

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC – SP
Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração

MAURÍCIO ROBERTO ORTIZ DE CAMARGO

**ÉTICA NAS TRANSAÇÕES COMERCIAIS B2B: A INFLUÊNCIA DA
ESTRATÉGIA DE NEGOCIAÇÃO COMERCIAL NA RELAÇÃO COMPRADOR-
VENDEDOR NO MERCADO DE REVENDA DE FOTOCOPIADORA**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

São Paulo
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC – SP
Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração

MAURÍCIO ROBERTO ORTIZ DE CAMARGO

**ÉTICA NAS TRANSAÇÕES COMERCIAIS B2B: A INFLUÊNCIA DA
ESTRATÉGIA DE NEGOCIAÇÃO COMERCIAL NA RELAÇÃO COMPRADOR-
VENDEDOR NO MERCADO DE REVENDA DE FOTOCOPIADORA**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação do Professor Doutor Onésimo de Oliveira Cardoso.

São Paulo
2010

Banca Examinadora

Dedico este trabalho à minha adorável família que foi minha fonte primária de inspiração e superação durante o tempo em que estive perseguindo este sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, pelas pessoas que colocou em minha vida, e que não foram poucas, as quais me incentivaram e voluntariamente me ajudaram a superar os desafios de cursar o mestrado e concluir esta dissertação.

Aos meus pais, Lázaro José e Clarice, pela educação que me proporcionaram e pelos exemplos de honestidade, compromisso e determinação que têm me mostrado ao longo da vida.

A minha esposa, Cristiane, grande incentivadora nesta jornada, pelo apoio, dedicação à nossa família, e força nos momentos mais difíceis que enfrentei durante o mestrado.

As minhas filhas, Lívia, Lara e Laís, que apesar da pouca idade, foram compreensivas com a ausência do “papai” que estava sempre estudando e fizeram do pouco tempo junto, momentos muito agradáveis e revigorantes.

Ao meu orientador, Professor Doutor Onésimo de Oliveira Cardoso, por sua orientação, paciência e companheirismo no desenvolvimento desta pesquisa.

Ao coordenador do programa, Professor Doutor Francisco Antônio Serralvo, que desde a entrevista de seleção, assim como nas disciplinas e no exame de qualificação, compartilhou conhecimentos e experiências valiosas para o meu desenvolvimento acadêmico.

Ao Professor Doutor Luiz Cláudio Zenone pelas sugestões no exame de qualificação, as quais enriqueceram esta dissertação.

A todos os professores do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC-SP, que por meio de suas disciplinas, agregaram muito conhecimento a mim e a cada um de meus colegas.

E, por fim, aos meus colegas de mestrado que fizeram deste período um tempo mais agradável e extremamente produtivo tanto para o meu aprendizado acadêmico como para o estabelecimento de novas amizades.

“Não é tanto (embora assim pareça) da quantidade das nossas reservas econômicas, mas antes da intensidade crescente de nossas capacidades reflexivas e afetivas, que dependem, afinal de contas, o sucesso ou o fracasso derradeiro da humanidade.”

Pierre Teilhard de Chardin

RESUMO

Esta dissertação trata da ética nas transações comerciais entre empresas, e tem como principal objetivo pesquisar a influência das estratégias de negociação na relação comprador-vendedor. O universo pesquisado limita-se à análise da perspectiva dos agentes de compras que negociam em nome de empresas revendedoras de fotocopiadoras, restrito àquelas autorizadas a revender tais equipamentos por pelo menos um fabricante, situadas no Estado de São Paulo, sendo que a principal motivação para engajar nessa jornada é de cunho pessoal. A experiência em diversas funções ligadas à vendas B2B, despertou no pesquisador algumas inquietações sobre a relação vendedor-comprador, as quais referem-se à questões que envolvem principalmente os aspectos subjetivos da transação – dentre eles, os valores éticos dos agentes da organização compradora e a atitude de colaborar desses agentes com um fornecedor em detrimento de outro. Após pesquisa exploratória, o artigo de Lewicki, Robinson e Donahue (2000) teve um papel crucial na definição e no desenvolvimento da metodologia adotada neste estudo. O artigo relata que os negociadores percebem táticas eticamente questionáveis de diferentes maneiras e propõe uma escala para avaliar esta desigualdade. Esta escala, composta por 16 táticas, foi utilizada em dois momentos durante a construção do instrumento de coleta de dados. Em um primeiro momento, para analisar a percepção ética dos agentes de compras, e logo depois, a disposição destes agentes em cooperar quando percebem que seu oponente está usando as táticas com eles. O resultado estatisticamente encontrado foi que realmente há correlação entre a percepção ética sobre as táticas de negociação e a disposição dos agentes de compras em colaborar com o vendedor.

Palavras-chave: Transação comercial. Mercado organizacional. Relacionamento comercial. Negociação comercial. Ética nos negócios.

ABSTRACT

This dissertation discusses the ethics involved in intercompany commercial transactions, and its main objective is to research how negotiation strategies can influence the relationship between the salesperson and the purchasing agent. The sampling range of this study is limited to analyzing the perspective of the purchasing agent who negotiates on behalf of photocopy resellers, and restricted to those companies which are authorized to resell equipments by at least one manufacturer. The companies are all located in the State of São Paulo, Brazil. My main rationale for choosing this project was based on personal preference. Having had experience in several functions related to B2B sales created in me curiosity regarding the relationship between salesperson and purchasing agent. These questions involve primarily the subjective aspects of the transactions between them, ethical values of the purchasing organization agents, and the collaborative attitude of these purchasing agents with one supplier, in detriment of other suppliers. After some exploratory research, the article written by Lewicki, Robinson e Donahue (2000) played a crucial role in the definition and development of the methodology used on this research. The article reports that negotiators perceive ethically controversial tactics in different ways, and it presents a scale to evaluate these differences. This scale is composed of 16 tactics and was used in two instances of data collection. The scale was first used to analyze the purchasing agents' ethical perception, and then their willingness to cooperate when they realize that their counterpart was using some of these tactics on them. The results of the research showed that statistically there is a direct correlation between the ethical perception of the negotiation tactics, and the willingness of the purchasing agent to cooperate with the salesperson.

Key-words: Commercial transactions. Organizational Market. Commercial relationship. Commercial negotiation. Business ethics.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação no mercado brasileiro de fotocopiadoras novas, em unidades vendidas	37
Gráfico 2 - Participação no mercado brasileiro de fotocopiadoras novas, em valor vendido..	38
Gráfico 3 - Revendas autorizadas de fotocopiadoras do Estado de São Paulo	39
Gráfico 4 - Revendas autorizadas versus fabricantes de fotocopiadoras do Estado de São Paulo	39
Gráfico 5 - Faixa etária dos respondentes	77
Gráfico 6 - Grau de escolaridade	78
Gráfico 7 – Tempo de experiência profissional.....	79
Gráfico 8 – Comportamento em negociação	80
Gráfico 9 - Média perguntas relacionadas à percepção e à disposição em compartilhar informação	87
Gráfico 10 - Coeficiente de variação das perguntas relacionadas à percepção e à disposição em compartilhar informação.....	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cadeia de distribuição de fotocopiadora do mercado brasileiro	16
Figura 2 - Resumo das vantagens e limitações do questionário eletrônico via Internet.....	30
Figura 3 - Cadeia de suprimentos de fornecimento de fotocopiadoras.....	46
Figura 4 - As variações dos tipos de relacionamentos em marketing.....	49
Figura 5 - Modelo de relacionamento	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Uma comparação entre compradores organizacionais e consumidores	43
Tabela 2 - Papéis do vendedor.....	56
Tabela 3 - Distribuição dos respondentes quanto à faixa etária	77
Tabela 4 - Distribuição por grau de escolaridade.....	78
Tabela 5 - Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de experiência profissional	79
Tabela 6 – Comportamento em Negociação	80
Tabela 7 - Distribuição das respostas referentes à percepção das táticas de negociação.....	81
Tabela 8 - Distribuição das resposta referentes à disposição em compartilhar informação	83
Tabela 9 - Respostas referentes à percepção	84
Tabela 10 - Respostas referentes à disposição em compartilhar informação.....	86
Tabela 11 - Correlações de Spearman entre as respostas obtidas para as perguntas dos questionários considerados (N=66).....	90
Tabela 12 - Relação entre os fatores e as perguntas dos questionários que os compõem	91
Tabela 13 - Medidas descritivas para os diferentes fatores relacionados aos questionários aplicados	91
Tabela 14 - Valores médios dos índices dos fatores para a percepção de acordo com a idade	92
Tabela 15 - Valores médios dos índices dos fatores para a atitude de acordo com a idade.....	92
Tabela 16 - Valores médios dos índices dos fatores para a percepção de acordo com o grau de escolaridade	93
Tabela 17 - Valores médios dos índices dos fatores para a atitude de acordo com o grau de escolaridade	93
Tabela 18 - Valores médios dos índices dos fatores para a percepção de acordo com a tempo de experiência	93
Tabela 19 - Valores médios dos índices dos fatores para a atitude de acordo com o tempo de experiência.....	94

Tabela 20 - Valores médios dos índices dos fatores para a percepção de acordo com a postura
ao negociar..... 94

Tabela 21 - Valores médios dos índices dos fatores para a atitude de acordo com a postura ao
negociar 94

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
O Problema da Pesquisa.....	16
Justificativa.....	19
Definição de objetivo.....	21
Objetivo Geral.....	21
Objetivo Específico	21
Metodologia.....	21
Fase Exploratória da Pesquisa	23
Fase Descritiva da Pesquisa.....	24
Universo da Pesquisa.....	24
Amostra.....	25
Cálculo da Amostra.....	26
Instrumento para Coleta de Dados.....	26
Pré-teste do Questionário	28
Procedimento para a Coleta de Dados	29
Estrutura da dissertação.....	31
1. CONTEXTO HISTÓRICO DO MERCADO DE FOTOCOPIADORA	32
1.1 A História da Xerografia	32
1.2 O Comércio de Fotocopiadoras no Mercado Brasileiro.....	34
1.3 Marcas Presentes no Mercado Brasileiro	37
1.4 Revendas do Estado de São Paulo Autorizadas pelos Fabricantes de Fotocopiadora	39
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	41
2.1 Mercado B2B: Relações comerciais entre as empresas	42
2.2 Transação Comercial e o Relacionamento Comercial B2B	46
2.2.1 Tipos de Relacionamentos Comerciais	49
2.2.2 O Comprador Organizacional: o valor do relacionamento com o fornecedor	50
2.2.3 Colaboração e Confiança na Relação Comercial no Mercado Organizacional	52
2.2.4 O Papel do Vendedor no Relacionamento Comercial.....	54
2.3 Negociação	56

2.3.1 Estratégias de Negociação Comercial: o Relacionamento com Cliente.....	62
2.4 Ética.....	63
2.4.1 A Ética e as Estratégias de Negociação Comercial.....	66
2.5 O Modelo de Lewicki (2000)	69
2.5.1 Estudo de 2000.....	70
2.5.1.1 A Escala SINS e os Tipos de Mentiras em Negociações	71
2.5.1.2 Descrição das Táticas de Negociação Eticamente Questionável	72
3 RESULTADOS DA PESQUISA.....	75
3.1 Caracterização da amostra.....	75
3.1.1 Delimitação da Amostra.....	76
3.1.2 Idade	76
3.1.3 Grau de Escolaridade.....	77
3.1.4 Experiência Profissional.....	78
3.1.5 Tipo de Comportamento em Negociação.....	79
3.2 Descrição das Táticas de Negociação	80
3.3 Correlação dos dados de percepção e atitudinais.....	88
3.3.1 Coeficiente de Correlação de Spearman.....	88
3.3.2 Correlação Estatística dos Dados.....	90
3.4 Descrição dos fatores	91
CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
Limitações da pesquisa	98
Sugestões para Pesquisa Futuras	98
REFERÊNCIAS.....	100
ANEXO	107
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE INCIDENTES EM NEGOCIAÇÃO	108
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO FINAL APLICADO.....	109

INTRODUÇÃO

Aspectos subjetivos que envolvem a transação comercial entre empresas, frutos do relacionamento interpessoal entre agentes da organização cliente e da organização fornecedora, assumem um importante papel para a organização fornecedora no processo de ser escolhida ou preterida por outra como fornecedor. Isso ocorre pelo fato de que é no contato com os membros da organização que os clientes podem ler, analisar, interpretar e valorar as atitudes dos agentes que compõe a organização fornecedora e, assim, baseados nessa relação, desenvolver confiança nestes e nas empresas que representam.

À medida que cresce a valorização dos aspectos da relação pessoal por parte do agente de compras na transação comercial, cresce também, por parte dos administradores, a necessidade da gestão do relacionamento interpessoal entre os atores – vendedor e comprador –, principalmente das características que implicam na reputação dos vendedores e de sua respectiva organização. Cabe ressaltar que as ações dos agentes de vendas não são avaliadas somente pelo prisma das competências profissionais ou pelo trato pessoal, mas também pelo comportamento ético. Desta forma, pode-se inferir que a compreensão da perspectiva ética do indivíduo a determinadas atitudes possui um papel relevante na gestão do relacionamento comercial.

Além disso, outro significativo fator no cotidiano das relações comerciais é que este frequentemente apresenta situações de divergência de interesses entre os indivíduos que representam as organizações compradoras e vendedoras, que ora discordam dos termos da transação, ora interpretam diferentemente o que foi acordado anteriormente, ou até mesmo vivenciam outro tipo de situação conflituosa. Logo, para que a transação comercial e, por consequência, a construção do relacionamento comercial sejam bem sucedidas (duradoras e lucrativas), as divergências e os possíveis conflitos devem igualmente ser tratados como importantes fenômenos pelo gestor que persegue tal objetivo.

Os pontos destacados até o momento demonstram que o relacionamento com o cliente é um fator que merece considerável atenção nas transações comerciais e mesmo que seja privilegiado de forma objetiva pelas estratégias de marketing, seu resultado depende da interação das pessoas envolvidas no processo de fornecimento com o cliente; sobretudo,

deriva da maneira como as pessoas interagem e, principalmente, tratam as divergências e os conflitos que podem surgir na relação comercial.

Assim, o desafio para o gestor não está somente em proporcionar capacitação técnica e treinamento para o bom atendimento, mas também em estabelecer diretrizes de comportamento para os agentes que interagem com os clientes e garantir que as normas organizacionais de interação estejam alinhadas com o comportamento ético esperado dos agentes da organização cliente, ou seja, do seu público-alvo. Estas ações devem, principalmente, ter um cuidado especial com as situações conflituosas que ocorrem nas relações comerciais, referenciadas pelos parâmetros de avaliação dos agentes de compras, dentre eles, a ética.

Esta pesquisa possui um caráter exploratório e descritivo, e está restrita ao estudo da relação comercial entre o vendedor e o agente de compras organizacional, limitando-se a transações nas quais o agente de compras obtém expectativas futuras com o fornecedor. A relação comercial, nesta dissertação, refere-se ao comportamento na esfera do contato e trato pessoal entre os agentes de compras e de vendas de empresas distintas que realizam transações comerciais continuamente entre si.

Para atender as condições propostas e viabilizar a execução da pesquisa, este estudo foi delimitado geograficamente à empresas do Estado de São Paulo. E, devido à facilidade de acesso a informações e de contato com os elementos da amostra, o foco está restrito a análise do mercado de equipamentos para escritório, mais especificamente de empresas revendedoras de fotocopadoras de documentos, e que façam parte da cadeia de fornecimento autorizada pelo fabricante do equipamento. A unidade de análise será(ão) o(s) agente(s) de compras dessas empresas. Essas organizações fazem parte de uma cadeia de suprimentos (Figura 1), e têm como principais fornecedores os fabricantes de equipamentos ou, em alguns casos, distribuidores, importadores de equipamentos e suprimentos, e empresas fornecedoras de suprimentos originais e compatíveis.

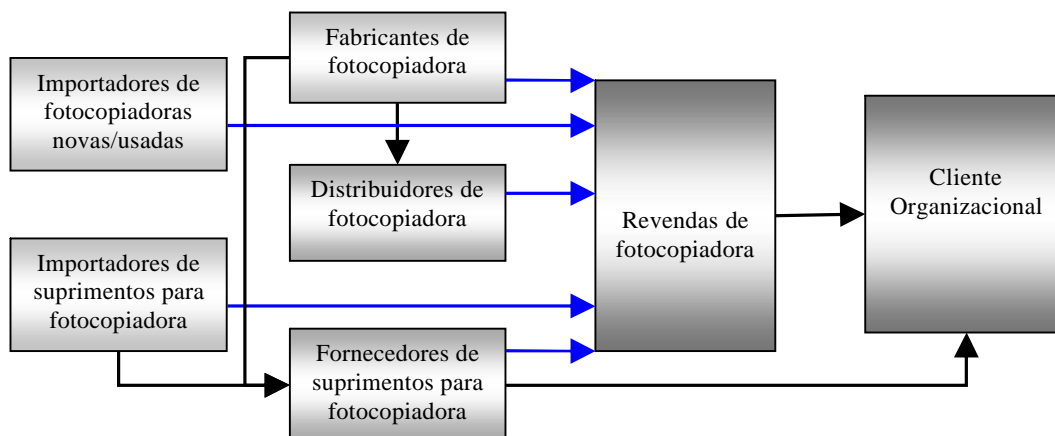


Figura 1 - Cadeia de distribuição de fotocopiadora do mercado brasileiro

Fonte: Elaborado pelo autor.

O PROBLEMA DA PESQUISA

Esta dissertação é uma pesquisa realizada sob a perspectiva do marketing. Todavia, o escopo do marketing é inquestionavelmente abrangente (HUNT, 1991), assim as perspectivas teóricas que podem ser adotadas no desenvolvimento de futuros trabalhos, nesse campo, são enormes. Neste estudo, o foco está na influência que a ética exerce na relação comprador-vendedor durante as transações comerciais, sendo que, nesse caso, cada ator desta díade necessariamente desempenha o papel de representar uma organização (mercado B2B) em uma transação comercial.

Uma característica inseparável da natureza do relacionamento comprador-vendedor é o conflito de interesses, pois cada qual, devido ao papel que representam, possui diferentes objetivos com relação a transação e, por consequência, com o relacionamento comercial (WEITZ, BRADFORD, 1999). Isto não quer dizer que todas as metas e objetivos são concorrentes, eles desfrutam também de pontos comuns que sustentam a relação e os leva a cooperar entre si na busca de um acordo. Assim sendo, esta é uma relação social em que há conflito e cooperação, onde a maneira de lidar com o conflito de um pode influenciar o nível de cooperação do outro e vice-versa.

Neste caso, o conflito e a cooperação são dimensões do relacionamento que se diferem quanto ao fim. Enquanto o conflito ocorre em contextos em que os atores estão clamando pelos

próprios interesses, os quais de alguma maneira divergem, a cooperação é a busca por um resultado que atenda aos interesses do outro. Ambos os comportamentos, solitários e em seus extremos, dificilmente promovem um relacionamento duradouro e mutuamente satisfatório. A razão disto é que se, por um lado, o foco em seus próprios resultados leva a uma situação de extrema competição, onde um ganha e o outro perde, por outro, um comportamento extremamente altruísta resulta em uma situação inversa, onde um perde e o outro ganha.

As pessoas envolvidas com o marketing têm a missão de facilitar a troca e formar relacionamentos do tipo ganha-ganha com outras partes (KAM-HOM, 2000). Por esta razão, em muitas transações comerciais é necessário que o agente de vendas desenvolva um ajuste entre seus objetivos e com os do agente de compras através de um processo de negociação, para que os interesses de ambos sejam atendidos e o acordo seja efetivado. Segundo Andrade, Alyrio e Vilas Boas (2006, p. 80), a negociação “pode ser definida como o procedimento em que duas ou mais partes compartilham idéias, informação e opções para atingir um acordo mutuamente aceitável”. Dessa forma, para os objetivos deste estudo, a negociação comercial - como um processo interativo que visa acordos e relacionamentos duradouros - é um meio pelo qual o comprador e o vendedor lidam com posições conflituosas na busca de soluções que maximizem o ganho mútuo, sendo fundamental no desenvolvimento desse processo o comportamento cooperativo entre as partes, tal como a disposição de trocar informações.

Segundo Frankwick, Porter e Crosby (2001), o desenvolvimento do relacionamento ocorre como resultado de que as partes fazem investimentos não-transferíveis à relação, como por exemplo: dinheiro, tempo, esforço, ou uma concessão especial. Estes investimentos podem ser entendidos como uma forma de cooperar ou uma pré-disposição à cooperação e de demonstração de confiança.

Já Weitz e Bradford (1999) sugerem que em relacionamentos comerciais fundamentados na confiança e no comprometimento, as informações para explorar soluções conjuntas são trocadas livremente. Grønhaug (2000) ratifica essa idéia ao afirmar que quando os relacionamentos entre parceiros de troca desenvolvem, a informação entre eles flui mais facilmente.

Assim sendo, uma atitude colaborativa na busca de um acordo, como a disposição para trocar informações em um processo de negociação comercial entre os agentes, vendedor e

comprador, é uma forma de demonstrar confiança e interesse na relação comercial entre eles e na expectativa de relacionamento futuro. Logo, é possível inferir que a disposição na troca de informações é um indicador de interesse no desenvolvimento da relação comercial.

De acordo com Lewicki, Barry e Saunders (2009), a confiança tende a sugerir um comportamento relacional cooperativo em uma situação de negociação. Para estes autores, existe também uma relação direta entre a confiança/desconfiança e o compartilhamento de informação em um processo de negociação – quanto maior a confiança, maior o compartilhamento de informação.

O desenvolvimento tanto da confiança como da desconfiança, dentro de uma relação comercial, é influenciada pela avaliação das atitudes do outro, dentro de uma perspectiva do que é uma conduta aceitável ou não, as quais são avaliadas segundo os valores morais e éticos. “A ética estuda as morais e as moralidades, analisa as escolhas que os agentes fazem em situações concretas, verifica se as opções se conformam aos padrões sociais” (SROUR, 1998, p. 270-271). Já os valores morais, segundo Ashley (2002, p. 51), “dizem respeito a crenças pessoais sobre o comportamento eticamente correto e incorreto, tanto por parte do próprio indivíduo quanto com relação aos outros”.

Os estudos sobre negociação, sendo vista como um processo baseado na troca e na comunicação, destacam também a *informação* como uma importante variável na definição da estratégia. Muitos autores colocam-na como uma das principais fontes de poder, ou até mesmo a mais importante dentro do processo de negociação (COHEN, 2004; LEWICKI; BARRY; SAUNDERS, 2003, 2009; LEWICKI; HIAM, 2003; LEWICKI; ROBINSON, 1998; RAIFFA, 2003). O uso oportunista da informação confere poder ao negociador, porém coloca-o em uma posição de conduta ética questionável. Ou seja, pode ser questionado até que ponto é aceitável a omissão, distorção, manipulação de informação e outras formas oportunistas de agir do negociador oponente.

Qualquer relacionamento ou transação é guiado por um contrato social, explícito ou implícito (GRØNHAUG, 2000). Os vendedores e compradores, enquanto negociadores, mantêm um contrato implícito, no qual algumas, ou melhor, certos níveis de distorções da verdade ou uso indevido de informação são esperados como táticas de negociação pelo outro (LAX, SEBENIUS, 1986). Isso faz parte da regra do jogo na relação e na negociação comercial.

Entretanto, apesar da expectativa de que haja pouca transparência, é difícil precisar que tipos de táticas são eticamente inapropriadas nessa relação e qual é a influência dessas estratégias na relação comercial entre comprador e vendedor, quando percebidas pelo comprador, principalmente na disposição dele compartilhar informação. Portanto, para analisar a influência das táticas de negociação na relação comercial, formulou-se o seguinte questionamento:

Qual a influência das estratégias de negociação eticamente inapropriadas, do ponto de vista do agente de compras organizacional, na relação comercial entre o vendedor e este agente ?

JUSTIFICATIVA

A relevância da questão proposta na seção anterior está baseada em diversas perspectivas, tais como: atualidade dos temas envolvidos, motivação pessoal, implicações gerenciais e importância acadêmica.

Primeiramente, temas como o relacionamento cliente-fornecedor, ética nos negócios e negociação comercial são bastante atuais, recorrentes e instigantes, em parte pela dinâmica dos mercados que se transformam frequentemente e, dessa forma, impõem uma necessidade constante de reavaliar e reformular o modo de como os agentes de vendas de uma organização se relacionam com o comprador e com os demais funcionários da organização compradora; e em parte, também, pelo desafio das organizações na busca infindável pela excelência no atendimento ao cliente.

Entretanto, apesar da atualidade do tema, a razão inicial para empreender esta pesquisa advém de uma motivação pessoal. A experiência como agente de vendas em transações B2B, há mais de treze anos, negociando amiúde com agentes de organizações clientes, despertou no pesquisador algumas inquietações sobre a relação cliente-vendedor. Estes desconfortos referem-se a questões que envolvem principalmente aspectos subjetivos da transação. Dentre eles, está a avaliação dos agentes de compras sobre a utilização ou não de determinadas táticas de negociação eticamente inapropriadas em transações comerciais, e se existe de fato alguma influência do uso destas quando percebidas na atitude do agente de compras organizacional no que se refere à forma de se relacionar com o vendedor.

