-se os efeitos causados pela Crise Asiática e a desvalorização das moedas argentina e brasileira nos anos subsequentes ao estudo. Seria tal instabilidade vivida pelos países um fator de modificação dos valores pessoais de executivos argentinos e brasileiros, acarretando resultados diferentes nas negociações comerciais dessas nações? E quanto aos valores éticos dos executivos desses países? Sofreram eles alterações decorrentes dessa crise? Estas são uma questões a serem respondidas em trabalhos futuros.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLPORT, Gordon W. **Que es la personalidad?** Buenos Aires; Siglo Veinte, 1971 157p.
- BECKER, Boris W. Values in Advertising Research: A Methodological Caveat. **Journal of Advertising Research**; New York;:v. 37, p. 57-60, Jul/Aug 1998.
- BEM, D. J. **Convicções, Atitudes e Assuntos Humanos**. São Paulo: Herder/EPU, 1973.
- BOCANERA, María Fernanda. **Técnicas de Negociación**. Buenos Aires: Belgrano, 1997.
- CARMAN , J.M. **Values and consumption patterns:a closed loop**. In : H. K. Hunt (ed.), Advances in Consumer Reserch. Vol. 5. Ann Arbor, MI: Associat for Consumer Reserch, 1977.
- GASTALDELLO, Alexandre Turra. **A influencia de valores pessoais em executivos brasileiros e argentinos em negociações comerciais**. 1999 152f.: il.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations. Software of the mind**. New York: MacGraw Hill, 1997.
- HOMER, P.M.; KAHLE, L.A. **A structural equation analysis of the value-attitude-behavior hierarchy**. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 68-646, 1988.
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação, tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1991.
- LAURENT, Louis. **Como conduzir discussões e negociações**. Tradução Oswaldo Louzada Filho. São Paulo: Nobel, 1991.
- LENGLER, Jorge Francisco Bertinetti. **A relação entre nacionalidade, valores pessoais e o comportamento do consumidor em shopping centers regionais de Eugene (Estados Unidos), Montevideú (Uruguai) e Porto Alegre (Brasil)**. Porto Alegre: Dissertação de Mestrado – UFRGS, 2002.
- MALHOTRA, Naresh K. **Marketing research : an applied orientation**. 3. ed. Porto Alegre. Editora Bookman, 2001.719 p. : il.
- MATTAR, Fauze Najib.**Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas,1996
- MIRANDA, Márcio. **Negociando para ganhar. Um programa prático, orientado para resultados imediatos**. São Paulo: Workshop, 1999.
- PANOSSO, Carlos Alfredo. **Negociação comercial internacional: um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos**. Porto Alegre: Dissertação de Mestrado – UFRGS, 2000.

ROKEACH, M. **Beliefs, attitudes, and values; a theory of organization and change.** San Francisco: Jossey-Bass, 1968.

_____, **The nature of human values.** New York: The Free Press, 1973.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. **Toward a universal psychological structure of human values.** In: Journal of Personality and Social Psychology. Vol.53, No. 3, p. 550-562, 1987.

SINGER, Paul. **Ética Prática.** São Paulo: Martins Fontes, 1994.

SINGER, L. **Medicación. Resolución de conflictos. Técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal,** Ed Paidós,1990

SPARKS, Donald B. **A dinamica da negociação efetiva através de uma abordagem ganhadora.** São Paulo: Nobel,1992

VALETTE-FLORENCE, Pierre; GRUNERT, Suzanne C.; GRUNERT, Klaus G.;Beatty, Sharon. Une Comparaison Franco-Allemande de l'adhésion aux Valeurs Personnelles. **Recherches et Applications en Marketing,** vol. 6, no. 3, 1991.

VINSON, D.; SCOTT, J.; LAMONT, L. **The role of personal values in marketing and consumer behavior.** In: Journal of Marketing, April, 1977.