Além disso, apesar da rigidez e da grande influência das normas, processos e procedimentos organizacionais para os compradores nas transações B2B, as questões de ordem pessoal influenciam a decisão dos profissionais de compras na seleção de um fornecedor para aquisição de um produto, assim como na reputação do representante de vendas e, logo, do próprio fornecedor. No aspecto gerencial, portanto, compreender o que é eticamente inapropriado na conduta daqueles que se relacionam com os compradores das empresas clientes, pode contribuir de forma instrumental para o desenvolvimento de treinamento da equipe de vendas sobre ética nas transações comerciais, para a descrição do perfil de contratação do pessoal de vendas e para o estabelecimento de políticas de conduta para aqueles que negociam em nome da empresa.

Ademais, táticas e estratégias que são eticamente aceitáveis ou inapropriadas em transações comerciais B2B para uma determinada sociedade, ou até mesmo para um segmento de mercado, pode não ter a mesma avaliação por grupos sociais ou profissionais de mercados diferentes. Dessa forma, estudar a percepção e a atitude dos compradores e realizar verificações empíricas em um determinado mercado é academicamente importante para ampliar e dar continuidade aos estudos dessa área do conhecimento – ainda pouco explorada.

Logo, as justificativas para o desenvolvimento desta dissertação servem-se de pontos relacionados à atualidade do tema, interesses pessoais, contribuições gerenciais e acadêmicas.

DEFINIÇÃO DE OBJETIVO

Objetivo Geral

Pesquisar a influência de táticas de negociação eticamente inapropriadas, segundo a percepção do agente de compras, na relação comercial entre o vendedor e o agente de compras organizacional de empresas revendedoras de fotocopiadoras do Estado de São Paulo.

Objetivo Específico

Os objetivos específicos têm por finalidade alcançar o objetivo geral da pesquisa, e, nesta dissertação, são os seguintes:

- Analisar o comportamento ético dos agentes de compras de empresas revendedoras de fotocopiadoras do Estado de São Paulo quanto ao uso de táticas determinadas de negociação eticamente inapropriadas.
- Analisar o comportamento colaborativo de compartilhar informações dos agentes de compras de empresas revendedoras de fotocopiadoras do Estado de São Paulo em resposta ao uso de determinadas táticas de negociação por parte do vendedor.

METODOLOGIA

De acordo com Babbie (1999, p. 63), “as ciências sociais visam entender racionalmente o comportamento social. Isto não significa dizer que todo o comportamento social é racional”. Neste estudo, durante a fase de exploração, encontrou-se um campo propício para o desenvolvimento de uma relação racional entre o comportamento ético nas negociações e o

comportamento colaborativo nas relações comerciais. A pesquisa de Lewicki, Robinson e Donahue (2000) foi decisiva nesse sentido.

Além de exploratória, esta dissertação é uma pesquisa descritiva crítica, e visa compreender a influência das estratégias de negociação, pela perspectiva da ética do comprador, na relação comercial entre o comprador organizacional e o vendedor. Kurtzberg e Medvec (2007) relatam que muitos elementos do relacionamento podem ser impactados pela negociação, tais como a comunicação entre as partes e seu nível de confiança. Neste trabalho, o indicador usado para analisar o impacto das táticas de negociação é a *disposição para compartilhar informação*.

O ponto focal dessa dissertação é a transação comercial, a qual está inserida dentro do contexto das relações sociais. Segundo Lakatos e Marconi (2006, p. 185),

o cerne da análise sociológica encontra-se na relação assimétrica, na qual se postula que uma variável (denominada independente) é essencialmente 'responsável' pela outra (considerada variável dependente).

O termo *responsável por*, neste caso, indica uma relação causal entre duas variáveis, ou seja, que existe uma tal conexão entre elas que produz efeito uma sobre a outra. Entretanto, essa relação está limitada a uma causalidade que permite a associação entre as duas variáveis, mas não de forma exclusiva, ou seja, de causa única.

A escala usada para estabelecer essa relação de causalidade está baseada no artigo de Lewicki, Robinson e Donahue (2000). Eles identificaram nos estudantes de *MBA (Master Business Administration)* uma diferença de percepção ética frente as táticas de negociação usadas comumente no cotidiano das organizações. Como resultado da pesquisa, elaboraram uma escala denominada *SINS (Self-reported Inappropriate Negotiation Strategies)* (Anexo A), com o propósito de medir como o negociador avalia, de um ponto de vista ético, o fato de ser apropriado/ inapropriado a utilização dessas táticas.

Nesta dissertação, a relação social é formada pela díade agente de compras e vendedor, na qual ambos representam organizações distintas entre si dentro de um processo de transação comercial em comum. Assim sendo, o fenômeno de estudo é composto pela ação de um ator (o que vende) e sua influência à atitude do outro ator (o que compra). Por meio da escala de

Lewicki (2000), usando-a em dois momentos da pesquisa, na avaliação das táticas de negociação e na atitude do comprador, busca identificar a existência de uma relação causal entre duas variáveis - a percepção do comprador sobre o comportamento ético (do vendedor) e seu próprio comportamento colaborativo por meio do indicador *disposição em compartilhar informação*.

As pesquisas também podem ser classificadas pela dimensão do tempo em transversais e longitudinais. A pesquisa transversal envolve a coleta de dados somente uma vez em um determinado momento do tempo. A pesquisa longitudinal é realizada com uma amostra fixa em diferentes momentos ao longo do tempo, tendo como vantagem o acompanhamento das mudanças dessa amostra durante esse período (MALHOTRA, 2006). Baseado nestas definições, é possível afirmar que esta pesquisa é do tipo transversal única, pois é aplicada apenas uma vez em um único momento.

Fase Exploratória da Pesquisa

Como relatado no início desta seção, a pesquisa possui duas grandes partes: a exploratória e a descritiva. Ambas desempenham diferentes papéis, porém complementares dentro do projeto de pesquisa (AAKER, KUMAR, DAY, 2004). O principal objetivo da pesquisa exploratória é

[...] ajudar a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador. [...] As informações necessárias são definidas apenas de forma muito ampla neste estágio, e o processo de pesquisa adotado é flexível e não estruturado (MALHOTRA, 2006, p. 99).

Nesta fase, através de revisão da bibliografia, buscou-se o aprofundamento teórico nos temas que envolvem este estudo com o intuito de ajudar o pesquisador na solução do problema. Como principais fontes bibliográficas constam: as bibliografias apresentadas nas disciplinas ministradas no Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC/SP, artigos científicos, livros e dissertações de mestrado, além das bases de dados eletrônicas tais como: Proquest, Emerald, JSTOR, Scielo e Google Scholar.

Ainda na fase exploratória, para resgatar a história da evolução do mercado de fotocopiadoras e analisar o cenário atual utilizou-se como fonte de pesquisa sites de Internet no Brasil e no

mundo, assim como órgão de pesquisas, a exemplo o IDC (*International Data Corporation*). Igualmente, foram realizadas entrevistas com especialistas do mercado reprográfico de documentos de escritório para melhor compreensão da delimitação, evolução, tendências do mercado e, principalmente, para definir os principais fabricantes de equipamentos desse mercado.

Fase Descritiva da Pesquisa

A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as “características ou funções de mercado” (MALHOTRA, 2006, p. 101). Para caracterizarmos algo, primeiramente, precisamos observá-lo. Dessa forma, esta fase está subdividida em duas etapas: o levantamento de dados e a descrição. A primeira parte diz respeito ao universo da pesquisa, a amostra, a concepção do instrumento para a coleta de dados e o procedimento para tal coleta, enquanto a segunda diz respeito à demonstração e análise dos resultados, sendo que para esta última, nessa dissertação, elaborou-se um capítulo dedicado a esse fim, denominado Resultados da Pesquisa.

Universo da Pesquisa

De acordo com Costa Neto (1997, p. 2), o universo ou a população é

um conjunto de elementos com pelo menos uma característica comum. Essa característica comum deve delimitar inequivocamente quais os elementos que pertencem à população e quais não pertencem.

A população dessa pesquisa é formada por agentes de compras organizacionais, ou seja, como descrito anteriormente, as pessoas que desempenham papéis relacionados às atividades de comprar e negociar comercialmente com fornecedores em nome da empresa, na qual exercem tais atividades.

O endereçamento dado ao instrumento de pesquisa também deve estar circunscrito no campo de análises empíricas no espaço, geográfico e social, e no tempo (QUIVY, CAMPENHOUDT, 1998). No contexto deste trabalho, duas foram as delimitações aplicadas

ao estudo: geográfica e por ramo de atividade. A geográfica restringiu o universo da pesquisa ao Estado de São Paulo, e o ramo de atividade às revendas de fotocopiadoras do canal autorizado pelo fabricante.

Como resultado de tais delimitações, geográfica e ramo de atividade, durante a fase exploratória – através da relação de empresas apresentadas no site dos fabricantes de equipamentos e de contato telefônico com os departamentos de compras – tornou-se conhecido todos os elementos da amostra, cujo total é de 188 agentes de compras.

Amostra

Um pesquisador tem o intuito de obter informações que caracterizem ou levantem parâmetros de uma população. Quando todos os respondentes são contatados para responder a pesquisa, este tipo de pesquisa é chamada de censo ou recenseamento (COSTA NETO, 1997). Entretanto, esta situação nem sempre é viável, devido a fatores de tempo, econômicos e de acesso a todos os elementos da amostra. Nestes casos, utiliza-se um subgrupo dos elementos da população, chamado de amostra (MALHOTRA, 2006).

Para o presente trabalho, o questionário foi enviado a toda a população, e confirmado seu recebimento por telefone, dando assim chances iguais à todos os elementos de participarem da pesquisa. Segundo Aaker, Kumar e Day (2004), a amostragem probabilística em que são dadas chances iguais a todos as unidades da amostra de participarem da pesquisa é denominada amostra aleatória simples.

Em entrevistas autoadministradas, feitas por correspondência, um retorno de aproximadamente 30% é considerado satisfatório (COOPER, SCHINDLER, 2008). Portanto, como neste estudo este é o instrumento utilizado para a coleta de dados, a expectativa de resposta é de pelo menos 30% de respostas da população da amostra, e que neste caso corresponde a 57 respondentes - sendo este o mínimo necessário de respostas válidas.

Cálculo da Amostra

Para determinar o tamanho da amostra, foram consideradas as fórmulas (BARBETTA, 2001) apresentadas a seguir. Como resultado desse cálculo obteve-se o número de 65 respondentes.

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Onde:

N = Tamanho da população

E_0 = erro amostral tolerável

n_0 = primeira aproximação do tamanho da amostra

n = tamanho da amostra

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad \text{sendo que } E_0 = 10\% \quad \therefore \quad n_0 = 100$$

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0} = \frac{188 \cdot 100}{188 + 100} = 65 \text{ respondentes}$$

Instrumento para Coleta de Dados

O instrumento adotado foi o questionário. Segundo Malhotra (2006, p. 290), o questionário é uma “técnica estruturada de coleta de dados que consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais, que o entrevistado deve responder” com três objetivos específicos. Primeiro, deve transformar a informação desejada em perguntas que os entrevistados sejam capazes de responder. Segundo, o questionário deve motivar e incentivar o pesquisado a se envolver pela

entrevista, a cooperar e a concluí-lo. E, por fim, o questionário deve mitigar o erro da resposta.

O questionário é composto por três partes (Anexo A). A primeira delas é destinada ao filtro que delimita o acesso a população da pesquisa e à caracterização dos respondentes através de dados demográficos. As duas outras partes foram elaboradas para analisar o sistema de valores éticos dos agentes de compras e o comportamento colaborativo em uma simulação de um processo de negociação comercial.

O questionário pode ser constituído por dois tipos perguntas: abertas (não estruturadas) ou fechadas (estruturadas). As perguntas abertas são as que o entrevistado responde com suas próprias palavras, já as fechadas são perguntas na qual o conjunto de respostas alternativas e o formato de resposta são previamente especificadas pelo pesquisador. No questionário dessa pesquisa foram utilizadas somente perguntas fechadas (AAKER, KUMAR, DAY, 2004).

As perguntas estruturadas ou fechadas podem ser de múltipla escolha, dicotômica ou escala. Assim sendo, pode-se classificar as perguntas Q2, Q5, Q6 e Q7 em perguntas de múltipla escolha, pois o pesquisador oferece várias alternativas para que o respondente escolha uma ou mais respostas, dependendo do objetivo da pergunta. Enquanto a Q1, Q3, Q4 e Q8 são dicotômicas, pois a resposta está restrita a duas alternativas, como sim ou não, por exemplo. E, por fim, Q9 e Q10 como escalas, pois se propõem à localizar o objeto medido dentro de um continuum (MALHOTRA, 2006).

Na primeira parte do questionário, as quatro primeiras perguntas têm por objetivo realizar o corte à população estudada para que sejam identificados aqueles que correspondem com os elementos descritos no universo de pesquisa. A primeira delas estabelece o corte referente ao ramo de atividade; a segunda, ao agente de compras; a terceira, ao fato do respondente ser um negociador em nome da empresa; e a última, à área geográfica. As demais perguntas fazem parte dos dados demográficos, que tem por objetivo caracterizar a composição da amostra.

Nas duas questões finais, a percepção e a atitude dos pesquisados foram medidas com base nas táticas de negociação e por meio de uma escala. Segundo Aaker, Kumar e Day (2004, p. 289), “adotar uma escala é um processo de criar um continuum, no qual os objetos são identificados de acordo com a quantidade que possuem da característica medida”. Com base

no estudo conduzido por Lewicki (2000), essas duas partes referem-se respectivamente a dois conjuntos de 16 táticas de negociação. Essas táticas são idênticas às usadas por Lewicki (2000) e têm por objetivo a avaliação da percepção, dentro de uma perspectiva da ética, sobre as táticas de negociação elencadas no questionário de Lewicki e da atitude colaborativa na relação comercial através do indicador *disposição em compartilhar informação*, visto como uma reação ao uso das mesmas táticas de negociação.

A escala usada foi a escala de Likert. Esta é uma escala atitudinal e, como tal, tem por objetivo representar a classificação dos possíveis julgamentos de atitudes. A escala de Likert normalmente é composta de duas partes, uma para o item e outra para a avaliação. A primeira é essencialmente uma afirmação a respeito de determinado produto, evento ou atitude. A parte avaliativa é uma lista de respostas categorizadas e com pontuações, incluindo desde “concordo totalmente” até “discordo totalmente” (AAKER, KUMAR, DAY, 2004). Usualmente as escalas de Likert variam com pontuações de 1 a 5, contudo, nesta dissertação, são utilizadas pontuações de 1 a 7. A escolha por esta escala foi com a intenção de manter o mesmo padrão usado no questionário SINS por Lewicki e, dessa forma, se necessário, facilitar comparações deste trabalho com o que originou a escala.

Pré-teste do Questionário

O pré-teste é a aplicação do questionário a uma pequena parte da amostra de entrevistados, com o propósito de identificar e eliminar problemas (MALHOTRA, 2006), de forma que se alcance as expectativas do pesquisador em termos de informações que precisam ser levantadas para o desenvolvimento da pesquisa.

Em uma primeira etapa, o questionário foi apresentado a três negociadores experientes desse mercado para que fosse analisado o entendimento das táticas de negociação e a disposição geral das perguntas. Depois de feito os devidos ajustes ao questionário, os quais foram baseados nos comentários dos especialistas, este foi aplicado a uma amostra do pré-teste de dez pessoas e, posteriormente, realizada uma entrevista informal por meio de contatos pessoais e por telefone a respeito da compreensão e do grau de dificuldade de preenchimento.

Todas as necessidades levantadas durante o pré-teste foram implementadas na versão final do questionário. Com base nesse procedimento, o questionário foi considerado adequado para a coleta dos dados.

Procedimento para a Coleta de Dados

A versão final do instrumento de coleta de dados foi hospedada em um site específico para pesquisa via Internet, QuestionPro (<http://www.questionpro.com>), no período que compreende as duas últimas semanas do mês de julho de 2009 e as duas primeiras semanas do mês de agosto do mesmo ano. Em um momento inicial, foi enviado um e-mail aos respondentes contendo uma apresentação do trabalho, o tempo estimado para completar a pesquisa, e o link de acesso (<http://www.questionpro.com/akira/TakeSurvey?id=1299103>) ao questionário, além de uma solicitação para o reenvio da mensagem à outras pessoas dentro da organização que tivessem algum envolvimento com o processo de compras.

Os endereços de e-mails foram retirados dos sites das empresas fabricantes de fotocopiadoras, onde há uma relação das revendas autorizadas e os dados para contato. Tal informação foi confrontada com uma base de dados de uma empresa fornecedora de suprimentos para copiadoras que mantém contato com revendedores de todos os fabricantes selecionados neste trabalho, e utiliza a correspondência eletrônica para confirmação de pedidos com os compradores.

Após esta verificação, foram selecionados os e-mails dos agentes de compras que fazem parte da população pesquisada. Em um segundo momento da pesquisa, foi feito o contato telefônico com o responsável por compras, em todas as empresas selecionadas, para verificar o recebimento da pesquisa, ratificar o convite, e propor o reenvio do e-mail à pessoas de dentro da organização que tivessem envolvimento com as atividades de comprar e negociar com fornecedores de produtos relacionados ao mercado de copiadoras, as quais, por ventura, não tivessem recebido o link.

Estudos apontam que existem vantagens e desvantagens em aplicar e administrar questionários via Internet (EVANS, MATHUR, 2005, VASCONCELOS, GUEDES, 2007). A

Figura 2 apresenta um resumo das principais vantagens e limitações do questionário através da Internet. Entretanto, nessa pesquisa, encontraram-se também outras dificuldades que não constavam na literatura revisada. Em algumas empresas, há políticas de restrições de acesso à links encaminhados por correspondência eletrônica. Algumas pessoas, quando contatadas por telefones, afirmaram haver “perdido o e-mail” em meio ao turbilhão de mensagens que recebem diariamente. E isso ocorreu principalmente pelo fato de postergarem a resposta para um momento mais adequado. Outra dificuldade foi a interrupção da atenção dos respondentes durante o preenchimento do questionário, que ocorreu por intermédio de outras pessoas, de forma presencial ou por contato telefônico.

Outro problema encontrado, não relacionado à Internet especificamente, mas já citado como limitação desse meio (EVANS, MATHUR, 2005, VASCONCELOS, GUEDES, 2007), foi a dificuldade para incluir incentivos. Alguns potenciais respondentes informaram a falta de interesse e de tempo como motivo para não responderem à pesquisa.

Entretanto, apesar dos fatores desvantajosos, o instrumento escolhido cumpriu com o seu papel de coletar dados suficientes para análise neste estudo.



Figura 2 - Resumo das vantagens e limitações do questionário eletrônico via Internet

Fonte: Vasconcelos e Guedes (2007, p. 15).

ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Com o propósito de alcançar os objetivos propostos, esta dissertação está estruturada em 5 seções, cujos conteúdos estão sintetizados a seguir.

Na “Introdução”, o autor a contextualiza dentro da perspectiva teórica, assim como apresenta o problema, objetivos, justificativa e metodologia pela qual esta é desenvolvida.

No primeiro capítulo, o “Contexto Histórico do Mercado de Fotocopiadora” apresenta a origem do processo xerográfico e sua influência no mercado de fotocopiadoras, assim como suas particularidades do mercado brasileiro, que para este estudo está delimitado geograficamente às revendas do Estado de São Paulo.

Depois, a “Fundamentação Teórica”, tem como finalidade ampliar o conhecimento do pesquisador sobre os fenômenos e conceitos que são objetos dessa pesquisa. Os temas explorados são: o mercado organizacional, a transação comercial e a relação comercial, a negociação comercial e a ética na negociação, assim como um detalhamento e explanação do estudo realizado por Lewick no campo da ética nas negociações, com foco na escala SINS.

Os “Resultados da Pesquisa” são abordados no terceiro capítulo, no que tange a análise estatística dos dados coletados.

Posteriormente, seguem as “Considerações Finais”. Tendo como apoio a análise e interpretação dos dados das seções anteriores, este tópico descreve as principais conclusões, onde se tece comentários necessários e possíveis contribuições deste trabalho.

Por fim, apresentam-se as referências que indicam a base utilizada no desenvolvimento desta dissertação, seguido pelo anexo e apêndices onde constam dados e informações adicionais relevantes.

1. CONTEXTO HISTÓRICO DO MERCADO DE FOTOCOPIADORA

A revenda de fotocopiadoras é a atividade comum entre as organizações que fazem parte do universo da amostra deste trabalho. Este capítulo visa apresentar as características deste mercado em função da evolução tecnológica e do respectivo impacto desse desenvolvimento nas relações comerciais que compõe a cadeia de fornecimento de tal produto ao mercado organizacional. Além disso, dedica-se a apresentar as peculiaridades do mercado brasileiro, particularmente do Estado de São Paulo, estado este que geograficamente restringe a amostra desta pesquisa.

Inerente a história do mercado de equipamentos de escritório para cópia de documentos, está a história e a evolução do processo que gerou este tipo de equipamento, assim como as particularidades que possibilitam a diferenciação deste de outros mercados com equipamentos de reprodução gráfica muito semelhantes. A tecnologia em torno do equipamento não é somente a principal responsável pela delimitação do mercado, mas também pelas grandes mudanças que vem ocorrendo, as quais indicam que as particularidades que outrora promoveram sua distinção, hoje já quase inexistem e, provavelmente, nos próximos cinco anos, se fundirão totalmente a outros mercados de gestão e reprodução de documentos de escritório. Entretanto, já acima das expectativas de muitos especialistas, este mercado ainda resiste às mudanças devido à estrutura de vendas especializadas que compõe o canal e ao nível de especialização que estas vendas atingiram na proposição de soluções em questões relacionadas à reprodução de imagem de documentos para o mercado organizacional, tanto para as pequenas e médias como para as grandes organizações, sejam elas públicas ou privadas.

1.1 A HISTÓRIA DA XEROGRAFIA

Em 2008, a invenção do processo xerográfico comemorou 70 anos. Segundo o site da empresa Xerox (2008), em 22 de outubro de 1938, em um laboratório improvisado na cidade de Nova Iorque, nos Estados Unidos, foi realizada a primeira cópia pelo processo xerográfico, por Chester Carlson, cientista e advogado de patentes. O inventor buscava uma forma para a

reprodução de documentos que não utilizasse qualquer tipo de método fotográfico. Descobriu, então, um processo de transmissão de imagens usando cargas eletrostáticas e materiais fotocondutores (matérias que sofrem alterações de propriedades elétricas, tornando-se condutores quando expostos à luz).

Esta invenção foi chamada de processo xerográfico. Em sua origem, consiste em um cilindro fotossensível carregado com carga eletrostática, o qual recebe uma imagem refletida do original por meio de luz e espelhos (processo dos equipamentos analógicos). A região do cilindro ao ter contato com a luz torna-se condutora e descarrega as cargas elétricas nas demais áreas, formando assim uma imagem latente do original no cilindro com cargas elétricas. O cilindro, então, recebe uma carga de material conhecido como toner ou tonalizador, que são atraídos pelas cargas elétricas e formam a imagem na superfície do mesmo. Depois disso, o toner é transferido para o papel e passa por um processo de fixação por intermédio de calor e pressão (WIKIPÉDIA).

A palavra xerografia possui sua origem nas palavras gregas *xeros*, que significa “seco”, e *graphein*, que significa “escritura” (XEROX, 2008). O equipamento xerográfico ficou conhecido como máquina de xérox devido ao nome da empresa precursora no desenvolvimento do equipamento de reprodução de documentos baseada na descoberta de Carlson, a americana Xerox Corporation. Entretanto, o nome comercial utilizado para este equipamento de escritório para reprodução gráfica de documentos é fotocopiadora ou, simplesmente, copiadora.

Atualmente, a imagem latente não é formada no cilindro por meio de lâmpadas e jogos de espelhos, mas sim por meio de raios laser ou diodos emissores de luz (LEDs), processo este chamado de “digital”. Esta mudança de tecnologia teve um grande impacto na concepção e comercialização dos equipamentos. A tecnologia anterior denominada analógica oferecia um produto, a copiadora, que permitia reproduzir apenas uma cópia por vez da imagem de um documento original. A partir da tecnologia digital, o equipamento pôde ser conectado a um microcomputador e, além da cópia em papel, agregou-se em um único produto outras funções referentes ao trato de imagens de documentos, tais como imprimir e fazer cópia em formato digital da imagem (escanear), que antes eram incumbidas a outros equipamentos.

1.2 O COMÉRCIO DE FOTOCOPIADORAS NO MERCADO BRASILEIRO

A fotocopiadora não é o único produto a usar o processo xerográfico como tecnologia. Esta tecnologia foi igualmente importante para o desenvolvimento do aparelho de fax e da impressora laser (McCLAIN, 1998). De fato, o mercado de reprodução de documentos sofreu uma grande mudança com o avanço tecnológico do sistema analógico de transferência de imagem para o sistema digital.

Os equipamentos de fotocópia deixaram de ter a finalidade exclusiva de fazer cópias de documentos originais e, mediante algumas adaptações, passaram a acumular outras funções; entre elas podemos destacar: escanear imagens de documentos, imprimir arquivos digitais, enviar fax a partir de um único equipamento, etc.

Em decorrência dessa evolução tecnológica, surge um novo equipamento desenvolvido dentro do conceito de multifuncionalidade, que passou a ser chamado de impressora multifuncional ou, em alguns casos, de fotocopiadora/impressora digital. As empresas de fotocopiadoras agregaram recursos que permitiam a comunicação com um computador e, assim, realizar tarefas antes atribuídas às impressoras, scanners e aparelhos de fax. Em contrapartida, os fabricantes de impressoras laser acrescentaram scanners em seus produtos, e estes também passaram a copiar. Apesar de conceitualmente parecerem semelhantes, para muitos especialistas, há distinções que implicam na especificação dos equipamentos de acordo com a necessidade da atividade de cada escritório. E, para fins deste estudo, existe a diferenciação – um deles é uma impressora que faz cópias e o outro é uma copiadora que imprime –, ou seja, os atributos que sobressaem e que são privilegiados no desenvolvimento ainda são aqueles provenientes da concepção de origem do equipamento.

Como resultado dessas transformações, houve o surgimento de novos competidores e de uma mudança na maneira de se comercializar os equipamentos. A condição de exercer "múltiplas funções" proporcionou oportunidades para que as revendas de ambos os mercados, de impressão e de cópias, passassem a competir pelos mesmos clientes em uma grande faixa do mercado organizacional – o de baixo volume de cópia e impressão. Outra mudança relevante foi que os equipamentos que antes eram somente vendidos para as empresas (transferência de

posse), passaram a ser alugados ou utilizados para a prestação de serviços de cópia e de impressão (direito de uso) nas mesmas empresas, tanto no setor público como no privado.

As organizações revendedoras, autorizadas pelos fabricantes de fotocopiadoras a representá-los em uma determinada região em muitos casos com exclusividade recíproca, que antes se dedicavam às atividades de vendas de fotocopiadoras e que também tinham como fonte de receita a venda de contratos de manutenção dos equipamentos vendidos e de suprimentos para os mesmos, estão atualmente oferecendo soluções de serviço que contemplam as mais diversas necessidades dos clientes organizacionais no que diz respeito à reprodução de imagens de documentos. Neste novo cenário, os equipamentos adquiridos do fabricante, assim como a manutenção dos mesmos e o suprimento, deixaram de ser administrados como fontes de receita e passaram a ser vistos como custos diretos para a prestação de serviço. Em outras palavras, empresas que anteriormente se preocupavam somente com a lucratividade advinda da venda de equipamentos, e tinham suas estratégias apoiadas na marca e na exclusividade territorial oferecida pelo fabricante, começaram a buscar cuidadosamente, para a prestação de serviços, soluções de mercado que atendam as necessidades de seus clientes e que tenham os menores custos.

Ademais, as soluções oferecidas para os clientes corporativos passaram a ser mais abrangentes e, por consequência, tornou-se necessário ao revendedor ter acesso à comercialização de uma variedade de equipamentos com características particulares, pois nem sempre um único fabricante de equipamento, com quem as revendas têm contrato de representação, consegue oferecer a eles. Por essa razão, além dos equipamentos oferecidos pela marca que a revenda representa, o cliente busca outros equipamentos no mercado para compor soluções tecnicamente mais completas.

Em suma, a procura por alternativas que reduzissem os investimentos iniciais e de manutenção para a prestação de serviço e que fossem mais versáteis na composição da oferta da revenda fez com que estas passassem a adquirir equipamentos oferecidos por intermédio de outros fornecedores. Geralmente, estas revendas têm recorrido a distribuidores de equipamentos de informática para aquisição de multifuncionais e impressoras, ou ainda a importadores independentes de equipamentos novos ou usados. Nesse último tipo de fornecedor, existem várias empresas no mercado que importam equipamentos usados do

mercado americano, os refabricam no Brasil, e depois comercializam-os para as revendas como uma alternativa para a redução de investimentos iniciais para a prestação de serviços.

Como resultado das mudanças ocorridas no mercado de fotocopiadoras, houve também uma mudança na relação entre os fornecedores de fotocopiadoras e as revendas desses equipamentos, assim como na perspectiva do relacionamento futuro entre eles. Atualmente, as revendas estão mais abertas a novos fornecedores, porém buscam, mais do que nunca, por fornecedores que possibilitem a continuidade da relação comercial com seus parceiros comerciais. Se por um lado as revendas precisam de alternativas que reduzam seus custos e ampliem suas ofertas, por outro, para que elas sustentem as propostas e os contratos de prestação de serviço – como estes são geralmente estabelecidos por período de doze a trinta e seis meses e as propostas são elaboradas a partir das condições ofertadas pelos fornecedores dos equipamentos –, o continuísmo da relação comercial com seus fornecedores, em muitos casos, pode ser fundamental para a prestação de serviço e vital para a sobrevivência das revendas nesse mercado.

Em uma perspectiva de médio e longo prazo, geralmente por meio de uma relação comercial revenda-fabricante fundamentada na colaboração, os revendedores buscam garantir o acesso a certos recursos e benefícios proporcionados pelo fornecedor, como exemplos: a declaração de solidariedade do fabricante para participar em certos processos licitatórios, treinamento e atualização tecnológica da equipe comercial, manual e capacitação técnica, fornecimento de peças e suprimentos. Em contrapartida, o fornecedor procura ter a maior participação possível com relação aos equipamentos que compõe a solução e de serem a primeira opção de fornecimento de equipamentos para prestação de serviços usada pela revenda.

Em resumo, historicamente a relação de interdependência entre revenda autorizada e fabricante tem tido como principal elemento de ligação a exclusividade, para o primeiro como único representante em uma determinada região geográfica e para o outro como único fornecedor de equipamentos. Nos dias atuais, para muitas marcas, esta relação de pseudofidelidade está cada vez mais pautada na aptidão do fabricante de apresentar a melhor alternativa para propostas específicas da revenda e assim, através dela, participar o máximo possível do fornecimento para o usuário final; enquanto que as revendas estão pautadas na capacidade de ser a melhor opção de canal de vendas para o fabricante na região em que atuam e assim, por meio deles, conseguir a melhor condição para aquisição dos equipamentos.

1.3 MARCAS PRESENTES NO MERCADO BRASILEIRO

Segundo o relatório da subsidiária brasileira do IDC (*International Data Corporation*) de 2009, referente ao triênio 2006/2007/2008, são cinco as empresas que possuem as maiores participações no mercado brasileiro, tanto no critério quantidade de equipamentos (Gráfico 1) como no valor de vendas (Gráfico 2), na venda de copadoras digitais novas (SFDC – *Single Function Digital Copy*) – são elas: Gestetner, Kyocera Mita, Xerox, Cannon e Ricoh. Além destes fabricantes, segundo entrevistas em profundidade com especialistas, existem outras três empresas com estruturas expressivas de vendas de fotocopiadoras no mercado brasileiro: Konica Minolta, Toshiba, e a recém instalada Sharp. A Konica Minolta e a Sharp não aparecem na pesquisa, mas tais marcas despontam inclusive como principais equipamentos comercializados no mercado brasileiro.

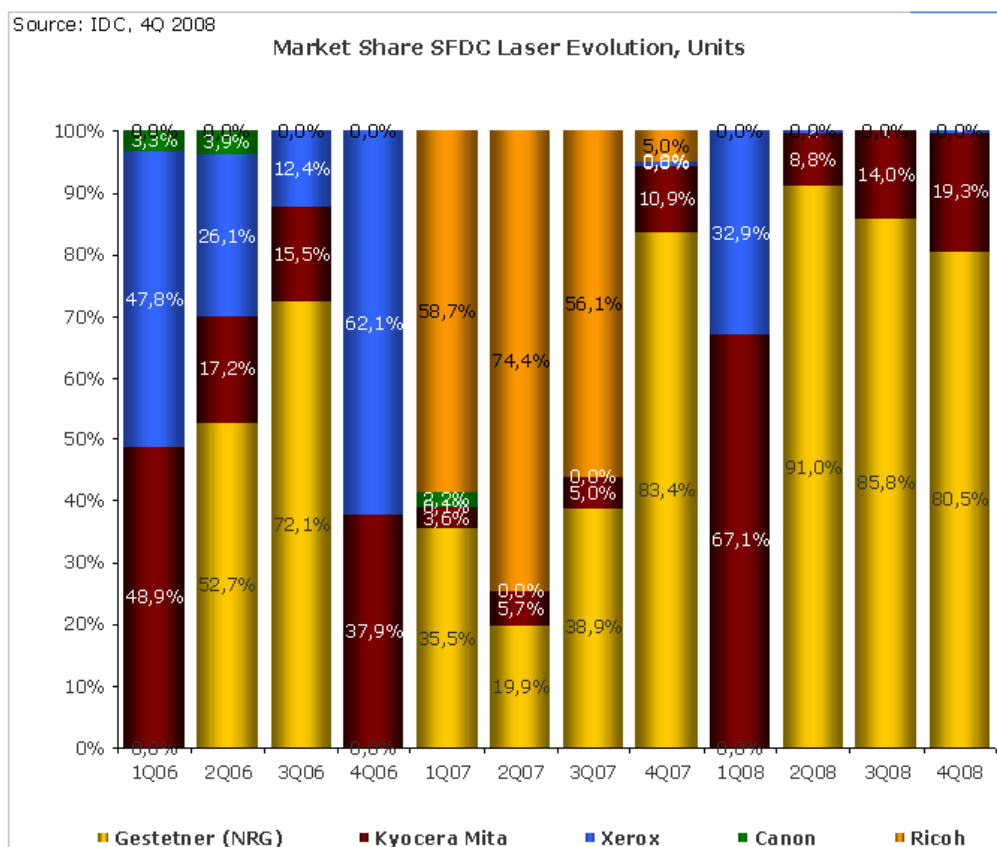


Gráfico 1 - Participação no mercado brasileiro de fotocopiadoras novas, em unidades vendidas

Fonte: IDC (2009).

Segundo especialistas contatados, grande parte do que foi comercializado desde de 2006 para as marcas Konica Minolta e Sharp, foi trazido por intermédio de importação de empresas

independentes e sem ligação oficial com o fabricante. Da marca Konica Minolta, foram importados equipamentos usados, coloridos e monocromáticos, geralmente robustos. Apesar de parte desses equipamentos serem vendidos pelo fabricante fora da rede autorizada, estima-se que uma expressiva quantidade seja comercializada para empresas que compõe a rede oficial, as quais os adquirem como uma fonte alternativa de redução de custos para projetos de prestação de serviços de cópia e impressão. Já os equipamentos da marca Sharp, após quase nove anos oficialmente fora do mercado brasileiro, têm sido indiscriminadamente comercializados por vários importadores como uma alternativa de novos equipamentos para as antigas revendas da rede autorizada – as quais ficaram “órfãs” com a saída da marca do mercado brasileiro –, assim como para outras revendas, autorizadas ou não, de outros fabricantes como alternativa para composição de solução. Entretanto, desde o segundo semestre de 2008, a Sharp restabeleceu-se oficialmente no Brasil e criou uma rede autorizada para a revenda de seus equipamentos. Assim sendo, atualmente, ambas possuem uma rede estabelecida de revendas para atender o mercado brasileiro.

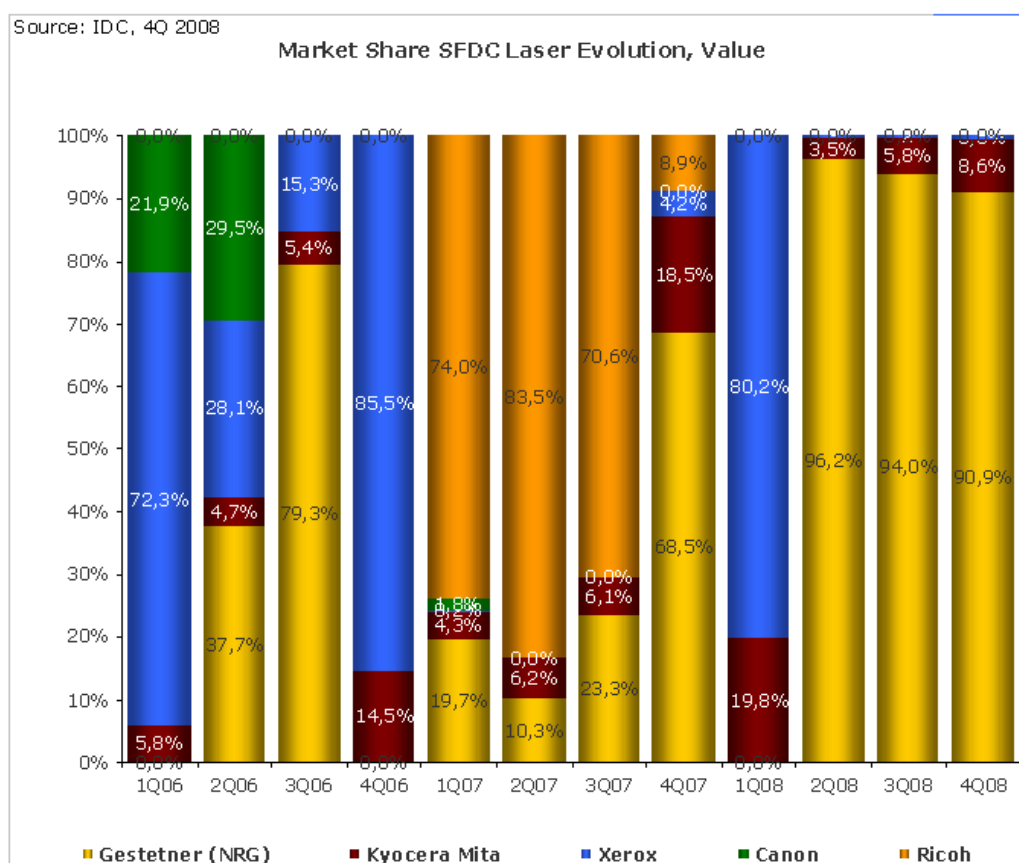


Gráfico 2 - Participação no mercado brasileiro de fotocopiadoras novas, em valor vendido

Fonte: IDC (2009).

1.4 REVENDAS DO ESTADO DE SÃO PAULO AUTORIZADAS PELOS FABRICANTES DE FOTOCOPIADORA

Em junho de 2009, na ocasião do levantamento de dados para o desenvolvimento dessa pesquisa, as revendas do Estado de São Paulo para as marcas Ricoh, Gestetner, Canon, Kyocera Mita, Xerox, Sharp, Konica Minolta e Toshiba formavam uma rede de organizações compostas por 154 empresas distintas. As revendas das oito principais marcas desse mercado estão distribuídas no território paulistano, como demonstra o gráfico 3, em um total de 175 representações, ou seja, em média cada fabricante possui 22 revendas no Estado de São Paulo.

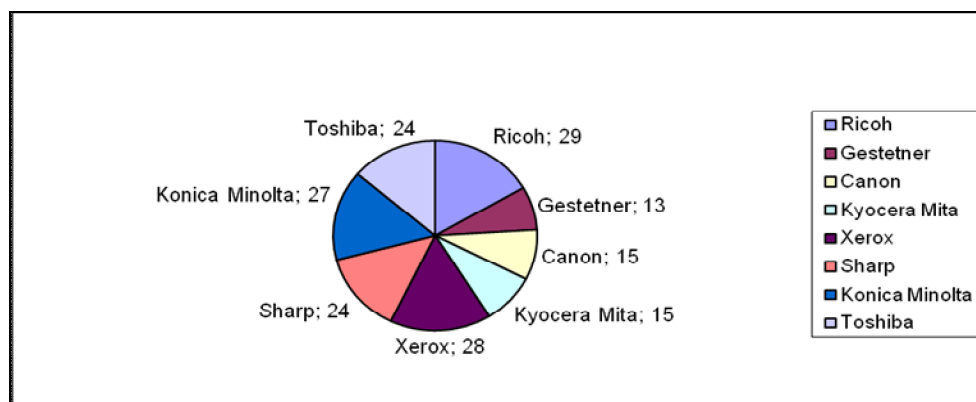


Gráfico 3 - Revendas autorizadas de fotocopiadoras do Estado de São Paulo

Fonte: Elaborado pelo autor.

A grande maioria das revendas (134 empresas), como pode ser visto no gráfico 4, representa oficialmente apenas um fabricante, sendo que poucas (19 empresas) representam dois e apenas uma revenda representa três fabricantes de fotocopiadoras.

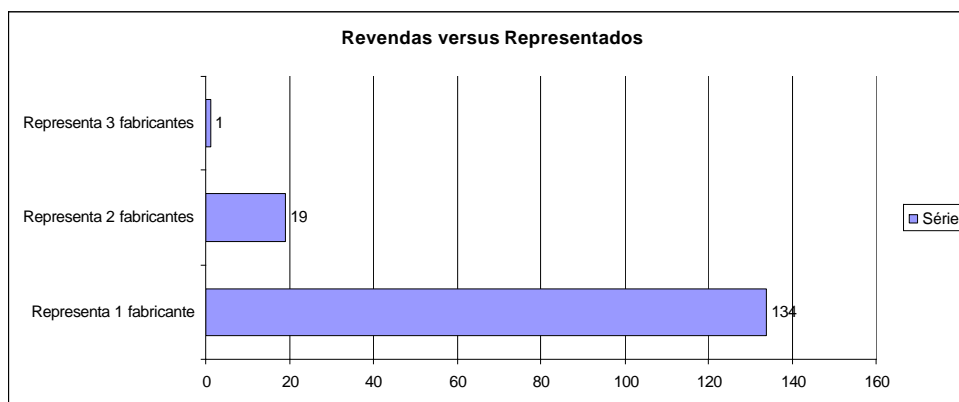


Gráfico 4 - Revendas autorizadas versus fabricantes de fotocopiadoras do Estado de São Paulo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo o site oficial do governo do Estado de São Paulo (PORTAL DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2010), o estado é constituído de 645 municípios compostos por 40 milhões de habitantes. E, visto que as marcas citadas possuem em média 22 revendas para atender todo o Estado de São Paulo, podemos afirmar que cada fabricante tem a proporção média de uma revenda para atender 29 cidades, variando de 22 (Ricoh) a 49 (Gestetner) cidades do estado mais populoso do Brasil por revenda. Então, pode-se inferir que, na maioria dos casos, a abrangência de atuação de uma revenda extrapola os limites da cidade onde a mesma está situada, atingindo a todas as cidades circunvizinhas e, em alguns casos, um pouco além. Em outras palavras, existem poucas revendas no mercado paulista comparado ao número de cidades. Por esta razão, a relação entre as revendas e o fabricante é muito próxima e interdependente.

Sintetizando, a evolução da tecnologia - de analógica para digital - nos equipamentos de fotocópias, principalmente com o surgimento dos equipamentos multifuncionais, resultou em mudanças no mercado brasileiro, na maneira de comercialização das revendas e nas relações comerciais no canal de fornecimento. Novos concorrentes surgiram oriundos da convergência dos equipamentos. Conseqüentemente, de forma geral, a concorrência aumentou subitamente. Os produtos que ora eram vendidos passaram a ser utilizados para a prestação de serviços de locação de multifuncionais e de produção de documentos de escritório em meios físicos e digitais em organizações públicas e privadas, cujas transações comerciais começaram a ser firmadas por meio de contratos variando de doze a treze meses. Em decorrência deste novo cenário, surgiu a necessidade de acesso a outros fornecedores, geralmente de empresas que originalmente eram distribuidores de impressoras, para se obter o melhor de cada um e compor propostas de prestação de serviços mais competitivas. Assim, pode-se dizer que as revendas impeliram a ampliação das relações comerciais com novos fornecedores e estabeleceram relações de caráter mais colaborativo e de perspectiva de longo prazo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo destina-se a resgatar na literatura acadêmica os conceitos e as teorias a respeito do tema que envolve este trabalho, o qual, por sua vez, aborda a ética no contexto da transação comercial entre empresas, particularmente as estratégias de negociação como um fator de influência na relação comercial cliente-vendedor.

Como foi citado anteriormente, esta pesquisa analisa os fenômenos em estudo pela perspectiva do marketing, visto que o ponto central do marketing enquanto disciplina científica visa a análise da troca entre atores sociais (indivíduos, grupos, organizações, etc.) (GRØNHAUG, 2000) e o comportamento humano dentro desse contexto (ALDERSON, 1957; HUNT, 1991; FOXALL, 2000). No intuito de organizar o tópico, e apresentá-lo de forma didática, está disposto em três partes.

Na primeira parte, apresentam-se os conceitos que caracterizam o mercado organizacional e suas peculiaridades como pano de fundo para as transações e relações comerciais entre o cliente e os fornecedores organizacionais.

A transação comercial e o relacionamento comercial entre organizações são o tema da segunda parte deste capítulo, onde é feita uma integração entre os conceitos básicos que envolvem esses dois fenômenos, juntamente com outros conceitos complementares, como os de confiança e os de colaboração.

E, para encerrar, na terceira e última parte são apresentados os conceitos sobre a negociação e a ética, tópicos estes que permeiam todo o desenvolvimento deste estudo e, por esta razão, as conceitualizações apresentadas têm o propósito de esclarecer e restringir a abordagem aplicada a estes dois elementos nesta dissertação.

Em suma, o presente capítulo constrói um arcabouço teórico com o objetivo de trazer subsídios para análise e discussão dos resultados encontrados na parte empírica, assim como para as conclusões desta pesquisa.

2.1 MERCADO B2B: RELAÇÕES COMERCIAIS ENTRE AS EMPRESAS

As organizações empresariais são apresentadas, nesta seção, como unidades sociais entrelaçadas que interagem entre si e que, apesar da heterogeneidade, no que diz respeito ao tamanho e ao tipo de atividades em que estão engajadas, apresentam particularidades comuns que descrevem o modo de transacionar comercialmente bens e serviços umas com as outras, expostas aqui sob o termo mercado organizacional. Uma parte essencial nesse processo que influencia o desempenho das organizações, e que é foco neste trabalho, é a interação interorganizacional dos agentes ou de grupos de agentes que representam as empresas nas transações comerciais.

Os mercados B2B (*business-to-business*) ou organizacionais são constituídos por todas as organizações formais – grandes ou pequenas, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos – que participam da troca de produtos e serviços para a incorporação, para o consumo, para o uso ou para a revenda (HUTT; SPEH, 2002). As empresas participam dessas trocas para adquirirem bens e serviços que permitam a concretização de suas metas e missões. Como exemplo, as revendas de equipamento de escritório compram tais equipamentos com a finalidade de revendê-los ou locá-los e, deste modo, ao final dessa operação (comprar e vender ou prestar serviço), auferir lucros para a organização por meio dessas transações.

As organizações compradoras e vendedoras que compõem os mercados organizacionais variam significativamente de tamanho, desde uma pequena loja de informática até megacorporações com faturamentos maiores do que a produção interna bruta de muitos países. Contudo, apesar da enorme abrangência de tipos de organizações que se enquadram sob essa definição, existem algumas características básicas sobre mercados organizacionais que os distinguem dos mercados de consumo, os quais são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - Uma comparação entre compradores organizacionais e consumidores

Característica	Compradores Organizacionais	Consumidores
Número de compradores no mercado	Pouco	Muito
Tamanho das compras (quantidade e valor unitário)	Grande	Pequeno
Crítérios de decisão	Primariamente racionais	Racionais e emocionais
Interdependência entre comprador e vendedor	Forte	Fraca
Número de pessoas envolvidas nas decisões de compras	Muitas	Poucas

Fonte: CHURCHILL JR.; PETER, 2003, p. 174.

Como apresentado na tabela anterior, o mercado *business-to-business* (B2B) ou organizacional, também conhecido como mercado industrial ou empresarial, diferencia-se do mercado consumidor não somente por ter uma quantidade menor de compradores ou pelo porte das compras, mas também, além dos critérios e números de pessoas envolvidas na decisão, pela relação de dependência mútua entre a empresa compradora e a vendedora. Segundo Kotler (2003), dentre outras variáveis associadas no mercado organizacional, as relações desfrutam de um caráter mais estreito entre cliente e fornecedor.

De acordo com Hutt e Speh (2002), “os relacionamentos no mercado industrial [e organizacional] são normalmente estreitos e duradouros. A concretização de uma venda não constitui o fim de um relacionamento, ao contrário marca seu início”. Uma das razões que justifica a longevidade da relação nesse tipo de mercado são os indispensáveis investimentos de tempo, habilidades, recursos financeiros para identificar, negociar e ajustar as transações a um novo parceiro (GRØNHAUG, 2000).

Para Turnbull e Leek (2005, p. 104), os mercados B2B

[...] são caracterizados por interação, dependência mútua e confiança. A negociação é comum e o sucesso nos negócios muitas vezes é determinado pela habilidade de indivíduos no gerenciamento de relacionamentos fornecedor-cliente durante períodos de tempo consideráveis. Essas interações podem envolver muitas pessoas de funções e níveis diferentes tanto nas empresas fornecedoras como nas empresas clientes.

Outra importante característica do mercado B2B é que a compra geralmente é uma atividade em grupo. As atividades relacionadas ao processo de compras, assim como as decisões que incorrem neste processo, são divididas entre os agentes que formam a unidade de processo decisório ou central de compras. Esta central pode ser estruturada em distintos papéis, o que não impede que estas funções sejam desempenhadas exclusivamente por uma mesma pessoa ou por pessoas diferentes. Uma estrutura muito difundida (CHURCHILL JR.; PETER, 2003; KOTLER, 2003) é a sugerida por Webster e Wind (1975), que aponta os principais papéis desempenhados em um centro de compras:

- Iniciadores;
- Usuários;
- Compradores;
- Tomadores de decisão;
- Influenciadores;
- Guardiões.

Baseado em uma revisão da literatura, no entanto, Turnbull e Leek (2005) sugerem uma composição ampliada dos papéis do centro de compras, os quais podem ser descritos da seguinte forma:

- Elaboradores de Políticas: agentes que criam certas políticas gerais na atividade de compras;
- Compradores: agentes que tem autoridade formal para a emissão do pedido de compras;
- Usuários: agentes que utilizam ou utilizaram o produto;
- Tecnólogos: agentes cujo conhecimento tecnológico permite que se diferencie tecnicamente o produto segundo seu desempenho;
- Influenciadores: agentes que influenciam direta ou indiretamente o processo decisório por meio de informações e critérios para a avaliação de ações de compras;
- Guardiões: controlam o fluxo de informações e, logo, exercem certo tipo de influência na decisão;
- Decisores (ou tomadores de decisão): pessoas que têm autoridade formal para aprovar a compra.

Para Wind (*apud* WEBSTER e WIND, 1975; *apud* KOTLER, 2003), o comprador industrial enfrenta três situações distintas de compras: recompra simples ou direta, recompra modificada, e nova tarefa. A recompra simples ou direta é uma situação recorrente e sistematizada que pode tornar-se rotineira e não necessita de novas informações. Já a recompra modificada é o resultado da recompra simples ou da nova tarefa, geralmente é fruto de alterações de preço, de especificações ou de problemas com o fornecedor. E, por último, a nova tarefa é uma situação de compras sem precedentes na organização, conseqüentemente necessita-se de muita informação nestes casos, e quanto maior o risco e o custo, maior será o número de pessoas envolvidas.

Segundo Webster e Wind (1975), estas situações implicam no processo decisório do comprador e no comportamento relacional deste com o vendedor. Por essa razão, pode-se inferir que o contexto no qual o comprador efetua a aquisição de um produto implica diretamente em uma necessidade diferente de informação sobre o produto e o mercado, para a tomada de decisão, para cada situação de compra; como consequência, implica também em um modo diferente de interagir com o fornecedor, pois, usualmente, afeta a relação de dependência e de necessidade de confiança durante o processo de obtenção de informações izados a seguir.

Na ~~algumas situações os produtos são comercializados no mercado B2B, são para o mercado~~ os do mercado B2C (de consumo) – o que muda apenas é a natureza do cliente. De maneira geral, os clientes organizacionais também podem ser classificados quanto a sua natureza em três grupos: empresas comerciais (usuários, produtores originais de equipamentos, revendedores e distribuidores), órgãos governamentais, e instituições (HUTT; SPEH, 2002). Na figura 3 é possível identificar diferentes tipos de empresas comerciais considerando uma cadeia de fornecimento, por exemplo, de fotocopiadoras.

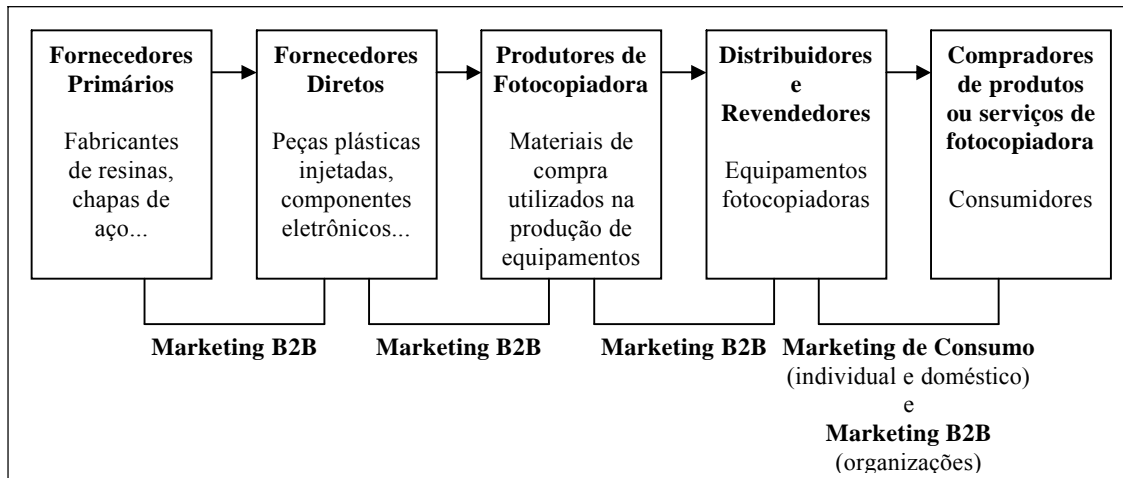


Figura 3 - Cadeia de suprimentos de fornecimento de fotocopiadoras

Fonte: Adaptado pelo autor.

Conforme Turnbull e Leek (2005, p. 104), “embora transações específicas [...] normalmente sejam importantes, é o relacionamento geral que é crucial para o sucesso [em mercados empresariais]”. Em outras palavras, aspectos relacionais têm um papel central nos processos de troca comercial, principalmente em mercados organizacionais; logo, a compreensão de fatores relevantes que afetam o relacionamento comercial podem contribuir para a compreensão de variáveis que atingem também o resultado da transação comercial entre as organizações.

2.2 TRANSAÇÃO COMERCIAL E O RELACIONAMENTO COMERCIAL B2B

De acordo com Kotler, “o principal conceito do marketing é a transação. A transação é a troca de valores entre duas partes” (2003, p. 34). O processo de troca, o qual envolve a oferta de um produto na expectativa de receber algo em troca (ENIS, 1973), é o meio de atender as necessidades e desejos e é um fator-chave para o entendimento da dinâmica das relações comerciais entre os diversos atores sociais.

Para Kotler (2003, p. 34), do ponto de vista mercadológico, existem cinco condições indispensáveis para que a troca ocorra, a saber:

(1) Que existam pelo menos duas partes. (2) Que todas as partes possuam algo que possa ter valor para as outras partes. (3) Que todas as partes tenham capacidade de comunicação e de entrega. (4) Que todas as partes estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca. (5) Que todas as partes acreditem ser adequado participar da negociação.

Um tema central para entender a troca de mercado é que durante o processo o valor é dado e recebido (FRANKWICK; PORTER; CROSBY, 2001). Este valor reflete o benefício total que os clientes recebem para o custo total que a eles incorrem (BERRY; PARASURAMAN, 1991). Contrariando o senso comum, os valores envolvidos na troca não estão somente na valoração de aspectos de utilidade objetiva do produto, mas também em aspectos sociais e psicológicos.

Segundo Houston & Gassenheimer (1987), as trocas derivam de dois tipos de valores: valores engendrados pelo produto (resultado) e valores derivados do ato da troca (ação, experiência e resultado). E ainda, para Bagozzi (1975), podem ser classificados em três tipos: funcional (de ordem econômica, explica-se pelos valores tangíveis), simbólica (de ordem social e psicológica, explica-se pelo simbolismo e valores intangíveis) e o *mixed* (a mistura dos dois).

Um atributo é percebido como valor quando torna-se um meio para atingir os interesses (funcionais/simbólicos) das pessoas ou das organizações. Olhar os valores sob a perspectiva dos interesses permite analisar os fatores envolvidos nas trocas de forma mais abrangente e profunda, assim como as partes atribuem valor aos produtos, além de permitir uma análise que transcenda o tempo presente da troca, pois os interesses também envolvem as experiências passadas e as expectativas futuras do relacionamento (CARPENTER, 2001).

Baseado no que foi previamente apresentado, pode-se inferir que o processo de troca de mercado é um processo interativo que tem por objetivo a transferência de propriedade de forma definitiva (posse) ou temporária (permissão de uso) de recursos entre no mínimo dois atores sociais, podendo ser indivíduos e/ou organizações. E conforme os interesses e habilidades de negociação das partes envolvidas na troca, valores funcionais e simbólicos são criados, comunicados e atribuídos ao(s) objeto(s) nesta troca, assim como a toda dinâmica (atos, experiências e resultados) que envolve este processo. O acordo a respeito dos valores é o ponto fundamental para que a troca ocorra. Quando o acordo de fato acontece, “dizemos que ocorre uma transação” (KOTLER, 2003, p. 34).

O relacionamento é inerente a toda transação comercial, e há muito tempo sua importância vêm sendo destaque e objeto de estudo de muitos pesquisadores da área de marketing (BAKER, 2000; TERCERO, 2000). Segundo Grönroos, a construção do relacionamento cliente-fornecedor é resultado da satisfação gerada por meio de trocas mútuas e do desempenho no cumprimento das promessas (2002). Ou seja, além da transação propriamente dita, a conduta do fornecedor frente aos compromissos assumidos durante o processo de troca é o fator de avaliação que o cliente possui para dar continuidade na relação comercial.

Dentro da perspectiva da natureza da relação com o cliente, Kotler declara que o marketing de relacionamento tem contribuído para uma “importante mudança de paradigma, por se tratar da evolução da mentalidade competitiva e conflituosa para uma nova abordagem pautada pela interdependência e cooperação” (2003, p. 134). De acordo com Gummesson (2002), a relação que as estratégias de marketing devem buscar é uma relação do tipo “ganha-ganha” e de “criação de valor”, isto é, um relacionamento colaborativo orientado por soluções criativas que favoreçam e privilegiem a relação comercial.

As relações comerciais, no entanto, são dinâmicas e sofrem alterações ao longo do tempo. Levitt (1985) explica que um comprador de transações contínuas busca não somente fechar um negócio, mas estabelecer um processo de fornecimento. Em outras palavras, procura por um fornecedor para instituir uma relação comercial de longo prazo. Ele também introduziu, para ilustrar este tipo de relação comercial, a analogia do casamento, que tornou-se popular como sendo uma forma de explicar o vínculo entre comprador e vendedor, assim como a importância do tempo para este tipo de interação. Para ele, a decisão do comprador de transações contínuas – de comprar de um determinado fornecedor, ou seja, de realizar uma transação comercial com outra organização – é também uma decisão de entrar em um relacionamento vinculado. O relacionamento começa com uma primeira transação comercial (namoro) e avança (casamento), isto é, a repetição contínua das transações e relação estreita, cujo sucesso (continuidade do casamento) ou o fracasso (divórcio) depende, em boa parte, da interação e da administração do relacionamento pelos agentes de vendas da empresa fornecedora.

2.2.1 Tipos de Relacionamentos Comerciais

A natureza dos relacionamentos comerciais pode assumir diferentes formas. Webster (1992) coloca estas variações de relacionamentos dentro de um continuum que varia desde transações puras até empresas hierarquicamente integradas (Figura 4). Conforme as organizações avançam neste continuum, usam mais controles burocráticos e administrativos e menos controles de mercado que buscam eficiência econômica. Nas três primeiras categorias, apesar de existir uma evolução na confiança e credibilidade ao longo desses estágios e, conseqüentemente, benefícios de uma relação comercial mais estável, a transação é baseada no menor preço, que assume o papel principal nas negociações. As partes disputam e se veem como adversários na conquista de uma maior parte do valor econômico gerado. A partir do quarto nível – a parceria cliente-fornecedor, a relação de longo prazo que se estabelece está fundamentada em duas dimensões: interdependência e reciprocidade. A relação estratégica entre as empresas, nesses casos, é de cooperação e visa alcançar metas de longo prazo com a relação comercial que beneficie a ambos.

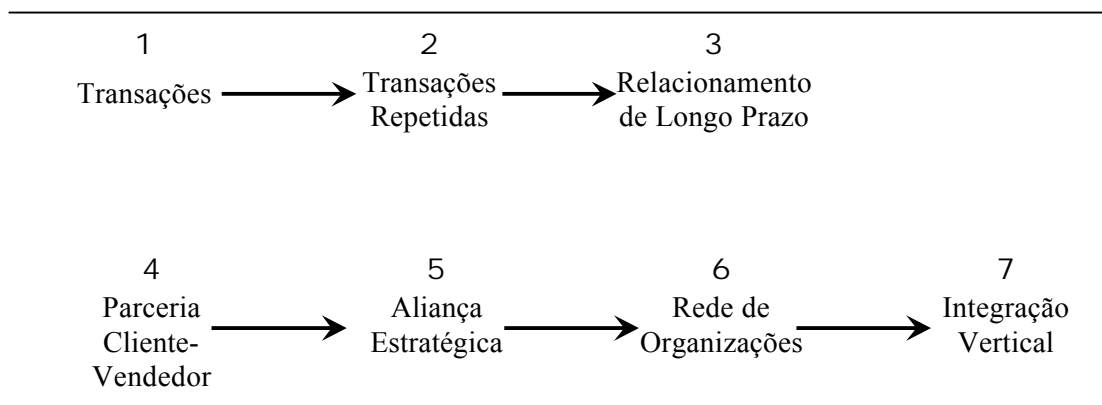


Figura 4 - As variações dos tipos de relacionamentos em marketing

FONTE:WEBSTER, F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, 1992.

Palmer (2007), no entanto, argumenta que a relação comercial estabelecida entre o cliente e fornecedor é uma decisão estratégica, e deve ser discutida na perspectiva de qual é a mais adequada para cada cliente com os quais a empresa interage. Ou seja, o relacionamento comercial não é um processo contínuo e em desenvolvimento, mas sim uma oportunidade para se adaptar a um contexto comercial. Conforme a figura 5, Palmer sugere três tipos de relacionamento: transacional, transações sustentadas e relacional.



Figura 5 - Modelo de relacionamento

FONTE: PALMER, R. The transaction-relational continuum: conceptually elegant but empirically denied. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2007, p. 445.

Segundo sua proposta, a continuidade das transações não indica se o cliente está desenvolvendo uma relação comercial de lealdade, com qualidade e com a perspectiva de uma relação de longo prazo com o fornecedor, pois ele pode estar realizando transações repetidas somente por conveniência ou oportunismo. A estabilidade e a qualidade da relação comercial estão baseadas no grau de confiança e no comprometimento existente na relação ao longo do tempo.

As escolhas que envolvem o tipo de relacionamento não são unilaterais, portanto, não é uma decisão do fornecedor. Assim sendo, além da estratégia comercial ou do tipo de atividade, o tipo de relacionamento depende das escolhas feitas pelo cliente. Ele pode ter uma orientação de relacionamento somente para a transação e, mesmo assim, ser um cliente rentável para a organização vendedora em uma perspectiva de longo prazo. Contudo, em boa parte dos mercados organizacionais, é de grande valia manter um relacionamento estável e de qualidade com o fornecedor.

2.2.2 O Comprador Organizacional: o valor do relacionamento com o fornecedor

Segundo Ahner (2009), o principal objetivo das empresas é maximizar os lucros para os acionistas, e nesse âmbito as questões conflitantes para a empresa são tratadas como assunto legal. Os atores que desempenham papéis de representar a empresa e arbitrar em seu nome,

desempenham suas atividades pela perspectiva da lucratividade e dos benefícios que suas decisões possam trazer para a organização e para si mesmos. Entretanto, estes profissionais carregam consigo, para dentro das organizações, seus valores pessoais os quais são às vezes, em parte, divergentes do que é lucrativo para a empresa.

Dentro de uma organização, os agentes de compras precisam expor que suas decisões são as melhores para os interesses da organização e, ao mesmo tempo, atender à seus interesses e valores pessoais. As organizações esperam que os compradores organizacionais mostrem “decisões altamente racionais, no sentido de custar menos ou de trazer para a organização um retorno maior do que outras alternativas” (CHURCHILL JR.; PETER, 2005, p. 173). Todavia, muitas vezes a organização estabelece diretrizes e recompensas baseadas em decisões que transmitem a impressão de coerência (BAZERMAN; NEALE, 2000). Estas orientações podem resultar em um paradoxo, pois a coerência estabelece uma relação de continuidade com o passado – as mesmas soluções para os mesmos problemas; enquanto que a lucratividade, de certa forma, ignora o passado e busca benefícios no presente e no futuro.

Por sua vez, o comprador, no exercício da atividade de compra, também “procura soluções satisfatórias aos subproblemas pelos quais é responsável” (WEBSTER; WIND, 1975, p. 95), o que não é necessariamente a melhor decisão racional para a organização. Historicamente, os compradores têm sempre procurado fontes confiáveis de fornecimento, com preços justos, e que contribuam para reduzir a dissonância e as incertezas resultantes, por terem que considerar cada nova transação como uma nova decisão (BAKER, 2000). Em outras palavras, a reputação de um fornecedor, baseada em experiências passadas, pode ter valor para um comprador.

Segundo Bazerman, “em todos os aspectos de nossas vidas, devemos administrar o risco fazendo trocas entre resultados e custos” (2004, p. 55). E, de acordo com Raiffa (2003, p. 16), “qualquer acordo é risco”. Assim sendo, mitigar os sentimentos quanto ao risco, como a incerteza e a dissonância a um nível aceitável, pode implicar, para o comprador, em uma avaliação de quanto vale o relacionamento comercial com um determinado fornecedor, pois nem sempre a alternativa que apresenta o menor valor financeiro inicial é também a de um fornecedor que tenha uma boa reputação, ou melhor, da fonte mais confiável.

Portanto, um dilema que pode surgir para o comprador, no que tange a questão do relacionamento comercial, é o de comprar de uma fonte confiável e correr o risco de pagar desnecessariamente um valor maior por isso, ou arriscar a compra de um fornecedor alternativo para reduzir os custos e obter o custo final maior devido à um fornecimento inadequado.

O valor é idiossincrático e subjetivo – consequentemente, descobrir o que tem valor principalmente para o cliente, algo que esteja além dos resultados tangíveis de uma transação, não é fácil (KRISHNAMURTHI, 2001), nem mesmo para o próprio comprador. Portanto, também não é simples mensurar o valor da reputação de um fornecedor e justificar decisões baseadas nela ao efetuar uma compra. Entretanto, colaborar com um parceiro comercial no qual se tenha confiança, com o objetivo que este possua a melhor proposta, é algo que, muitas vezes, depende do agente de compras e de sua disposição em compartilhar informações.

2.2.3 Colaboração e Confiança na Relação Comercial no Mercado Organizacional

O desenvolvimento do relacionamento comercial resulta das experiências decorrentes dos episódios de interação, sendo que cada episódio contribui de uma forma geral para a formação da confiança mútua ente os parceiros. Estes episódios podem ser analisados em termos de trocas, tais como: troca de produtos, troca de informações, troca de dinheiro ou trocas sociais. A sequência de experiências relacionada à troca produz opiniões preconcebidas em relação aos papéis dos indivíduos e organizações (TURNBULL; LEEK, 2005), as quais exercem influência sobre as expectativas para relacionamentos futuros.

A confiança pode ser conceituada como “um processo comunicativo de criação de sentido, destacando atividades interpretativas e comunicativas de criação de sentido que são então traduzidas em ação” (CLEGG; HARDY, 2001, p. 299). Assim, pode-se dizer que a confiança que é estabelecida na relação comercial é fruto das experiências com a interação entre os agentes de compras e vendas e com a transação *per se*, filtrada pelos critérios de julgamento do sujeito, e são traduzidas em ações que no âmbito das relações podem ser colaborativas, ou não, em transações no futuro.

Logo, a experiência de troca entre parceiros influencia a relação de confiança e, por consequência, as ações colaborativas em um sistema que se retroalimenta (Figura 6), sendo que a percepção da experiência de troca, em função do tempo, é a força motriz que determina o nível de confiança na relação.

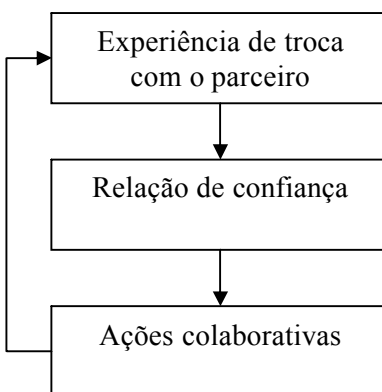


Figura 6 - Dinâmica do desenvolvimento da confiança

Fonte: Adaptado pelo autor.

A confiança é um requisito fundamental para os negócios. Na interação comprador-vendedor, a confiança é um facilitador para o processo de troca. Os agentes de compras não podem prever todos os possíveis resultados em uma relação de troca ou desenvolver instrumentos legais que os protejam de todos os prováveis comportamentos oportunistas do parceiro comercial. O oportunismo, neste caso, “refere-se a uma revelação incompleta ou distorcida de informações, especificamente voltada a esforços para enganar, alterar, disfarçar, ofuscar, ou, de outra maneira confundir parceiros numa transação” (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 135). E, nesse sentido, todos estão sujeitos a serem vítimas de comportamentos oportunistas em uma relação comercial, portanto, o nível de confiança no outro é um fator que implica diretamente nas ações e decisões comerciais do cliente.

Em uma pesquisa realizada por Morgan e Hunt (1994), eles identificaram que os clientes que confiam nos fornecedores apresentam maior nível de colaboração, enquanto que Doney e Cannon propõem que a confiança exerce uma função de qualificação do fornecedor (1997). Respectivamente, nos estudos citados, são atribuídos dois papéis à confiança na relação

cliente-fornecedor. Primeiro, a confiança como fator de quantificação de investimento em um determinado fornecedor em detrimento de outro (quanto colaborar); segundo, o de fator de seleção e classificação do fornecedor (com quem colaborar). Assim sendo, a confiança é um requisito, muitas vezes implícito, que contribui para justificar a preferência do comprador por um determinado fornecedor e, por conseguinte, a decisão de favorecê-lo.

O principal ponto de confiança entre comprador e vendedor consiste na dependência daquilo que for dito ou prometido pelo outro para que este tome suas decisões. Ou seja, o comprador assume riscos como uma condição para que a troca ocorra, acreditando que aquilo que a outra parte prometeu realmente acontecerá (SWAN, J. E. et al., 1988). Dessa forma, “a confiança significa correr riscos, ser aberto à crítica, a fim de alcançar algo que não pode ser alcançado de outra forma” (CLEGG; HARDY, 2001, p. 300). Para o comprador, no caso da transação comercial, o risco é assumir que o fornecedor ou o vendedor tenha uma conduta transparente e comercialmente aceitável no processo de troca, ou seja, que no mínimo honre o acordo.

2.2.4 O Papel do Vendedor no Relacionamento Comercial

A relação fornecedor-cliente pode ser um reflexo muito próximo do tipo de relacionamento existente entre vendedor-comprador. Um exemplo desta relação pode ser encontrado em uma pesquisa realizada com profissionais envolvidos no processo de decisão de compra em indústrias manufatureiras americanas. Os resultados desta pesquisa sugerem que a confiança interpessoal desenvolvida no vendedor é transferida para a empresa fornecedora e desempenha um importante papel na qualidade e na longevidade do relacionamento entre cliente e fornecedor (DONEY; CANNON, 1997).

Em alguns casos, a principal forma – quando não a única – de interação com os clientes, é a venda pessoal (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990; LAS CASAS, 2006), ou seja, por meio de contato com um vendedor. Além do mais, diferentemente de outras funções, em muitos casos o agente de vendas de uma organização tem como um de seus principais papéis a construção e o desenvolvimento do relacionamento de longo prazo com o cliente (CHURCHILL JR.; PETER, 2003; FUTRELL, 2003; WEITZ; BRADFORD, 1999).

Em diversas empresas, mesmo quando outras pessoas interagem com o cliente durante o processo em que ocorre a transação, a responsabilidade de negociar qualquer acordo comercial e mediar os demais pontos que envolvem o relacionamento com o cliente, seja ele um indivíduo ou uma organização, é exclusiva do vendedor.

Existem várias pesquisas (CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D., 1990; DONEY; CANNON, 1997; RAMSEY; SOHI, 1997) que indicam, do ponto de vista do comprador, quais atitudes e comportamentos do vendedor são fatores importantes na construção do relacionamento; em outras palavras, o modo como os agentes de vendas agem exerce influência na decisão do cliente de estabelecer, desenvolver e manter um relacionamento com o fornecedor.

Uma crítica a venda pessoal e a negociação partiu de Kotler (2003) que afirmou que estas são, em boa parte dos casos, orientadas para transações, referindo-se à uma visão de curto prazo na relação comercial e ao foco excessivo na venda imediata. Aliás, muitos autores apontam que este tipo de venda “está com os seus dias contados” (MCKENNA, 1999; HENDERSON; GREENE, 1996; KOTLER, 2003). Para Weitz e Bradford (Tabela 2) houveram mudanças ao longo do tempo com relação aos objetivos da força de venda e em sua orientação; estas alterações devem refletir na reorientação das funções de vendas para a construção de relacionamentos de longo prazo.

Tabela 2 - Papéis do vendedor

Papel/Era	Produção	Vendas	Marketing	Parceria
Objetivo da força de vendas	Efetuar vendas	Efetuar vendas	Satisfazer as necessidades dos clientes	Construir relacionamentos
Orientação na força de vendas	Necessidades do vendedor a curto prazo	Necessidades do vendedor a curto prazo	Necessidades do cliente e comprador a curto prazo	Necessidades do cliente e comprador a longo prazo
Tarefas críticas do vendedor	Fazer pedidos, entregar produtos	Convencer os compradores a comprarem produtos	Compatibilizar ofertas disponíveis com as necessidades do comprador	Criar novas alternativas compatibilizando as necessidades do comprador com a capacidade do fornecedor Construir e manter relacionamentos com clientes Gerenciador de conflito
Atividades do vendedor	Fazer telefonemas comerciais informando aos clientes sobre as ofertas da empresa	Influenciar clientes utilizando uma abordagem agressiva de vendas	Influenciar clientes por meio da prática de vendas versáteis	Construir e manter o relacionamento com o cliente
Papel do vendedor	Fornecedor	Persuasor	Solucionador de problemas	Gerador de valor
Foco do gerenciamento de vendas (seleção, treinamento, motivação, avaliação e compensação)	Vendedor individual Ênfase na distribuição eficiente dos recursos e motivação do vendedor para trabalhar mais	Vendedor individual Ênfase na distribuição eficiente dos recursos e motivação do vendedor para trabalhar mais	Vendedor individual Ênfase na seleção e treinamento para melhorar a capacidade e motivação do vendedor para trabalhar mais	Equipes de vendas e líderes de equipes de vendas Ênfase na seleção e motivação das equipes e desenvolvimento de liderança e habilidade de gerenciar conflitos dos gerentes de contas

Fonte: WEITZ; BRADFORD (1999, p. 242). Adaptado pelo autor.

E, como comentado anteriormente, a construção do relacionamento comercial está fundamentada na relação de confiança. Portanto, uma das tarefas do vendedor é prezar pela reputação da empresa, a qual ele representa na esfera das transações comerciais, por meio de uma conduta pessoal que promova a confiança da organização cliente, principalmente, a dos agentes de compras.

2.3 NEGOCIAÇÃO

É muito comum na literatura sobre negociações, textos que as apresentem como algo que faz parte da vida cotidiana das pessoas desde a mais tenra idade, e citam como exemplos as

primeiras interações e desacordos entre os bebês e seus pais na definição das rotinas diárias. Existe, nesse exemplo, um descompasso claro naquilo que é proposto pelos pais ao bebê e vice-versa com seus respectivos interesses, ou seja, uma situação de conflito. Entretanto, há também o reconhecimento da necessidade do outro para atingir os próprios interesses, isto é, uma relação interpessoal de dependência mútua onde um dos elementos-chave caracterizam uma situação de negociação (LEWICKI; BARRY; SAUNDERS, 2009). Portanto, percebida a dependência mútua, eles logo buscam meios de alinhar seus interesses, de forma que atenda a ambos e possibilite o desenvolvimento de uma convivência mais agradável e duradoura.

Segundo Cohen (2004, p. 13), “a negociação é um campo do conhecimento e empenho que visa a conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa”. Pela definição, entende-se que negociar é uma atividade que parte do princípio de que os interesses do negociador são atendidos mediante a permissão da outra parte com quem se está negociando. O outro negociador, ou a entidade negociadora, está entre o negociador e os seus interesses – o outro é a barreira que o separa dos seus interesses e, também, o meio para atingi-los. Assim sendo, a negociação pode ser vista como uma maneira de interagir com o outro a fim de influenciá-lo para que este conceda aquilo que se deseja.

De acordo com Fisher, Ury e Patton (1994, p. 15), “a negociação é uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm algum interesse em comum e outros opostos”. Ou seja, a razão da negociação está no fato de que existem, na relação entre os negociadores, interesses de um lado que implicam em não atender aos interesses do outro, isto é, interesses conflitantes ou um ponto de conflito. Entretanto, devido ao reconhecimento dos interesses em comum, as partes buscam simultaneamente uma solução que maximize o atendimento dos interesses de ambos e que promovam um acordo que sobrepuje as divergências. O ideal é que o resultado da negociação para ambos seja melhor do que uma decisão unilateral.

Outro ponto importante da definição de Fisher, Ury e Patton (1994) é que o acordo, aqui entendido como uma decisão tomada em conjunto sobre pontos divergentes, é fruto de uma “comunicação bidirecional”. Desta forma, o desenvolvimento do processo de negociação envolve fundamentalmente a troca de informação, de forma instrumental, entre as entidades, sejam elas indivíduos ou grupos. As informações em uma negociação são transmitidas e percebidas dentro de um trânsito de mensagens (verbais ou não) que circulam em uma via de

mão dupla, sendo que os participantes do processo não têm somente o intuito de usá-las para influenciar a decisão do(s) outro(s), mas também para obter informações que os auxiliem nas próprias decisões. Portanto, é plausível afirmar que a construção do acordo resulta do intercâmbio e do processamento simultâneo das informações – processamento este que abrange a atribuição de sentido e valor às mensagens transmitidas, tanto as verbais quanto as não-verbais.

Para Lax e Sebenius (1986, p. 11), a negociação é “um processo de interação potencialmente oportunista pelo qual duas ou mais partes, com algum conflito aparente, procuram fazer melhor através de uma ação decidida juntamente do que eles poderiam fazer de outra forma”. Visto que o ponto fundamental dessa interação é a troca de informação, é aceitável inferir que a maior parte das possibilidades de agir oportunamente durante o desenvolvimento de uma negociação é por meio da manipulação das informações emitidas, e a principal motivação para o oportunista é a possibilidade de maximizar o resultado desejado por intermédio de seu oponente, independente do que isto venha a acarretar à ele.

Entretanto, de acordo com Fisher, Ury e Patton (1994, p. 38), “a maioria das negociações ocorre num contexto de um relacionamento contínuo em que é importante conduzir cada negociação de maneira que ajude, e não prejudique as relações futuras e as futuras negociações”. Em outras palavras, a atitude do negociador tem um papel de agente catalisador no desenvolvimento e na continuidade das relações interpessoais. Embora a atitude tenha sua importância, o impacto na relação se dá no sentido e no valor atribuído à ela pelo outro. Na maioria dos contextos, portanto, agir de forma oportunista é expor a continuidade da relação e as futuras transações, dependendo da interpretação e do valor dado a atitude pelo outro, a uma situação que implique em prejuízos ao oportunista.

Por esta razão, além da resolução das questões conflitantes, o negociador, principalmente em contextos cuja perspectiva da relação é de longo prazo, deve ter como objetivo adicional a manutenção e, quando possível, a promoção do relacionamento a um patamar superior. E isso só é possível mediante a satisfação do oponente com o resultado obtido por meio da negociação, e que, por consequência, deriva do atendimento dos interesses, necessidades e seus desejos com a negociação. Logo, o melhor resultado para uma negociação é um acordo mutuamente satisfatório, onde os envolvidos neste processo tenham a percepção de que alcançaram tal resultado dessa forma.

A negociação, segundo Raiffa (2003), pode ser dividida de duas formas: distributiva e integrativa. Na distributiva, apenas um assunto é discutido, sendo que dessa forma somente uma parte ganha, ou melhor, o ganho de um depende impreterivelmente da perda do outro. Neste tipo, o foco de cada um está no próprio resultado, ou seja, o negociador tem o intuito de atender apenas aos interesses que lhe convém. Enquanto que na integrativa, esse fator único é convertido em multifatores, partindo do princípio de que cada lado aplica diferente valor aos diversos fatores, podendo assim realizar trocas de algo que seja de pouco interesse para o negociador e de muito interesse para seu oponente por algo de maior valor para ele e de menor valor para o outro (BAZERMAN; NEALE, 1998).

A confiança e a transparência na troca de informações são fundamentais para que a negociação integrativa evolua para um acordo, pois é necessário que o negociador e seu oponente saibam os interesses um do outro, podendo dessa forma propor termos que os levem a um acordo mutuamente satisfatório. O fluxo de informação torna-se primordial nesse modelo de negociação, e esta assume um formato de relação colaborativa, na qual “os fatores intangíveis tem peso e importância, entre eles incluem-se fatores como reputação das partes, orgulho, princípios e senso de justiça” (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 185).

A veracidade das informações trocadas é imprescindível para que os recursos disputados sejam organizados de maneira que atenda satisfatoriamente a ambos os lados. Por esta razão, dois dos dilemas fundamentais em negociação estão relacionados à troca de informação: o grau de confiança na informação fornecida pelo oponente e a honestidade ao compartilhar a informação (LEWICKI; BARRY; SAUNDERS, 2009). O negociador deve coletar informações e determinar se estas são confiáveis ou não; além disso, precisa decidir se será totalmente honesto contando toda a verdade para o seu oponente durante o desenvolvimento da negociação. No primeiro caso, portanto, acreditar em tudo pode levar a decisões baseadas em informações incorretas, as quais podem ter sido transmitidas com o objetivo de manipular e fortalecer a posição do outro. Ao passo que, ser honesto e compartilhar francamente toda a informação para o outro lado (como exemplo, os limites e prioridades) pode enfraquecer a posição do negociador frente à seu oponente. Por esta razão, a informação é tida como a principal fonte de poder dentro do processo de negociação (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006).

Como parte de um pressuposto conflito de interesses, os negociadores têm que lidar com tensões naturais que representem forças opostas em suas decisões. Desse modo, além da confiança e da transparência para que se alcance um acordo mutuamente satisfatório, é importante que os recursos disputados sejam organizados e dispostos de forma que atenda aos interesses de ambos os lados. Assim sendo, a “negociação nada mais é do que uma espécie de solução criativa de problemas” (BAZERMAN; NEALE, 1998, p. 36), pois o negociador deve influenciar seu oponente a tomar decisões por meio de propostas que otimizem o atendimento de interesses mútuos, cujos resultados para ambos maximizem o alcance dos respectivos interesses com a transação. Para Marcondes (1993, p. 2), negociar é “uma prova da capacidade criativa das pessoas”.

As estratégias de negociação transitam entre os resultados alcançados e/ou o relacionamento entre os negociadores. Lewicki e Hiam (2003) propõem uma análise de estilos de negociação baseada em duas dimensões: a importância do relacionamento e a importância do resultado. A figura posterior (Figura 7) apresenta estas duas dimensões dispostas em dois eixos, os quais exprimem o nível de importância (grande ou pequena), e por consequência da correlação entre elas exibe cinco estilos de negociação (evitar, conciliar, competitivo, colaborativo e concessão).

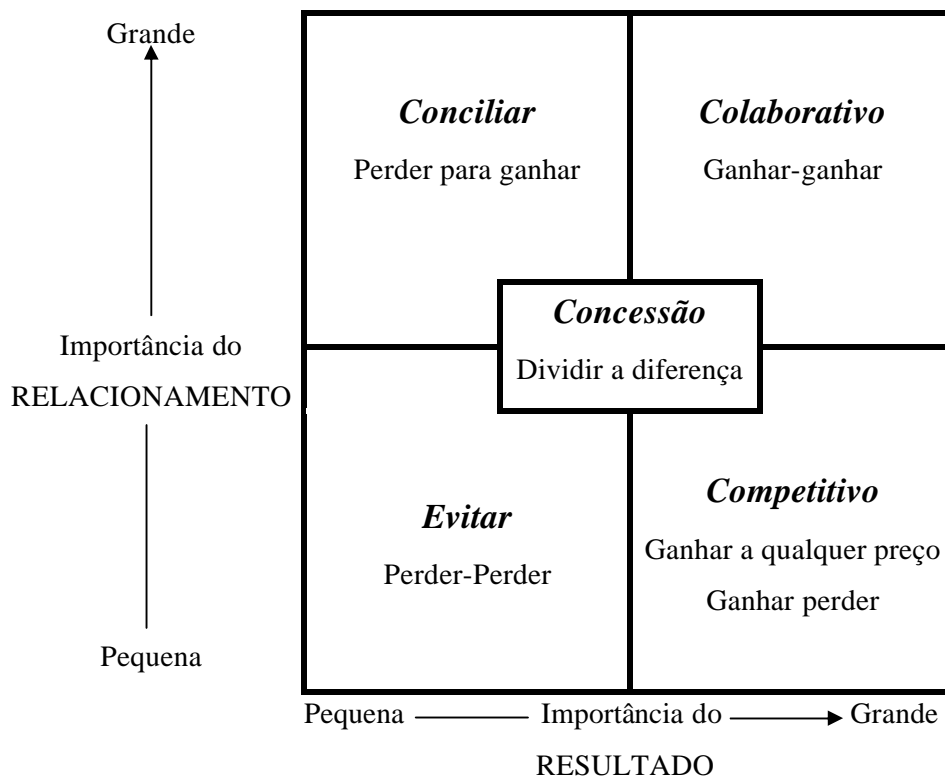


Figura 7 - Estilos de negociação

Fonte: LEWICKI; HIAM (2003). Adaptado pelo autor.

No primeiro dos estilos, a negociação competitiva, o resultado é mais importante do que o relacionamento. Este estilo é clássico, pois muitas pessoas associam a negociação à estratégias competitivas. A colaborativa é aquela no qual o negociador importa-se tanto com o relacionamento como com o resultado; logo, busca um resultado onde todos ganhem. Já a concessão é uma maneira simples, rápida e justa de resolver problemas pela qual os envolvidos dividem lucros e prejuízos. E, por fim, em ambos os estilos conciliar e evitar não há foco no resultado imediato, diferenciam-se pelo fato de que no estilo evitar o relacionamento não é importante o suficiente para que o negociador inicie um processo de negociação, e no estilo conciliar o mais importante é o relacionamento, ou seja, abre-se mão do resultado de hoje na expectativa de ganhar no futuro.

Além dos estilos alinhados com os interesses dos negociadores, uma negociação de sucesso envolve também o gerenciamento e a resolução de fatores tangíveis e intangíveis (LEWICKY; BARRY; SAUNDERS, 2009). Segundo Cohen (2004, p. 153):

A negociação é mais do que uma troca de objetos materiais. É um modo de agir e comportar-se que pode desenvolver compreensão, crédito, aceitação, respeito e confiança. É a abordagem, o tom de voz, a sua atitude, o método que usa e o interesse que demonstra pelos sentimentos e pelas necessidades da outra parte.

Sucintamente, baseado nos conceitos apresentados, é factível afirmar que a negociação é um processo interativo, o qual envolve pelo menos quatro estágios essenciais por parte dos negociadores, não necessariamente em ordem, na busca pela resolução de um problema: a troca de informações, a análise de informações (atribuição de sentido), o julgamento (atribuição de valor) e a decisão conjunta (acordo); e que a relação entre os negociadores modifica-se em função do tempo, agregando elementos intangíveis, tais como reputação, credibilidade, e confiança, os quais influenciam o negociador em todos os estágios, e conseqüentemente no resultado da negociação e no relacionamento futuro entre eles. A atitude do negociador, além de sofrer a influência dos elementos intangíveis e das experiências anteriores, também é fruto da importância atribuída por ele ao resultado e ao relacionamento.

2.3.1 Estratégias de Negociação Comercial: o Relacionamento com Cliente

Para Kotler (2003) a negociação não está presente em todas as transações. Por exemplo, as transações que ocorrem de forma rotineira geralmente não requerem a discussão de condições comerciais definidas anteriormente. Entretanto, mesmo nessas condições, o cliente ou o fornecedor pode, em algum momento, buscar uma revisão dos termos antes acordados e dar início a um processo de negociação. Todavia, em outro extremo desse continuum, as transações de produtos complexos e personalizados têm como característica uma troca baseada na negociação simultânea de vários termos comerciais.

Contudo, independente do tipo de transação, assim como a divergência de interesses é inerente ao relacionamento humano, principalmente na relação comercial, a negociação é imprescindível na continuidade do relacionamento entre cliente e vendedor, em uma situação onde ambos tem liberdade de escolha. Portanto, devido ao fator relação humana, é possível afirmar que todas as transações comerciais são potencialmente passíveis de incorrerem em um processo de negociação.

Segundo Webster, a negociação comercial pode ser definida como sendo

[...] um processo que tenta maximizar o valor da interação para ambos, comprador e vendedor. Isto reconhece o fato que as partes estão em situação de barganha de interação estratégica e que a cooperação pode incrementar o valor total da interação. Além do mais, isto reconhece a interdependência de comprador e vendedor e permite a cada ator aceitar uma meta de maximização do valor total da interação ao invés de tentar maximizar a sua parte. Isto envolve uma visão de longo-prazo da relação cliente-vendedor (WEBSTER, 1991, p. 86).

Neste momento, cabe definir estratégia e tática. Segundo Matus, “uma estratégia é um cálculo de interação social que toma consciência da existência do outro para alcançar o resultado perseguido” (2005, p. 417). De acordo com Kotler, “a estratégia de negociação é um comprometimento com uma abordagem geral que tenha boas chances de alcançar os objetivos do negociador” (2003, p. 657). Sendo que a estratégia é algo feito fora da visão do outro, enquanto que as táticas são medidas imediatas tomadas frente a uma interação com o outro (WHIPP, 2004). Em suma, por meio destes conceitos, a estratégia de negociação comercial pode ser vista como um plano calculado de como tratar o outro dentro de um processo interativo de troca de mercado, cujo objetivo é, mediante pontos divergentes, elevar ao máximo os resultados pessoais e organizacionais com a transação, dentre elas, a continuidade da relação comercial.

Essa “maneira de tratar” o outro, ou seja, a atitude pela qual o vendedor conduz a negociação, é percebida pelo comprador e influencia seu grau de satisfação com os resultados alcançados com a transação. Em outras palavras, a “satisfação com a negociação é tanto determinada pelo processo através do qual um acordo é alcançado como com o resultado atual obtido” (LEWICKI; BARRY; SAUNDERS, 2009, p. 15). Logo, podemos inferir que a estratégia e as táticas usadas pelo vendedor durante a negociação são valoradas pelo comprador e influenciam o desenvolvimento da relação entre ambos.

2.4 ÉTICA

O campo de estudo da ética é amplo, e por esta razão o objetivo da presente subseção é delimitar a abordagem e o uso do termo nesta pesquisa. Em decorrência disso, na sequência, discorre-se um tópico onde ela está contextualizada nos negócios e, no final da subseção apresenta-se uma breve descrição sobre o estudo da ética nas negociações que originou a escala SINS e as táticas que a compõe.

A ética está presente nos mais diversos momentos da vida social dos seres humanos. Segundo Vázquez (2008, p. 23), “a ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade”. Em outras palavras, a ética é um campo do conhecimento científico que tem por objetivo estudar o comportamento humano de maneira específica. Para Arruda, Whitaker e Ramos (2001, p. 148), “a ética estuda as ações do homem em relação a sua moralidade, isto é, julga se são boas ou más”. Estes mesmos autores afirmam que o livre arbítrio é a premissa fundamental para que haja responsabilidade moral, ou seja, é a condição essencial para o estudo da ética. De acordo com Morin (2007, p. 29), “é no indivíduo que se situa a decisão ética; cabe a ele escolher os seus valores e as suas finalidades”. Portanto, podemos dizer que a ética estuda os critérios morais usados na tomada de decisão do indivíduo e, para tal, é condição *sine qua non* que os indivíduos sejam conscientes do efeito de seus atos e livres para agir segundo suas próprias decisões.

A ética também é definida como “um rol dos conceitos aplicáveis às ações humanas, que fazem dela atitudes compatíveis com a concepção geral do bem e da moral” (ANDRADE; ALYRIO; VILAS BOAS, 2006, p. 23). Logo, além do termo ser utilizado para descrever o comportamento humano citado anteriormente, ele também é atribuído aos critérios de julgamento que orientam as ações humanas na perspectiva geral do que é bom ou mau, certo ou errado, e também as ações por si só, as quais quando boas são éticas e morais e quando más são antiéticas e imorais.

Para Srour (2008), a palavra tem sido usada em diversos sentidos. No primeiro deles, o sentido é descritivo ou factual e refere-se ao modo correto de agir em uma determinada sociedade, como na adjetivação “vendedor ético”. O segundo sentido é prescritivo ou normativo e refere-se a um conjunto de normas morais e deveres que regulamentam as condutas dos agentes sociais, como o código de ética de uma empresa. E, por fim, o sentido é reflexivo ou teórico quando refere-se às concepções filosóficas e às teorias científicas da ética. A diversidade de sentidos atribuídos ao termo, no entanto, geralmente aponta para pontos comuns, nos quais

[...] a ética é comumente convertida em um valor e serve para qualificar as organizações (‘empresa ética’), os agentes (‘sujeito ético’) e os comportamentos (‘conduta ética’). Em todos os casos consagra-se o uso descritivo da ética e presta-se uma homenagem, pois, na voz corrente, ‘ser ético’ corresponde a agir de maneira íntegra, confiável, alinhar-se com as expectativas sociais, obedecer aos preceitos morais vigentes (SROUR, 2008, p. 15).

As teorias sobre ética, de acordo com Silva (2007), tendem a serem divididas entre deontológicas e consequencialistas. Nas deontológicas, as ações não devem ser avaliadas de acordo com o seu fim, mas em si mesmas. Isto é, o valor moral das ações é o fundamento da ética. Em contrapartida, as consequencialistas, como o próprio nome sugere, avalia se uma ação é certa ou errada em função de suas consequências. O próprio autor pontua que esta dicotomia é exagerada. Entretanto, admite que tais distinções podem ser úteis, pois “a essência dos problemas morais reside exatamente no fato de que há – sempre haverá – uma tensão entre fins e meios” (SILVA, 2007, p. 12).

Para Morin (2008, p. 47), “o problema ético surge quando dois deveres antagônicos se impõem”. De acordo com o autor, a realidade humana está circunscrita em três instâncias, as quais possuem potencial capacidade para promover uma situação conflituosa entre si quanto à finalidade ética de uma ação, e são elas: indivíduo, sociedade e espécie. Isto se dá pela possibilidade das ações que promovem o bem-estar geral de nossos entes (nível individual) em detrimento do bem-estar geral da sociedade (nível social), assim como a do nosso país (nível social) em detrimento a do universo (nível global) e vice-versa. Assim, um problema ético é um problema de tomada de decisão que envolve o conflito de interesses, os quais podem ser em nível pessoal, social ou da humanidade como um todo.

Ao abordar a tomada de decisão ética nos negócios, Nash (2001, p. 6) definiu “ética dos negócios” como

[...] o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas de um estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema.

Designa-se que a transação comercial e a ética são de naturezas antagônicas, pois o agente que opera em nome da organização está orientado para agir com o fito de buscar somente o benefício unilateral, enquanto a ética exige uma avaliação dos efeitos da ação individual sobre todos os afetados por ela. Contudo, a economia, de acordo com Morin (2008, p. 25), “comporta, claro, uma ética dos negócios, exigência de respeito aos contratos, mas obedecem aos imperativos do lucro, o que leva à instrumentalização e a exploração de outros seres humanos”. Assim, o desafio do ponto de vista ético para o administrador de uma organização comercial com fins lucrativos, por consequência, está em conciliar a motivação e pressão pelo lucro com a promoção do bem-estar social em suas decisões como representante da empresa. O lucro é algo necessário para a subsistência das empresas e é legítimo na operação da

empresa e na transação comercial desta com seu público – o que se questiona não é ele, mas sim o meio para conquistá-lo. Portanto, “fraudar, falsificar, mentir, dentre outras práticas, ferem a ética” (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001, p. 149), e, independentemente do contexto, o agente organizacional não pode justificar tais práticas e nem encobri-las pelo fato de agir em nome da empresa e de ter seu foco determinado por esta na lucratividade.

2.4.1 A Ética e as Estratégias de Negociação Comercial

As táticas de negociação comercial nas transações entre organizações são vistas geralmente como abordagens que visam maximizar os resultados de quem negocia, os quais, na maioria dos casos, referem-se a aumentar o lucro para a organização. Contudo, segundo Ahner (2009, p. 42-43), “os negócios são essencialmente uma atividade humana, [...] sendo atividade humana, a atividade de negócios é, por isso, atividade moral”. Ou seja, as organizações são compostas por pessoas que, por sua vez, apesar das diretrizes organizacionais, são seres humanos que possuem seus próprios valores e objetivos. Por esta razão, é plausível inferir que a ética do negociador implica diretamente nas táticas utilizadas nas transações comerciais, isto é, ela estabelece limites, do ponto de vista moral, aos meios que este utiliza para alcançar seus próprios objetivos e também os das organizações em processos transacionais.

As negociações podem ser vistas como processos nos quais pelo menos duas entidades interagem e tomam decisões trocando informações entre si na busca de um acordo. Por consequência, este processo é desenvolvido por meio de escolhas feitas a partir do julgamento das informações compartilhadas entre as partes que negociam. Sendo que, segundo Chanlat (2000, p. 75), “a ética está presente em todas as ações. [...] Ela é vivida em interação, porque é no reconhecimento do outro que a ação ética existe realmente”. Logo, em uma negociação comercial, além da informação verbalizada sobre os tópicos da negociação, as decisões são pautadas também na avaliação da conduta do outro e na reflexão sobre os resultados que essas decisões causarão ao outro. E, para tal, usa-se como o padrão de julgamento a ética, enquanto um “sistema de regras que governa a ordenação de valores” (ANDRADE; ALYRIO; VILAS BOAS, 2006, p. 31) e que define o que é certo e o que é errado.

O oportunismo do negociador é um fato real nas negociações comerciais, pois “num mundo sem oportunismo toda transação econômica poderia ser feita na base de promessa”

(BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 135). Para Lax e Sebenius (1986), a negociação é um processo de interação social potencialmente oportunista, onde o negociador pode, por exemplo, aproveitar-se de uma informação ou uma condição de poder privilegiada para blefar ou fazer falsas promessas à outra parte, com o intuito de influenciar a decisão do respectivo oponente. Em contrapartida, pode ser alvo das mesmas estratégias.

Devido ao fato de que a negociação é um processo baseado na dependência de informação, muito do que se discute sobre ética em negociações está relacionado sobre “falar a verdade”, ou seja, ao uso oportunista da informação. A troca de informações é um dos principais fatores que implicam no comportamento ético na negociação (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006; LEWICKI; BARRY; SAUNDERS, 2009), uma vez que a manipulação da informação aumenta o poder do negociador, principalmente em uma perspectiva da relação de curto prazo. Dessa forma, a busca por uma posição vantajosa em uma transação, de atender prioritariamente aos interesses próprios, é a principal motivação para uma conduta eticamente inadequada em um processo negocial.

De acordo com Lewicki, Barry e Saunder (2009), as consequências para o negociador pela utilização de táticas consideradas antiéticas podem ser positivas ou negativas, e são agrupadas em três perspectivas: efetividade, reação dos outros e a própria reação do negociador. A efetividade diz respeito à recompensas ou punições decorrentes do uso de determinadas táticas, as quais não somente afetam o comportamento presente, mas também a predisposição do uso futuro dessas táticas. A “reação dos outros” está relacionada às ações tomadas por todos aqueles que observam a negociação como fruto do julgamento e da avaliação das táticas utilizadas pelo negociador (ex.: quebra de confiança, revanche, fim do relacionamento ou reputação manchada). E, por fim, a reação do próprio negociador refere-se à seu próprio sentimento pelo uso de tais táticas (ex.: desconforto, stress, culpa ou remorso).

Para Shell (2001), a questão da ética na negociação pode ser dividida em três escolas: Escola do Pôquer, Escola Idealista e Escola Pragmática. Estas escolas podem ser caracterizadas pelos diferentes tipos de pontos de vista, explicações e justificativas, sobre o uso da mentira em um processo negocial, a saber:

- Escola do Pôquer: a negociação é um jogo com certas regras, sendo que agir de acordo com elas é ser ético, e não agir é ser antiético. As regras são definidas pela lei. Neste “jogo” a

mentira é parte essencial para ser um jogador efetivo. Ambos podem mentir, e quando enganados não se ofendem por isso, ao contrário, podem até demonstrar admiração por tal habilidade do oponente.

- Escola Idealista: a mesma ética aplicada em encontros sociais deveria ser transportada para a mesa de negociação. Os princípios que orientam esta escola são os de “faça aos outros aquilo que você gostaria que fosse feito para você” e, em um nível extremo, “faça a coisa certa mesmo que isso te prejudique”. A mentira é um ato egoísta que visa atender aos interesses egoístas do negociador, e é justificável em raras exceções para evitar um mal maior.

- Escola Pragmática: a ética assume uma forma muito semelhante à escola idealista no que tange a consciência do certo e errado. Contudo, certos tipos de mentiras são consideradas como algo necessário pelo negociador na busca de um acordo favorável, porém com a ressalva de serem usadas somente como último recurso e em circunstâncias onde o risco de ser descoberto seja pequeno. Nesta escola, a credibilidade é um bem valioso para os negociadores efetivos e deve ser, acima de tudo, preservada. Ou seja, existe uma preocupação não somente com os resultados imediatos, mas também com a reputação do negociador a qual pode implicar em resultados futuros.

Ser ético pode ser vantajoso para o negociador. Lax e Sebenius (1986) observam que o comportamento ético de um negociador pode ter um valor instrumental. Em outras palavras, parecer ético é um comportamento que pode ser gerenciado para trazer lucro ou algum benefício futuro ao negociador. Dessa forma, a preocupação com a ética nas negociações pode não ser orientada somente pelo desejo de fazer aquilo que seja considerado correto com relação ao outro, mas também pelos benefícios decorrentes de ser percebido como ético em suas próprias ações.

Em suma, visto que as estratégias de negociação não são explícitas para o oponente, sua influência dentro da perspectiva da ética tem efeito sobre o mesmo por intermédio de orientações que determinam as atitudes do negociador. Mesmo que estrategicamente um negociador não tenha agido de maneira eticamente apropriada, a influência da conduta ética no processo de negociação – como exemplo, do vendedor sobre o comprador – é determinada não pelos atos do vendedor em si, mas sim pela percepção destes atos pelo comprador.

2.5 O MODELO DE LEWICKI (2000)

Lewicki, Robinson e Donahue (2000) sugerem que negociadores percebem e distinguem as táticas de negociação quanto ao seu caráter ético. Lewicki e Robinson (1998) propuseram que esta avaliação fosse feita dentro de um continuum que vai de “eticamente apropriada” à “eticamente inapropriada”, passando por uma área que denominaram de "área cinza", na qual as táticas são justificáveis e aceitáveis em determinadas circunstâncias. As táticas que estão no extremo "eticamente apropriada", de fato são táticas aceitáveis e normalmente usadas, apesar de apresentarem certo grau de desonestidade e indução ao erro. Em contrapartida, no outro extremo, as táticas "eticamente inapropriadas", por sua vez, são difíceis de serem defendidas ou justificadas socialmente em uma relação de negociação.

O modelo dos cinco fatores de táticas de barganha “eticamente inapropriadas”, assim como a escala SINS (*self-reported inappropriate negotiation strategies scale*), apresentados por Lewicki, Robinson e Donahue (2000), são evoluções de trabalhos já exibidos no início da década de 1980 (LEWICKI, 1983 *apud* LEWICKI; ROBINSON, 1998) e em coautoria com Robinson anos mais tarde (LEWICKI; ROBINSON, 1998). Estes autores colocam a informação como principal elemento dessas pesquisas. Para eles, a desonestidade nas negociações está relacionada primariamente com os problemas relacionados à mentira e à dizer a verdade. Assim sendo, a maneira de como a informação é apresentada ou deixa de ser é uma decisão do negociador que depende de sua própria conduta ética.

Um ponto a ser destacado é que a mentira assume diversas formas. Lewicki (1983) propôs que a mentira, no contexto da negociação, pode ser classificada em cinco tipos básicos: deturpação de posição para um oponente (demonstrar uma posição acima ou abaixo do real), blefe (fazer falsas promessas ou ameaças), falsificação de informações (apresentar informações incorretas como se fossem verdadeiras), enganação (induzir ao erro), e distorção de fatos para terceiros ou em nome de terceiros (neste caso, são os representados pelo negociador durante a negociação).

Em 1998, Lewicki e Robinson construíram um questionário incluindo dezoito táticas baseado em um repertório constituído de várias táticas encontradas na literatura, tanto em pesquisas científicas como em manuais práticos sobre estratégias e táticas em negociação. Dois critérios

foram utilizados para criar a lista de perguntas. Primeiro, a tática tinha que ser relativamente comum, que pudesse ser utilizada em diversas situações. E a segunda condição é que deveriam ser diferentes em magnitude aparente da desonestidade envolvida. As cinco categorias propostas por Lewicki em 1983 foram usadas como parâmetros para o posicionamento das dezoito táticas. Um esboço do questionário foi apresentado para gerentes que negociavam intensamente e, como consequência, sugeriram mudanças no vocabulário e alterações para refinar a versão dos 18-itens usada na pesquisa.

Como resultado da aplicação do questionário de 18-itens, Lewicki e Robinson (1998) propuseram cinco fatores comparados, mas diferentes dos cinco já apresentados por Lewicki (1983) no estudo anterior. Estes fatores são: deturpação da informação (mentira explícita para o oponente ou para o representado), barganha competitiva tradicional (técnicas comuns em barganhas distributivas), blefe (fazer a outra parte acreditar que você tem controle de situações que na realidade você não tem), manipulação da rede de contatos do oponente, e aquisição de informação de maneira inapropriada.

2.5.1 Estudo de 2000

O modelo proposto por Lewicki, Robinson e Donahue (2000), assim como na pesquisa antecessora, também tem por objetivo determinar como os negociadores veem as táticas de negociação consideradas não éticas como “apropriadas ao uso” para fins de se obter vantagens no processo de negociação. Para tal, combinaram o questionário de 18-itens com novas táticas e geraram dez fatores, com três táticas por item, ou seja, um questionário com 30-itens. Estas novas táticas estão baseadas em outras mais sutis e discerníveis, encontradas na literatura, as quais procuram induzir o oponente ao erro e que não haviam sido utilizadas na escala de 18-itens da pesquisa anterior.

O questionário de 30-itens foi aplicado a 762 estudantes do primeiro ano de MBA (*Master Business Administration*), cuja média de idade era de 26,5 anos e a média da experiência profissional era de 4,2 anos, sendo que nenhum estudante tinha menos de 2 anos de experiência profissional. As respostas foram analisadas por 10 fatores. Como resultado dessa análise, baseada em critérios estatísticos, os fatores foram reduzidos para 5, os quais eram

similares, porém não idênticos aos apresentados por Lewicki e Robinson (1998); e as táticas consideradas significantes, as quais compõe o questionário, foram definidas como 16-itens.

2.5.1.1 A Escala SINS e os Tipos de Mentiras em Negociações

No estudo que resultou a escala SINS, Lewicki, Robinson e Donahue (2000) se propuseram a determinar como os negociadores veem as táticas de negociação antiéticas, particularmente as táticas que empregam *deception*. O termo *deception* em inglês é comumente usado para representar um faixa de situações que vai desde fraude ativa (mentira) a outras de natureza mais passivas (ocultação ou omissão de informação). Este termo também pode ser traduzido como inverdade, falsidade ou engano (SOBRAL, LEAL; 2007). Devido a abrangência do termo, foram propostos critérios e classes para determinar como os negociadores discriminam as ações eticamente questionáveis dentro de um processo de negociação.

Lewicki e Robinson (1998), após revisão da literatura, concluíram que os indivíduos discernem e percebem a desonestidade de forma diferente, e identificaram quatro critérios para explicar tal distinção e categorizá-la, como apresentados a seguir:

- Tipo de desonestidade envolvida;
- Magnitude da desonestidade;
- Consequência da ação desonesta;
- Justificabilidade da ação desonesta.

E, baseados na análise de trabalhos anteriores, tanto em suas próprias pesquisas como em outros trabalhos, os autores da escala SINS definiram cinco fatores e agruparam as táticas habitualmente usadas em negociação, e de teor eticamente questionável, sob estes fatores. Os cinco grupos, chamados também de fatores, propostos para a construção da escala foram definidos como: barganha competitiva tradicional, ataque da rede de contatos do oponente, promessas falsas, deturpação/mentira e, por fim, coleta inapropriada de informação (LEWICKI; ROBINSON; DONAHUE, 2000).

2.5.1.2 Descrição das Táticas de Negociação Eticamente Questionável

Neste tópico são descritas as 16 táticas de negociação utilizadas por Lewick (2000) em sua pesquisa que gerou a SINS. Estas mesmas táticas são aplicadas nesta dissertação como base de comparação entre a percepção ética dos compradores e sua disposição em compartilhar informação mediante a utilização das mesmas táticas pelo vendedor em um processo de negociação.

Tática 1: Diz respeito a fazer falsas promessas ao oponente durante a negociação. Objetivando somente o benefício próprio, o negociador promete falsamente, ou seja, sabendo que as promessas não serão cumpridas, que futuramente o oponente será beneficiado caso ele coopere naquela situação. Exemplo: “Te darei um desconto no próximo pedido se você aceitar os termos propostos nesse momento”.

Tática 2: O negociador apresenta a informação de forma distorcida com o objetivo de fortalecer sua posição perante ao outro negociador. Exemplo: “Apesar de ter mais de 10 anos de uso, este carro tem apenas cinco mil quilômetros rodados, por essa razão estamos vendendo-o vinte por cento acima do preço de mercado”.

Tática 3: Implica em tentar mudar/trocar a pessoa com quem se esta negociando por meio de sua demissão. Exemplo: criar situações que impliquem em desqualificar seu oponente junto à organização que ele representa à continuar como representante dela no processo de negociação.

Tática 4: O negociador dissimula a informação daquele a quem está representando para proteger o andamento da negociação. Exemplo: “Informe ao meu chefe que você está aguardando uma informação de sua matriz para concluir o acordo, assim você terá mais tempo para pensar sobre o assunto e não precisaremos justificar esta espera”.

Tática 5: O negociador coleta informação com seus contatos sobre a situação de seu oponente na negociação, e se utiliza de pagamento em espécie (dinheiro) para persuadi-los a fornecer tais informações à ele. Exemplo: “Ofereço mil reais para saber quais alternativas a empresa XPTO possui, caso não chegemos a um acordo”.

Tática 6: Os negociadores procuram proteger seus pontos de desistência, informando condições iniciais que permitam-lhes estabelecer uma margem ou faixa de manobra. Exemplo: “Segundo a avaliação do meu corretor, devo pagar cem mil reais por esta casa, no entanto, gostaria de saber por quanto você a venderia?”.

Tática 7: O negociador usa o fator tempo como uma forma de exercer influência sobre a decisão do seu oponente. Pressiona seu oponente a tomar decisões rápidas sob o risco de perder uma oportunidade de fechar um acordo, pois as condições poderão mudar em breve. Exemplo: “Devido ao aquecimento do mercado, o meu estoque está baixo; provavelmente ficarei sem o produto nos próximos dias, se realmente está precisando deles, deve fechar este pedido o quanto antes”.

Tática 8: Trata de propor falsamente que o oponente faça concessões em troca de concessões futuras, as quais o negociador sabe que não ocorrerão. Exemplo: “Se você pagar o frete nesse pedido, te darei um desconto no próximo pedido para compensá-lo”.

Tática 9: O negociador induz o seu opositor a acreditar que ele será desmoralizado frente à seu chefe ou à alguém que ele presta contas. Exemplo: “Caso não aceite a minha proposta, contarei a seu chefe que você fica me enviando e-mails inadequados pelo e-mail da empresa durante o horário de trabalho”.

Tática 10: O negociador nega veemente informações apresentadas por seu oponente que enfraqueçam a sua situação na negociação, mesmo que estas sejam confirmadas. Exemplo: “A informação publicada no jornal está errada, a nossa empresa não está passando por problemas financeiros, a nossa palavra ainda é a nossa maior garantia”.

Tática 11: O negociador distorce informações junto àqueles que representam sobre o desenvolvimento da negociação a fim de se fortalecer. Exemplo: “Preciso que você aumente a quantidade do seu pedido, pois falei ao meu chefe que você dobraria o seu pedido caso atendêssemos a sua proposta”.

Tática 12: O negociador procura diminuir a confiança de seu opositor perante seus superiores como negociador. Exemplo: “O seu comprador não consegue avaliar tecnicamente as

diferenças das especificações da nossa proposta com as dos demais. Por essa razão, acredito que ele não esteja preparado para entender as oportunidades que venho oferecendo a sua empresa ou deve estar recebendo algum benefício pessoal de algum fornecedor”.

Tática 13: É uma forma de suborno disfarçado. Em troca de “mimos” ao oponente, o negociador tenta conquistar informações privilegiadas, a fim de fortalecer sua situação na negociação. Exemplos: “Vamos almoçar juntos em um ótimo restaurante e é por minha conta, lá podemos conversar sobre os novos projetos”.

Tática 14: O negociador procura intimidar e desencorajar o seu oponente por meio de ofertas exageradamente altas ou baixas. Exemplo: “Para que eu possa atender a sua solicitação de desconto, preciso que o seu volume de compra seja elevado em pelo menos dez vezes”.

Tática 15: O negociador procura persuadir seu oponente garantindo que o acordo seja mantido por aqueles que ele representa, mesmo sabendo que isso não ocorrerá no futuro. Exemplo: “Pode ficar tranquilo, mesmo que eu saia da empresa, independente de qualquer coisa, estas condições serão mantidas em seus pedidos pelos próximos vinte anos”.

Tática 16: Com intuito de obter informações confidenciais sobre a situação de seu oponente, o negociador contrata um funcionário para consegui-las. Exemplo: “Estou disposto de contratá-lo por um salário muito superior ao que você tem hoje. Contudo, preciso que você me forneça informações precisas sobre o projeto que estou negociando com o seu chefe”.

As 16 táticas apresentadas, como citado anteriormente, são produto da evolução e da continuidade de anteriores pesquisas realizadas por Lewicki no campo da ética nas negociações (LEWICKI; 1983, LEWICKI; ROBINSON, 1998; LEWICKI; ROBINSON; DONAHUE, 2000), as quais representam táticas comuns aplicáveis nas mais diversas situações de negociação em ambientes organizacionais. Segundo Morin (2008, p. 21) “todo o olhar sobre a ética deve levar em consideração que a sua exigência é vivida subjetivamente”, pois é no indivíduo que reside a decisão de agir e a justificativa de suas ações. Assim, este repertório de táticas de negociação eticamente questionáveis está organizado como um instrumento para medir, individualmente, o ponto de vista dos negociadores sobre o uso de ações desonestas em processos de negociação.

3 RESULTADOS DA PESQUISA

No presente capítulo apresentam-se os dados gerais coletados para a análise desta pesquisa. Estes dados, decorrentes de um total de 66 respostas válidas, foram obtidos junto aos agentes de compras organizacionais que negociam em nome de empresas revendedoras de fotocopiadoras, restrito àquelas autorizadas a revender tais equipamentos por pelo menos um fabricante, situadas no Estado de São Paulo.

O propósito é organizar e descrever os dados experimentais, assim como analisá-los. Baseado em procedimentos estatísticos, estas informações estão dispostas em tabelas e gráficos, seguidas por uma descrição e análise. Com o intuito de facilitar a organização, são apresentados em quatro subseções:

- Caracterização da amostra: características básicas dos respondentes, divididas em: delimitação da amostra, idade, grau de escolaridade, experiência profissional e tipo de comportamento em negociação;
- Descrição das táticas de negociação: resultados obtidos a partir das táticas de negociação no que se refere à percepção e atitude do comprador B2B;
- Correlação dos dados de percepção e atitudinais: explanação da medida estatística utilizada verificar a existência de correlação e os resultados encontrados referentes à correlação entre os dados de percepção e atitudinais ;
- Descrição dos cinco fatores que agrupam os 16 itens da escala SINS em classes de ações desonestas para os dados demográficos da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Esta subseção refere-se às questões: Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7 e Q8, as quais têm como proposta a caracterização da amostra, ou seja, o perfil demográfico dos compradores organizacionais. Este tópico subdivide-se da seguinte forma:

- Delimitação da amostra;

- Idade;
- Grau de escolaridade;
- Experiência profissional;
- Tipo de comportamento em negociação.

3.1.1 Delimitação da Amostra

Devido à facilidade desta pesquisa poder ser endereçada a pessoas que não faziam parte da amostra na ocasião da aplicação da mesma, as quatro primeiras questões (Q1, Q2, Q3 e Q4) foram desenvolvidas com o objetivo de limitar o acesso ao questionário somente àqueles que fizessem parte do universo de interesse. Para tal, nos casos em que a resposta foi negativa para qualquer uma delas ou “outros estados” para Q4, o questionário foi interrompido e o respondente recebia a informação de que a pesquisa fora concluída. Por esta razão, é possível afirmar que as 66 respostas, segundo declaração dos respondentes, são válidas para análise, pois todos os questionários que foram respondidos em sua totalidade tiveram respostas afirmativas nas quatro primeiras perguntas. Logo, declararam que tinham algum tipo envolvimento com o processo de compra em uma revenda autorizada de algum fabricante/marca de fotocopiadoras do Estado de São Paulo e que negociavam com o vendedor ou o representante de vendas em nome da empresa onde trabalhavam no momento em que responderam ao questionário.

3.1.2 Idade

Na tabela 3 destaca-se a concentração dos respondentes da pesquisa em uma faixa etária entre 30 e 39 anos de idade (38%). Observa-se também que 88% dos respondentes estão na faixa entre 18 e 49 anos, sendo que a frequência dos respondentes nas faixas adjacentes de 18 a 29 anos (26%) e de 40 a 49 anos (24%) são muito próximas uma da outra.

Com relação à idade, a pesquisa revela que a função de negociar é designada, na maioria das revendas, a pessoas que tenham mais de 30 anos (74%). Uma provável explicação é que esta é uma função que envolve tomadas de decisões importantes dentro deste tipo de organização,

logo é reservada a pessoas com mais idade, cuja expectativa é de que essas decisões sejam tomadas com maior prudência.

Tabela 3 - Distribuição dos respondentes quanto à faixa etária

Faixa etária	f	f%
18-29 anos	17	26%
30-39 anos	25	38%
40-49 anos	16	24%
50-59 anos	7	11%
60 anos ou mais	1	2%
Total	66	100%

Fonte: Coleta de dados.

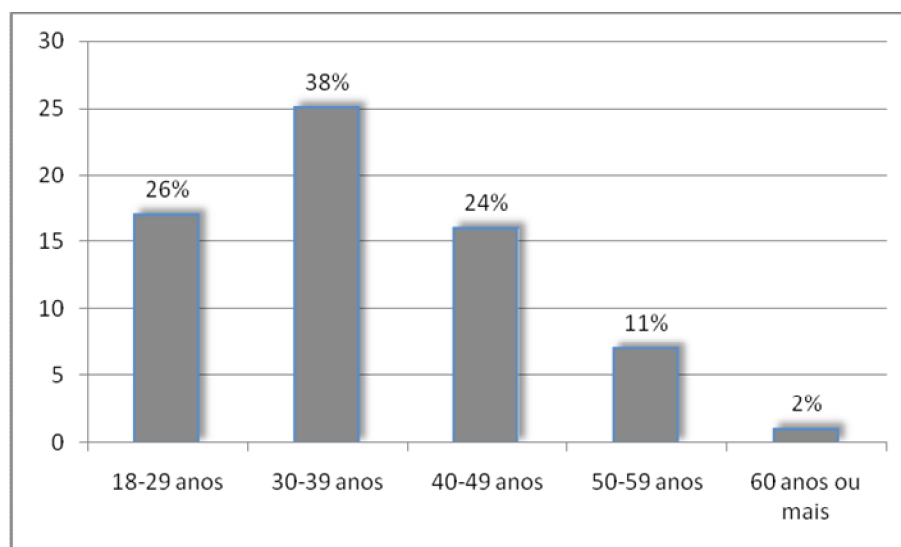


Gráfico 5 - Faixa etária dos respondentes

Fonte: Coleta de dados.

3.1.3 Grau de Escolaridade

Traçando o perfil dos respondentes na questão sobre o grau de escolaridade, os dados coletados e apresentados na tabela 4 descrevem que pouco menos da metade não concluíram o ensino superior, e que 21% do total fizeram um curso de pós-graduação. Do mesmo modo, pode-se afirmar que apenas menos de 20% dos agentes de compras pesquisados nunca frequentaram um curso de nível superior. Portanto, é plausível estabelecer que a maioria dos compradores neste segmento possuem ou estão buscando uma formação acadêmica de nível

superior, ou que as organizações preferem profissionais com nível superior para desempenharem funções que envolvam negociações comerciais de compra.

Tabela 4 - Distribuição por grau de escolaridade

Grau de escolaridade	f	f%
Primeiro grau incompleto	0	0%
Primeiro grau completo	0	0%
Segundo grau completo	13	20%
Superior incompleto	19	29%
Superior completo	20	30%
Pós-graduação	14	21%
Total	66	100%

Fonte: Coleta de dados.

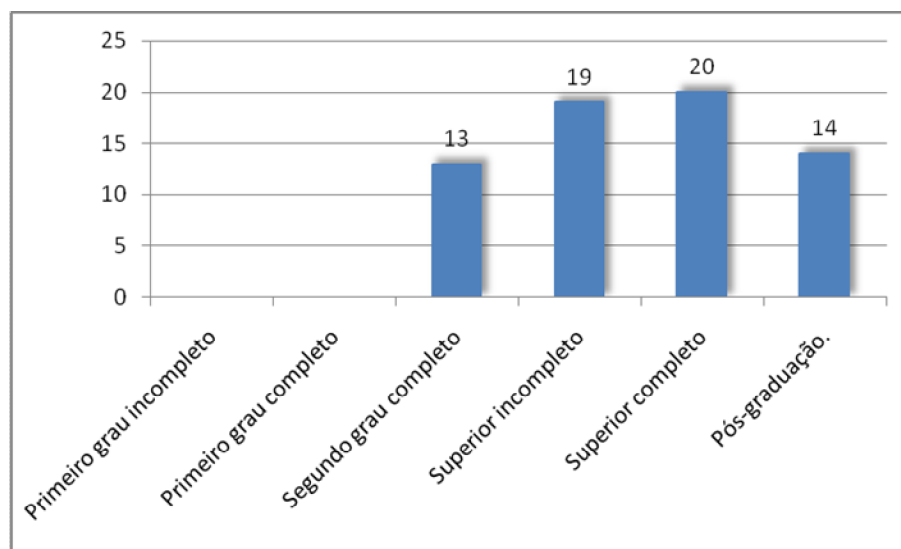


Gráfico 6 - Grau de escolaridade

Fonte: Coleta de dados.

3.1.4 Experiência Profissional

A experiência profissional indicada na tabela 5 refere-se ao total em anos que o respondente possui no momento da coleta dos dados. Nesta tabela observa-se uma predominância de profissionais com experiência entre 15 e 19 anos (29%), seguido da faixa de 5 a 9 anos de experiência (24%). Os grupos com menor representatividade são os da faixa de 0 a 4 anos e de 20 a 24 anos de experiência, ambos com 9%. Nota-se também que apenas um terço dos

respondentes tem menos de dez anos de experiência profissional, e 9% possuem menos de 5 anos. Por consequência, é possível inferir que devido à importância da tarefa de negociação em nome da empresa nos processos de compra, a experiência profissional daqueles que a representam nestas situações é um aspecto valorizado pelas organizações que revendem fotocopiadoras.

Tabela 5 - Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de experiência profissional

Tempo de experiência	f	f%
0-4 anos	6	9%
5-9 anos	16	24%
10-14 anos	8	12%
15-19 anos	19	29%
20-24 anos	6	9%
25 anos ou mais	11	17%
Total	66	100%

Fonte: Coleta de dados.

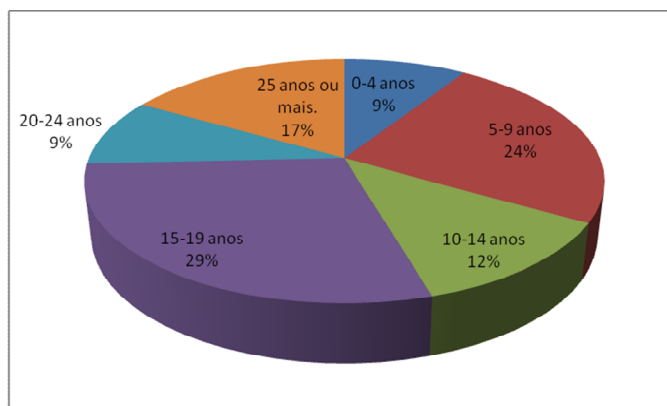


Gráfico 7 – Tempo de experiência profissional

Fonte: Coleta de dados.

3.1.5 Tipo de Comportamento em Negociação

Por meio da tabela 6, é possível facilmente perceber a predominância dos agentes de compras das revendas autorizadas de fotocopiadoras do Estado de São Paulo que se autodenominam como cooperativos (79%). Em contrapartida, apenas 21% desses agentes se definem como agressivos quando estão negociando. Uma explicação plausível para tal comportamento é que,

na maioria dos casos, há uma notável relação de dependência comercial, ou seja, um comportamento cooperativo pode ser reflexo de uma expectativa de comportamento recíproco na continuidade de fornecimento das organizações com seus fornecedores.

Tabela 6 – Comportamento em Negociação

Comportamento	F	f%
Agressivo	14	21%
Cooperativo	52	79%
Total	66	100%

Fonte: Coleta de dados.

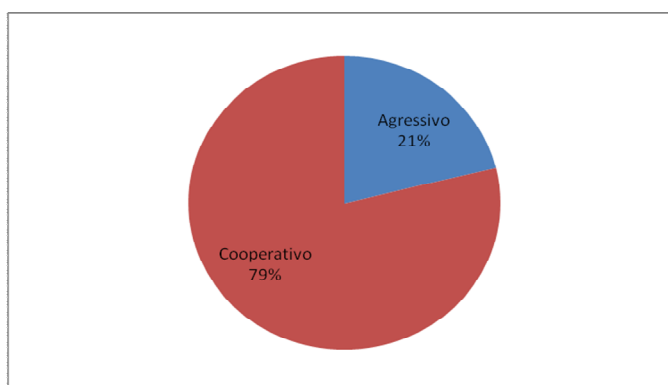


Gráfico 8 – Comportamento em negociação

Fonte: Coleta de dados.

3.2 DESCRIÇÃO DAS TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO

Neste tópico estão descritos os resultados das respostas referentes à percepção do comprador, do ponto de vista ético, a respeito de táticas de negociação usuais em organizações e a atitude de compartilhar informação frente às mesmas táticas de negociação. Os dados referentes às duas dimensões supracitadas foram coletados através de dois questionários distintos e, em um primeiro momento, estão descritos separadamente por meio de tabelas (Tabela 7 e 8) que apresentam a distribuição das frequências das respostas e, na sequência, por tabelas (Tabela 9 e 10) que apresentam as medidas de tendência central (média e mediana) e de dispersão (desvio-padrão e coeficiente de variação).

Observa-se na tabela 7 a distribuição de 66 respostas, no total, referentes à percepção das táticas de negociação. Para todas as perguntas foi proposto uma escala de 1 a 7, variando de

‘eticamente inapropriado’ a ‘eticamente apropriado’. A resposta de maior frequência nas 16 táticas apresentadas foi a de número 1 - ‘eticamente inapropriado’ -, variando de 94% a 23% das respostas, sendo que somente as perguntas 6 ,7 e 14 tiveram uma frequência inferior a 50% para a resposta 1.

Tabela 7 - Distribuição das respostas referentes à percepção das táticas de negociação

Táticas	eticamente Inapropriado				Pouco Apropriado				eticamente Apropriado					
	1		2		3		4		5		6		7	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
1. Prometer que haverá recompensa à seu oponente se ele lhe der o que você deseja, mesmo que você saiba que não poderá ou não cumprirá com sua promessa quando obtiver a cooperação desejada.	54	82%	3	5%	1	2%	8	12%	0	0%	0	0%	0	0%
2. Deturpar intencionalmente informações à seu oponente a fim de fortalecer seus argumentos de negociação ou sua posição.	46	70%	4	6%	2	3%	8	12%	2	3%	1	2%	3	5%
3. Procurar fazer com que seu oponente seja demitido de sua função, a fim de que uma nova pessoa assuma o lugar.	62	94%	0	0%	1	2%	3	5%	0	0%	0	0%	0	0%
4. Deturpar intencionalmente a natureza das negociações com aqueles a quem você representa a fim de proteger discussões delicadas que tenham ocorrido.	40	61%	6	9%	5	8%	12	18%	2	3%	0	0%	1	2%
5. Obter informação sobre a posição do oponente nas negociações pagando a seus amigos, sócios e contatos para que estes consigam tal informação para você.	51	77%	3	5%	4	6%	4	6%	3	5%	0	0%	1	2%
6. Fazer uma exigência muito maior do que aquilo que você realmente espera obter.	21	32%	7	11%	5	8%	17	26%	9	14%	2	3%	5	8%
7. Transmitir a falsa impressão de que você não tem pressa alguma de chegar a um acordo na negociação, e desta forma tentar colocar seu oponente sobre maior pressão quanto ao tempo para que ele ceda rapidamente.	15	23%	6	9%	8	12%	12	18%	8	12%	7	11%	10	15%
8. Em troca de concessões atuais feitas por seu oponente, você oferece concessões futuras as quais sabe que não cumprirá completamente.	45	68%	6	9%	5	8%	9	14%	1	2%	0	0%	0	0%

9. Ameaçar fazer com que seu oponente pareça fraco ou tolo perante a um superior ou a outros a quem ele deva explicações, mesmo que você saiba que não levará adiante a ameaça.	51	77%	6	9%	2	3%	1	2%	3	5%	2	3%	1	2%
10. Negar a validade da informação que seu oponente tem e que enfraquece sua posição na negociação, mesmo que a informação seja verdadeira e válida.	41	62%	5	8%	4	6%	9	14%	4	6%	3	5%	0	0%
11. Deturpar intencionalmente o progresso das negociações para aqueles a quem você representa a fim de fazer com que a sua atuação pareça mais forte.	42	64%	7	11%	4	6%	6	9%	3	5%	2	3%	2	3%
12. Conversar diretamente com pessoas as quais seu oponente é subordinado, ou deva explicações, e dizer a elas coisas que enfraquecerão a confiança em seu oponente como um negociador.	46	70%	6	9%	4	6%	4	6%	4	6%	2	3%	0	0%
13. Obter informação sobre a posição de negociação do seu oponente cultivando a amizade dele através de presentes caros, entretenimento ou “favores pessoais”.	47	71%	8	12%	4	6%	3	5%	1	2%	2	3%	1	2%
14. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta ou tão baixa que esta enfraqueça seriamente a confiança de seu oponente na própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	32	48%	10	15%	7	11%	9	14%	4	6%	0	0%	4	6%
15. Garantir que aqueles a quem você representa sustentarão o acordo feito, mesmo sabendo que eles provavelmente violarão o acordo mais tarde.	36	55%	12	18%	3	5%	9	14%	3	5%	2	3%	1	2%
16. Obter informação sobre a posição de seu oponente nas negociações tentando recrutar ou contratar um dos membros da equipe de seu oponente (sob a condição de que ele traga informações confidenciais).	45	68%	2	3%	6	9%	7	11%	2	3%	1	2%	3	5%

Fonte: Coleta de dados.

Na tabela 8 observa-se a distribuição das 66 respostas referentes à disposição em compartilhar informação, as quais foram dadas segundo uma escala de 1 a 7, variando de ‘muito improvável’ a ‘muito provável’. Para as 16 táticas, a resposta com maior assiduidade foi também a de número 1, com frequências de 85% a 48% das respostas, sendo que em todo o questionário somente as perguntas 21 e 22 tiveram uma frequência igual ou inferior a 50% para a resposta 1.

Tabela 8 - Distribuição das resposta referentes à disposição em compartilhar informação

Táticas	Muito Improvável				Pouco Provável				Muito Provável					
	1		2		3		4		5		6		7	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
17. Prometer que haverá recompensa à seu favor se você der o que ele deseja, mesmo que ele saiba que não poderá ou não cumprirá com a promessa dele quando obtiver a cooperação desejada.	41	62%	5	8%	4	6%	13	20%	1	2%	1	2%	1	2%
18. Deturpar intencionalmente informações à você a fim de fortalecer argumentos de negociação do seu oponente ou posição dele.	40	61%	6	9%	6	9%	10	15%	3	5%	1	2%	0	0%
19. Procurar fazer com que você seja demitido de sua função a fim de que uma nova pessoa assuma o seu lugar.	56	85%	1	2%	3	5%	4	6%	1	2%	1	2%	0	0%
20. Deturpar intencionalmente a natureza das negociações com aqueles a quem o seu oponente representa a fim de proteger discussões delicadas que tenham ocorrido.	40	61%	8	12%	9	14%	9	14%	0	0%	0	0%	0	0%
21. Obter informação sobre a sua posição nas negociações pagando a amigos, sócios e contatos dele para que estes consigam tal informação para ele.	49	74%	8	12%	5	8%	4	6%	0	0%	0	0%	0	0%
22. Fazer uma exigência muito maior do que aquilo que ele realmente espera obter.	33	50%	9	14%	8	12%	7	11%	2	3%	1	2%	6	9%
23. Transmitir a falsa impressão de que ele não tem pressa alguma de chegar a um acordo na negociação, e desta forma tentar colocar você sobre maior pressão quanto ao tempo para que você ceda rapidamente.	32	48%	6	9%	7	11%	9	14%	6	9%	0	0%	6	9%
24. Em troca de concessões atuais feitas por você, ele oferece concessões futuras as quais ele sabe que não cumprirá completamente.	38	58%	7	11%	8	12%	8	12%	4	6%	1	2%	0	0%
25. Ameaçar fazer com que você pareça fraco ou tolo perante ao seu superior ou a outros a quem você deva explicações, mesmo que ele saiba que não levará adiante a ameaça.	48	73%	4	6%	3	5%	6	9%	5	8%	0	0%	0	0%
26. Negar a validade da informação que você tem e que enfraquece a posição dele na negociação, mesmo que a informação seja verdadeira e válida.	44	67%	5	8%	4	6%	6	9%	2	3%	3	5%	2	3%
27. Deturpar intencionalmente o progresso das negociações para aqueles a quem ele representa a fim de fazer com que a atuação dele pareça mais forte.	45	68%	6	9%	4	6%	4	6%	3	5%	0	0%	4	6%

28. Conversar diretamente com pessoas as quais você é subordinado, ou deva explicações, e dizer a elas coisas que enfraquecerão a confiança em você como um negociador.	51	77%	1	2%	3	5%	5	8%	3	5%	2	3%	1	2%
29. Obter informação sobre a sua posição de negociação cultivando a sua amizade através de presentes caros, entretenimento ou “favores pessoais”.	48	73%	3	5%	7	11%	5	8%	2	3%	1	2%	0	0%
30. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta ou tão baixa que esta enfraqueça seriamente sua confiança na própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	40	61%	6	9%	7	11%	8	12%	1	2%	1	2%	3	5%
31. Garantir que aqueles a quem ele representa sustentarão o acordo feito, mesmo sabendo que eles provavelmente violarão o acordo mais tarde.	41	62%	6	9%	4	6%	8	12%	4	6%	2	3%	1	2%
32. Obter informação sobre a sua posição nas negociações tentando recrutar ou contratar um dos membros da sua equipe (sob a condição de que ele traga informações confidenciais).	40	61%	9	14%	4	6%	6	9%	3	5%	1	2%	3	5%

Fonte: Coleta de dados.

A seguir são exibidos os resultados de tendência central e os de dispersão dos dados referentes à percepção (na perspectiva ética) dos compradores para cada uma das táticas de negociação (Tabela 9), e também com relação à disposição em compartilhar informação quando os mesmos respondentes estão expostos às mesmas táticas (Tabela 10).

Tabela 9 - Respostas referentes à percepção

Táticas	Média	Mediana	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
1. Prometer que haverá recompensa à seu oponente se ele lhe der o que você deseja, mesmo que você saiba que não poderá ou não cumprirá com sua promessa quando obtiver a cooperação desejada.	1,44	1	1,01	70,14
2. Deturpar intencionalmente informações à seu oponente a fim de fortalecer seus argumentos de negociação ou sua posição.	1,95	1	1,7	87,21
3. Procurar fazer com que seu oponente seja demitido de sua função, a fim de que uma nova pessoa assuma o lugar.	1,17	1	0,67	57,42
4. Deturpar intencionalmente a natureza das negociações com aqueles a quem você representa a fim de proteger discussões delicadas que tenham ocorrido.	2	1	1,45	72,32
5. Obter informação sobre a posição do oponente nas negociações pagando a seus amigos, sócios e contatos para que estes consigam tal informação para você.	1,62	1	1,32	81,52
6. Fazer uma exigência muito maior do que aquilo que você realmente espera obter.	3,18	3,5	1,92	60,37
7. Transmitir a falsa impressão de que você não tem pressa alguma de chegar a um acordo na negociação, e desta forma tentar colocar seu oponente sobre maior pressão quanto ao tempo para que ele ceda rapidamente.	3,8	4	2,11	55,58

8. Em troca de concessões atuais feitas por seu oponente, você oferece concessões futuras as quais sabe que não cumprirá completamente.	1,71	1	1,17	68,55
9. Ameaçar fazer com que seu oponente pareça fraco ou tolo perante a um superior ou a outros a quem ele deva explicações, mesmo que você saiba que não levará adiante a ameaça.	1,62	1	1,42	87,74
10. Negar a validade da informação que seu oponente tem e que enfraquece sua posição na negociação, mesmo que a informação seja verdadeira e válida.	2,08	1	1,59	76,67
11. Deturpar intencionalmente o progresso das negociações para aqueles a quem você representa a fim de fazer com que a sua atuação pareça mais forte.	2,02	1	1,66	82,35
12. Conversar diretamente com pessoas as quais seu oponente é subordinado, ou deva explicações, e dizer a elas coisas que enfraquecerão a confiança em seu oponente como um negociador.	1,79	1	1,42	79,41
13. Obter informação sobre a posição de negociação do seu oponente cultivando a amizade dele através de presentes caros, entretenimento ou “favores pessoais”.	1,68	1	1,37	81,57
14. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta ou tão baixa que esta enfraqueça seriamente a confiança de seu oponente na própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	2,38	2	1,76	74,02
15. Garantir que aqueles a quem você representa sustentarão o acordo feito, mesmo sabendo que eles provavelmente violarão o acordo mais tarde.	2,11	1	1,56	74,09
16. Obter informação sobre a posição de seu oponente nas negociações tentando recrutar ou contratar um dos membros da equipe de seu oponente (sob a condição de que ele traga informações confidenciais).	2	1	1,7	85,03

Fonte: Coleta de dados.

A tabela 9 demonstra as respostas dadas à percepção dos compradores quanto as táticas de negociação, as quais apresentam médias variando entre 1,17 e 3,8 (ou seja, a grande totalidade dos respondentes tenderam a responder entre eticamente inapropriado e pouco apropriado). O coeficiente de variação, que permite observar a variabilidade de cada uma das perguntas, apresentou valores entre 55,58% e 87,74%, mostrando que nenhuma pergunta apresentou, de fato, uma homogeneidade nas resposta.

As respostas fornecidas à disposição de compartilhar informação, na qual os valores médios das respostas variam de 1,42 a 2,62 (Tabela 10), mostra que para este grupo de perguntas, os respondentes tendem a não serem consonantes com posturas eticamente inapropriadas. Como foi observado nas perguntas da tabela 9, estas apresentaram respostas em torno de 1 e 3, denotando uma conformidade entre a percepção dos respondentes quanto ao uso das táticas e a disposição em compartilhar informação quando exposto pelo vendedor as mesmas táticas. Concernente a variabilidade das repostas – verificada pelo coeficiente de variação, os valores encontrados variam entre 60,51% e 88,56%, caracterizando heterogeneidade das respostas em cada questão.

Tabela 10 - Respostas referentes à disposição em compartilhar informação

Táticas	Média	Mediana	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
17. Prometer que haverá recompensa à seu favor se você der o que ele deseja, mesmo que ele saiba que não poderá ou não cumprirá com a promessa dele quando obtiver a cooperação desejada.	2,015	1	1,5038	74,62
18. Deturpar intencionalmente informações à você a fim de fortalecer argumentos de negociação do seu oponente ou posição dele.	1,985	1	1,4087	70,97
19. Procurar fazer com que você seja demitido de sua função a fim de que uma nova pessoa assuma o seu lugar.	1,424	1	1,0963	76,97
20. Deturpar intencionalmente a natureza das negociações com aqueles a quem o seu oponente representa a fim de proteger discussões delicadas que tenham ocorrido.	1,803	1	1,1262	62,46
21. Obter informação sobre a sua posição nas negociações pagando a amigos, sócios e contatos dele para que estes consigam tal informação para ele.	1,455	1	0,8802	60,51
22. Fazer uma exigência muito maior do que aquilo que ele realmente espera obter.	2,439	1,5	1,9226	78,812
23. Transmitir a falsa impressão de que ele não tem pressa alguma de chegar a um acordo na negociação, e desta forma tentar colocar você sobre maior pressão quanto ao tempo para que você ceda rapidamente.	2,621	2	1,975	75,34
24. Em troca de concessões atuais feitas por você, ele oferece concessões futuras as quais ele sabe que não cumprirá completamente.	2,03	1	1,4139	69,63
25. Ameaçar fazer com que você pareça fraco ou tolo perante ao seu superior ou a outros a quem você deva explicações, mesmo que ele saiba que não levará adiante a ameaça.	1,727	1	1,3306	77,03
26. Negar a validade da informação que você tem e que enfraquece a posição dele na negociação, mesmo que a informação seja verdadeira e válida.	2	1	1,7007	85,03
27. Deturpar intencionalmente o progresso das negociações para aqueles a quem ele representa a fim de fazer com que a atuação dele pareça mais forte.	1,939	1	1,7176	88,56
28. Conversar diretamente com pessoas as quais você é subordinado, ou deva explicações, e dizer a elas coisas que enfraquecerão a confiança em você como um negociador.	1,758	1	1,5398	87,619
29. Obter informação sobre a sua posição de negociação cultivando a sua amizade através de presentes caros, entretenimento ou “favores pessoais”.	1,682	1	1,2546	74,60
30. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta ou tão baixa que esta enfraqueça seriamente sua confiança na própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	2,076	1	1,6577	79,86
31. Garantir que aqueles a quem ele representa sustentarão o acordo feito, mesmo sabendo que eles provavelmente violarão o acordo mais tarde.	2,061	1	1,6161	78,42
32. Obter informação sobre a sua posição nas negociações tentando recrutar ou contratar um dos membros da sua equipe (sob a condição de que ele traga informações confidenciais).	2,061	1	1,6905	82,03

Fonte: Coleta de dados.

Na grande totalidade, como se pode observar no gráfico 9, as respostas relacionadas à percepção apresentaram médias bem similares às médias encontradas para as perguntas sobre disposição em compartilhar informação. Informação esta que torna plausível sugerir uma

avaliação muito semelhante dos respondentes para os dois contextos, o da percepção e o da atitude; contudo, ainda não é possível estabelecer uma correlação entre as duas respostas.

Nenhuma pergunta, como demonstra o gráfico 10, apresentou coeficiente de variação considerado homogêneo (menor do que 30%). Esta alta variabilidade pode ser observada na grande amplitude das barras de desvio-padrão. Os valores de coeficiente de variação dos dois questionários são próximos para a grande maioria das perguntas, ou seja, a variabilidade das respostas das perguntas dos dois questionários, comparativamente, é similar.

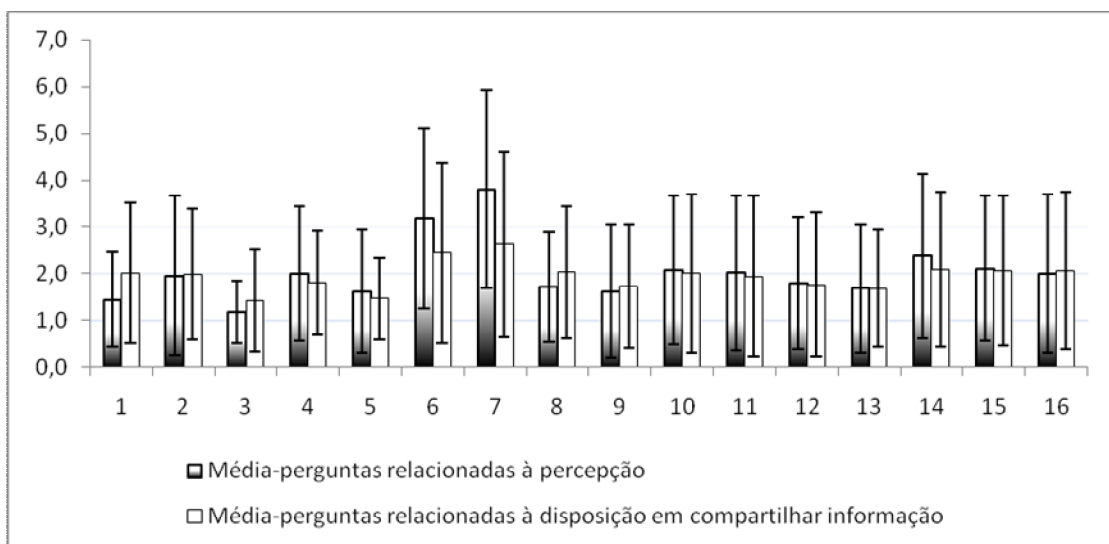


Gráfico 9 - Média perguntas relacionadas à percepção e à disposição em compartilhar informação
 Fonte: Elaborado pelo autor

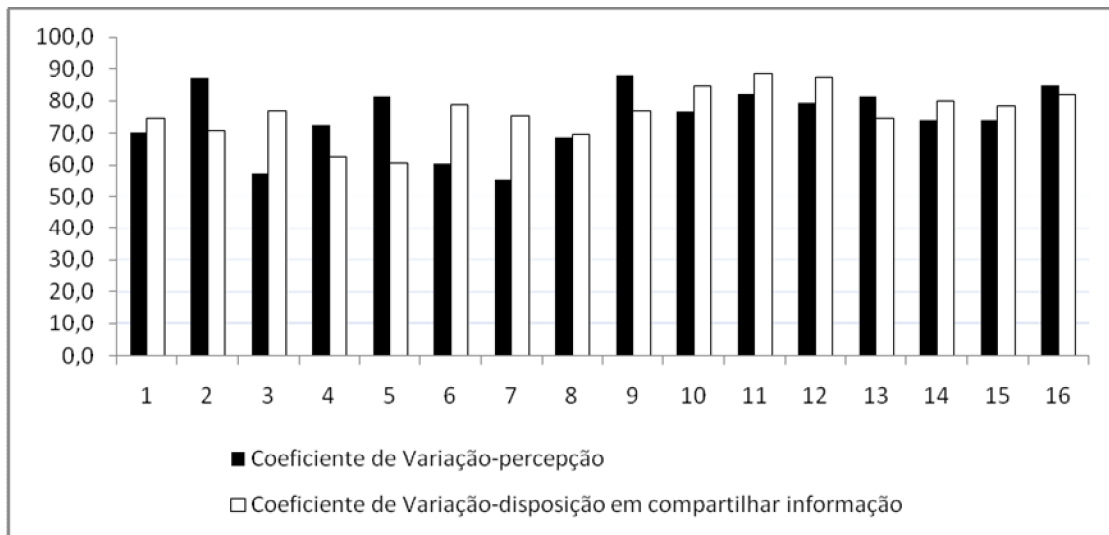


Gráfico 10 - Coeficiente de variação das perguntas relacionadas à percepção e à disposição em compartilhar informação

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 CORRELAÇÃO DOS DADOS DE PERCEPÇÃO E ATITUDINAIS

Com o objetivo de analisar a existência de uma associação entre a percepção dos compradores organizacionais frente a um grupo de táticas de negociação e as respectivas atitudes quando as mesmas táticas são usadas por seu oponente em um processo de negociação, foi utilizado como medida estatística o coeficiente de correlação de postos de Spearman.

3.3.1 Coeficiente de Correlação de Spearman

A correlação de Spearman (ρ) é aconselhada nos casos em que as variáveis são classificadas como ordinais, ou seja, os valores da variável possuem uma ordenação intrínseca. As possíveis respostas para as perguntas de ambos os questionários assumem valores entre 1 e 7, como uma escala, o que classifica estas variáveis/perguntas como ordinais. A correlação de Spearman é uma medida de correlação robusta podendo ser usada em pequenas amostras ($n < 10$) ou até amostras grandes, sem prejuízo na retirada da conclusão. É calculada a partir da seguinte expressão:

$$\rho = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N}$$

Onde:

$\sum_{i=1}^N d_i^2$ = é a soma dos postos atribuídos às variáveis, com cada posto ao quadrado.

N = tamanho da amostra.

$\sum d_i^2$ é determinado a partir de uma lista dos valores da variável (x,y) pareada. Para cada variável é atribuído um posto, a partir de 1 (um), sendo que este valor é atribuído ao menor valor da variável. O valor imediatamente superior ao primeiro recebe “2”, e assim por diante. Atribuídos os postos, a diferença entre estes – por cada par (x, y) – é calculada e depois elevada ao quadrado, obtendo-se d_i^2 para cada par. A totalização de todos os valores de d_i^2 obtidos gera $\sum d_i^2$, que é então substituído junto ao valor de N, na fórmula citada anteriormente, determinando ρ .

Obtido ρ , deseja-se então verificar se esta correlação de Spearman é estatisticamente significativa para o tamanho da amostra N considerado. Esta verificação, chamada de prova de significância, é realizada utilizando a estatística de teste (t), sob a seguinte hipótese estatística:

$H_0: \rho = 0$ (ou seja, ausência de correlação).

$H_1: \rho \neq 0$ (ou seja, presença de correlação).

$$t = \rho \cdot \sqrt{\frac{N - 2}{1 - \rho^2}}$$

Fixado o valor do nível de significância α (a probabilidade de se rejeitar H_0 , quando H_0 é verdadeira - este valor é escolhido entre 1% e 10%) compara-se o valor da estatística do teste (t) com o valor obtido através da tábua B (SIEGEL, 1975), dado o número de graus de liberdade N-2 e o valor de α (escolhido e fixado em 0,05).

Duas possibilidades existem nesta comparação:

- a) Se $t \geq$ valor tabelado, rejeita-se H_0 , ou seja, a correlação ρ é significativa ($\rho \neq 0$) e diferente de zero.
- b) Se $t <$ valor tabelado, não há motivos para se rejeitar H_0 , ou seja, a correlação é igual a zero (ausência de correlação).

Neste estudo, os valores de probabilidade de significância apresentados foram comparados com o valor de 0,05. Se forem superiores a 0,05 não há correlação; se inferiores, existe uma correlação significativa.

3.3.2 Correlação Estatística dos Dados

Todas as correlações obtidas foram altamente significativas ($p < 0,01$), exceto entre as perguntas 9 e 25, que exibiram uma correlação não significativa devido ao fato que a comparação pareada dessas respostas geraram valores não similares. A correlação geral obtida entre os dois questionários apresentou um valor bem satisfatório e altamente significativo ($r = 0,811$; $p < 0,01$).

Tabela 11 - Correlações de Spearman entre as respostas obtidas para as perguntas dos questionários considerados (N=66)

Perguntas	r	Significância
1 e 17	0,375	<0,01
2 e 18	0,645	<0,01
3 e 19	0,418	<0,01
4 e 20	0,430	<0,01
5 e 21	0,450	<0,01
6 e 22	0,553	<0,01
7 e 23	0,623	<0,01
8 e 24	0,545	<0,01
9 e 25	0,176	0,157
10 e 26	0,602	<0,01
11 e 27	0,446	<0,01
12 e 28	0,340	<0,01
13 e 29	0,552	<0,01
14 e 30	0,706	<0,01
15 e 31	0,676	<0,01
16 e 32	0,611	<0,01
Geral*	0,811	<0,01

*Computada utilizando-se as médias das respostas para cada pergunta de cada questionário, com N = 16

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 DESCRIÇÃO DOS FATORES

No presente estudo, os fatores representam categorias nas quais as táticas eticamente não apropriadas, que compõem os dois questionários da pesquisa referentes à percepção e atitude, foram agrupadas de forma idêntica à pesquisa de Lewicki e demais coautores (LEWICKI, ROBINSON, DONAHUE; 2000) (Tabela 12).

Tabela 12 - Relação entre os fatores e as perguntas dos questionários que os compõem

Fator	Perguntas do questionário Percepção	Perguntas do questionário Atitude
Fator 1: barganha competitiva tradicional	6, 7 e 14	22, 23 e 30
Fator 2: atacar a rede de contatos do oponente	3, 9 e 12	19, 25 e 28
Fator 3: promessas falsas	1, 8 e 15	17, 24 e 31
Fator 4: deturpação/ mentira	2, 4, 10 e 11	18, 20, 26 e 27
Fator 5: coleta inapropriada de informação	5, 13 e 16	21, 29 e 32

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 13 observa-se uma variação das médias de 3,1 a 1,5, sendo que o fator 1 obteve uma média maior do que os demais fatores para os dois questionários – percepção: 3,1 e atitude: 2,4. O fator 2 obteve a menor média se comparado aos demais fatores, também para os dois casos, respectivamente 1,5 e 1,6. Os demais fatores (3, 4 e 5) obtiveram médias com os valores próximos entre si, variando de 1,7 a 2,0.

Tabela 13 - Medidas descritivas para os diferentes fatores relacionados aos questionários aplicados

Medidas Descritivas	Fator 1		Fator 2		Fator 3		Fator 4		Fator 5	
	Percepção	Atitude	Percepção	Atitude	Percepção	Atitude	Percepção	Atitude	Percepção	Atitude
Média	3,1	2,4	1,5	1,6	1,8	2,0	2,0	1,9	1,8	1,7
Mediana	2,8	1,7	1,0	1,0	1,3	1,3	1,5	1,5	1,0	1,0
Desvio-Padrão	1,7	1,6	0,9	1,2	1,0	1,2	1,3	1,3	1,2	1,1
Coefficiente de Variação	53,9	67,9	59,4	75,6	56,5	61,0	64,7	66,1	67,7	64,3

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, os dados apresentados na tabela 14 sobre a percepção de acordo com a idade demonstram uma predominância das maiores médias de cada fator na faixa etária que varia de 30 a 49 anos. Por outro lado, sobressai com as duas menores médias de cada fator a faixa etária de 50 ou mais anos.

Tabela 14 - Valores médios dos índices dos fatores para a percepção de acordo com a idade

Idade	Fatores				
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
18-29 anos	3,04	1,29	1,67	1,65	1,67
30-39 anos	3,29	1,56	2,00	2,40	1,88
40-49 anos	3,27	1,96	1,63	2,08	1,88
50-59 anos	2,67	1,05	1,48	1,50	1,48
60 anos ou mais	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ainda a idade, na tabela 15 a concentração das maiores médias atribuídas a atitude de compartilhar informação resulta em um comportamento muito semelhante ao da tabela anterior. O agrupamento também encontra-se em torno da faixa etária de 30 a 49 anos. E o mesmo fato pode ser observado na tabela referente aos menores valores, os quais se concentram também na faixa dos 50 anos ou mais.

Tabela 15 - Valores médios dos índices dos fatores para a atitude de acordo com a idade

Idade	Fatores				
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
18-29 anos	2,14	1,41	1,90	1,62	1,37
30-39 anos	2,88	1,97	2,39	2,38	2,13
40-49 anos	2,31	1,50	1,92	1,88	1,60
50-59 anos	1,52	1,38	1,52	1,36	1,57
60 anos ou mais	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: elaborado pelo autor.

As tabelas que apresentam os valores médios da avaliação dos respondentes agrupados pelos fatores para o grau de escolaridade, tanto para o questionário da percepção quanto para o da atitude (Tabela 16 e Tabela 17), não apresentam valores médios máximos e mínimos que possam ser destacados para uma determinada faixa de grau de escolaridade, com exceção para o valor mínimo da percepção, o qual está concentrado para todos os fatores na faixa do superior incompleto.

Tabela 16 - Valores médios dos índices dos fatores para a percepção de acordo com o grau de escolaridade

Grau de escolaridade	Fatores				
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Primeiro grau incompleto	0	0	0	0	0
Primeiro grau completo	0	0	0	0	0
Segundo grau completo	2,95	1,41	1,64	2,02	2,05
Superior incompleto	2,76	1,32	1,61	1,66	1,58
Superior completo	3,50	1,83	1,98	2,46	1,85
Pós-graduação	3,24	1,48	1,72	1,84	1,64

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 17 - Valores médios dos índices dos fatores para a atitude de acordo com o grau de escolaridade

Grau de escolaridade	Fatores				
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Primeiro grau incompleto	0	0	0	0	0
Primeiro grau completo	0	0	0	0	0
Segundo grau completo	2,64	1,51	2,18	1,90	1,92
Superior incompleto	1,98	1,54	1,93	1,63	1,56
Superior completo	2,77	1,85	2,20	2,14	1,85
Pós-graduação	2,12	1,57	1,81	2,07	1,62

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com análise dos dados apresentados nas tabelas referentes ao tempo de experiência (Tabela 18 e Tabela 19), constatou-se que para as respostas referentes à percepção (Tabela 18) não há uma preponderância dos valores máximos em uma determinada faixa etária; contudo, os valores mínimos estão concentrados na faixa de zero a 4 anos de experiência, exceto para o fator 5.

Tabela 18 - Valores médios dos índices dos fatores para a percepção de acordo com a tempo de experiência

Tempo de experiência	Fatores				
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
0-4 anos	2,61	1,33	1,00	1,46	1,72
5-9 anos	2,94	1,56	1,83	2,06	1,31
10-14 anos	3,04	1,33	2,17	2,25	2,58
15-19 anos	3,51	1,46	1,82	2,33	1,67
20-24 anos	3,34	1,89	1,72	1,75	1,83
25 anos ou mais	2,94	1,64	1,64	1,66	2,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já as respostas referentes à atitude (Tabela 19) possuem um maior agrupamento na faixa dos 10 a 14 anos e dos menores valores na faixa de zero a 4 anos de experiência profissional para todos os fatores.

Tabela 19 - Valores médios dos índices dos fatores para a atitude de acordo com o tempo de experiência

Tempo de Experiência	Fatores				
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
0-4 anos	1,39	1,00	1,56	1,17	1,06
5-9 anos	2,29	1,46	1,88	2,05	1,54
10-14 anos	2,96	2,29	3,09	2,59	2,63
15-19 anos	2,68	1,86	2,10	2,14	1,75
20-24 anos	2,78	1,67	1,89	1,79	1,83
25 anos ou mais.	1,88	1,36	1,73	1,41	1,64

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 20 expõe que não existe uma concentração dos valores referentes à percepção, máximo e mínimo, com relação a postura ao negociar.

Tabela 20 - Valores médios dos índices dos fatores para a percepção de acordo com a postura ao negociar

Postura ao Negociar	Fatores				
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Agressivo	3,14	1,38	1,71	2,29	1,48
Cooperativo	3,12	1,56	1,76	1,94	1,85

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diferentemente da percepção, a tabela 21 que refere-se a atitude apresenta uma concentração de todos os valores médios máximos com a postura cooperativa e, conseqüentemente, de todos os valores médios mínimos com a postura agressiva.

Tabela 21 - Valores médios dos índices dos fatores para a atitude de acordo com a postura ao negociar

Postura ao Negociar	Fatores				
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Agressivo	2,33	1,33	1,67	1,84	1,64
Cooperativo	2,39	1,72	2,13	1,96	1,76

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta última parte desta subseção indica que pode haver uma correlação entre os fatores e os dados demográficos. Entretanto, para que se possa chegar a conclusões de que há, por exemplo, uma correlação entre a idade do agente de compras e os fatores é necessário uma análise estatística, a qual não é objeto deste estudo.

No último capítulo, os dados e resultados encontrados nesta pesquisa são discutidos e analisados com o fito de trazer esclarecimentos a pergunta que deu origem a esta dissertação, abrangendo sobretudo os objetivos do trabalho - tanto o geral como os específicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho versa sobre a ética nas transações comerciais entre empresas, observando a influência das estratégias de negociação na relação comprador-vendedor no mercado de fotocopiadoras. Nesta seção são apresentados os principais resultados da pesquisa e considerações feitas pelo pesquisador, tendo como foco alcançar os objetivos específicos e objetivo geral desta dissertação. Além disso, são apresentadas também as limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

O estudo teve seu início orientado pela seguinte pergunta central: Qual a influência das estratégias de negociação eticamente inapropriadas, do ponto de vista do agente de compras organizacional, na relação comercial entre o vendedor e este agente? A resposta passa primeiramente pelos resultados encontrados referentes aos dois objetivos específicos, apresentados a seguir.

O primeiro objetivo específico dirigiu-se a analisar o comportamento ético dos agentes de compras de empresas revendedoras de fotocopiadoras do Estado de São Paulo quanto ao uso de táticas determinadas de negociação eticamente inapropriadas. As táticas apresentadas aos agentes de compras eram eticamente questionáveis e foram divididas em cinco grupos. Assim, do ponto de vista da grande maioria dos agentes de compras, todas as táticas apresentadas foram consideradas inapropriadas quando utilizadas por eles em um processo de negociação, com exceção às três táticas que compõe o grupo ‘barganha competitiva tradicional’ que, em média, obtiveram uma avaliação mais próxima de ‘pouco apropriada’.

O outro objetivo específico guiou-se para analisar o comportamento colaborativo de compartilhar informações dos agentes de compras de empresas revendedoras de fotocopiadoras do Estado de São Paulo em resposta ao uso de determinadas táticas de negociação por parte do vendedor. Com este intuito, as mesmas táticas eticamente questionáveis foram apresentadas aos agentes de compras, adaptadas ao cenário no qual fossem alvos do uso de tais táticas em um processo de negociação por um vendedor, com o qual ele tem um relacionamento comercial regular e pretende realizar transações futuras. A partir desse contexto, o agente de compras avalia o quão disposto ele está em colaborar compartilhando informações relevantes com o vendedor para cada situação gerada pelas

táticas. Apesar da grande maioria (80% dos entrevistados) intitular-se cooperativo quando estão negociando, obteve-se uma avaliação muito semelhante para todas as táticas – de que seria muito improvável que o agente de compras colaborasse compartilhando informações relevantes com o processo. Todavia, vale ressaltar que, em média, houve uma avaliação mais positiva às três táticas que compõe o fator ‘barganha competitiva tradicional’.

Os dois objetivos descritos contribuíram diretamente para que o estudo atingisse o seu objetivo geral: pesquisar a influência de táticas de negociação eticamente inapropriadas, segundo a percepção do agente de compras, na relação comercial entre o vendedor e o agente de compras organizacional de empresas revendedoras de fotocopiadoras do Estado de São Paulo. Em um primeiro momento, o estudo mostrou que os agentes de compras que compuseram a amostra, em sua grande maioria, avaliaram as táticas apresentadas com diferentes graduações no que tange ser ético em usá-las em um processo de negociação no qual o resultado fosse importante para ele e seu negócio. E, também, que a utilização de tais táticas pelo vendedor, de uma empresa fornecedora com a qual se tenha uma relação comercial anterior e expectativa de dar continuidade nela, em um processo de negociação, influencia a probabilidade do agente de compras colaborar com tal vendedor, fornecendo informações importantes para a negociação. Por fim, por meio do estudo estatístico, a pesquisa revelou que existe uma correlação significativa entre o quão ético uma tática é percebida pelo agente de compras e o quão colaborativo será sua atitude em um processo negocial com o vendedor com quem tenha uma relação comercial, caso ele perceba o uso das táticas. Assim, é possível assegurar que o estudo atingiu o seu objetivo e afirmar que a tática de negociação eticamente inapropriada, dentro da perspectiva ética do agente de compras e quando percebida por ele, tem influência na relação comercial entre ele e o vendedor. A influência identificada na relação entre o comprador e o vendedor limita-se ao comportamento colaborativo do agente de compras em compartilhar informações relevantes à negociação.

Em suma, a avaliação dos agentes de compras sobre as táticas de negociação eticamente inapropriadas demonstra que há diferenças sobre a tolerância ao uso delas, ou seja, eles julgam que algumas são menos inapropriadas do que outras, e que existe também uma relação direta do quão ético os agentes de compras percebem as estratégias usadas pelo vendedor com o quanto disposto ele está em ser colaborativo ao compartilhar informação relevantes com o vendedor. Além disso, os agentes de compras demonstraram certa concordância ao uso (36% a 56% avaliaram acima de “pouco apropriado”) e à permitir o uso pelo vendedor (21% a 32%

avaliaram acima de “pouco provável”) das táticas agrupadas como “barganha competitiva tradicional”. Apesar de serem desonestas, constatou-se que tais táticas são ocasionalmente aceitas para uma parte significativa da amostra como permissíveis em um processo de negociação comercial.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este trabalho surge no intento de melhor explorar o tema – ética nas transações comerciais – mesmo assim, apesar das suas contribuições, não pretende responder a todas as questões referentes ao assunto e reconhece limitações nesse estudo.

Uma destas limitações refere-se ao instrumento de coleta de dados adotado, que apesar de ter como vantagens, dentre outras, a velocidade da aplicação do questionário e coleta dos dados, a flexibilidade de horário e local para que o respondente participasse da pesquisa e o baixo custo, limitou o controle do ambiente onde o questionário foi respondido e a participação na pesquisa aos agentes de compras que tinham permissão da empresa para acessar este tipo páginas da Internet em seu ambiente de trabalho.

Outra limitação é que as avaliações feitas pelos respondentes à respeito das táticas foram em um contexto imaginário e, por essa razão, pode comprometer a veracidade das escolhas e não expressar a realidade em todos os seus aspectos. Em outras palavras, as intenções de comportamento podem sofrer modificações e não serem concretizadas em situações reais ou variações do contexto imaginado pelo respondente.

SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURAS

Seria interessante ampliar os estudos empíricos sobre a influência ética das táticas de negociação na relação comercial cliente-vendedor. Portanto, como primeira sugestão para pesquisas futuras, seria de grande estima a reaplicação desta pesquisa, com algumas variações, tais como diferentes mercados, diversos estados ou regiões do Brasil, outro repertório de táticas e contextos diferentes de transações em novos estudos.

Outra sugestão é a de avaliar se existe diferença quanto ao papel desempenhado na organização, seja como comprador ou como vendedor, na percepção ética ou na disposição em colaborar quando os atores são expostos a táticas de negociação eticamente questionáveis.

Além disso, a descrição dos fatores indica a possibilidade de uma correlação entre eles e os dados demográficos. Entretanto, para que se possa chegar a conclusões de que há, por exemplo, uma correlação entre os fatores e a idade, grau de instrução ou tempo de experiência profissional do agente de compras, é necessário uma análise estatística, a qual não é objeto do presente estudo. Logo, seria apropriado pesquisar quantitativamente, no mercado de fotocopiadoras ou em outros mercados, a existência dessas correlações.

E, finalmente, outros estudos também poderiam ser realizados com o intuito de analisar as influências éticas da religião, códigos de ética profissional, ou diretrizes organizacionais sobre a decisão de usar estratégias ou táticas de negociação questionáveis socialmente em processos de negociação comercial.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AHNER, G. **Ética nos negócios: construir uma vida, não apenas ganhar a vida**. São Paulo: Paulinas, 2009.
- ALDERSON, W. **Marketing behavior and executive action**. Homewood: Irwin, 1957.
- ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D.; VILAS BOAS, A. A. **Cultura e ética na negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos da ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BAGOZZI, R. P. Marketing as Exchange. **Journal of Marketing**, v. 39, p. 32-39, Oct. 1975.
- BAKER, M. J. Marketing: philosophy or function? In: _____. (Ed.). **Marketing Theory**. London: Thomson, 2000. p. 1-19.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. v. 3, capítulo 5.
- BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. **Negociando racionalmente**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Processo decisório: para cursos de economia e administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Marketing services: competing through time**. New York: The Free Press, 1991.

CARPENTER, G. S. Mudando as regras do jogo de marketing. In: FINANTIAL TIMES. **Dominando o marketing**. São Paulo: Makron, 2001. p. 7-11.

CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, P. J. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CLEGG, S.; HARDY, C. Conclusão: representação. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, capítulo 15.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. São Paulo: Edgar Blücher, 1977.

CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 68-81, 1990.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, p. 35-51, Iss2, 1997.

ENIS, B. M. Deeping the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 37, p. 57-62, 1973.

EVANS, J. R.; MATHUR, A. The value of online surveys. Internet Research. **Bradford**, v. 15, n. 2, p. 195-219, 2005.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

FOXALL, G. R. The psychological basis of marketing. In: BAKER, M. (Ed.). **Marketing Theory**. London: Thomson, 2000. p. 87-101.

FRANKWICK, G. L.; PORTER, S. S.; CROSBY, L. A. Dynamics of relationship selling: a longitudinal examination of changes in salesperson-customer relationship status. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. XXI, n. 2, p. 135-146, 2001.

FUTRELL, C. M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GRÖNROOS, C. Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. **Marketing Review**, n. 3, p. 129-146, 2002.

GRØNHAUG, K. The sociological basis of marketing. In: BAKER, M. (Ed.). **Marketing Theory**. London: Thomson, 2000. p. 102-118.

GUMMESSON, E. Practical value of adequate marketing management theory. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 3, 2002.

HENDERSON, K. V.; GREENE, R. C. Extending the sales reach. In: FORREST, E.; MIZERSKI, R. (Ed.). **Interactive Marketing: The Future Present**. Chicago: NTC Business Books, 1996.

HOUSTON, F. S; GASSENHEIMER, J. B. Marketing and exchange. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 3-18, 1987.

HUNT, S. **Modern marketing theory**. Cincinnati: South-Western, 1991.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **Business marketing management: A strategic view of industrial and organization markets**. 6th ed. Forth Worth: The Dryden Press, 2002.

IDC (*International Data Corporation*). **Brazil Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker: 4Q 2008**. São Paulo, 2009. Arquivo eletrônico de extensão .xls recebido por correio eletrônico.

KAM-HOM, L. Cultural aspects of marketing. In: BAKER, M. (Ed.). **Marketing Theory**. London: Thomson, 2000. p. 119-131.

KOTLER, P. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, v. 36, p. 46-54, Apr. 1972.

_____. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

_____. **Marketing de A à Z**: 80 conceitos que todo o profissional de marketing precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KRISHNAMURTHI, L. Precificação: arte e ciência. In: FINANTIAL TIMES. **Dominando o marketing**. São Paulo: Makron, 2001. p. 77-86.

KURTZBERG, T.; MEDVEC, V. H. Negotiation contexts. In: LEWICKI, R. J.; BARRY, B.; SAUNDERS, D. M. **Negotiation readings, exercises, and cases**. 5th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2007, p. 247-252.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAX, D. A.; SEBENIUS, J. K. **The manager as a negotiator**: bargaining for cooperation and competitive gain. New York: Free Press, 1986.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LEWICKI, R. J.; ROBINSON, J. R. Ethical and unethical bargaining tactics: an empirical study. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 6, p. 665-682, Apr. 1998.

_____.; ROBINSON, R. J.; DONAHUE, E. M. Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: introducing the SINS scale. **Journal of Organizational Behavior**, 21, p. 649-664, Sept. 2000.

_____.; HIAM, A. **MBA compacto, estratégias de negociação e fechamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____.; BARRY, B.; SAUNDERS, D. M. **Negotiation**. 6th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009.

MARCONDES, O. **Como chegar à excelência em negociação** – Administrando os conflitos de forma efetiva para que todos ganhem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 2006

MATUS, C. **Teoria do jogo social**. São Paulo: FUNDAP, 2005.

McCLAIN, D. L. **Technology: Duplicate Efforts**. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/1998/11/30/business/technology-duplicate-efforts.html?scp=2&sq=TECHNOLOGY;%20Duplicate%20Efforts&st=cse>>. Acesso em: 18 jul. 2008.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MORGAN, R. M; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, 1994.

MORIN, E. **O método 6: ética**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

NASH, L. L. **Ética nas empresas: guia prático para soluções de problemas éticos nas empresas**. São Paulo: Makron Books, 2001.

PALMER, R. The transaction-relational continuum: conceptually elegant but empirically denied. **Journal of Business & Industrial Marketing**, p. 439-451, 2007.

PORTAL DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Conheça SP: Uma potência chamada São Paulo**. Disponível em: <http://www.saopaulo.sp.gov.br/conhecasp/principal_conheca>. Acesso em: 5 jan. 2010.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RAIFFA, H. **The art and science of negotiation**. 17th ed. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 2003.

RAMSEY, R. P.; SOHI, R. S. Listening to your customer: the impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, p. 127, Spring 1997.

SIEGEL, S. **Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1975.

SILVA, M. F. G. **Ética e economia**: impactos na política, no direito e nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SHELL, C. R. **Negociar é preciso**: estratégias de negociação para pessoas de bom senso. São Paulo: Negócio Editora, 2001

SOBRAL, F.; LEAL N. Vale Tudo em Nome da Nação ou há Regras do Jogo? Um Estudo sobre Ética no Contexto de Negociações Diplomáticas. **Revista Negócios Estrangeiros**, n. 10, p. 38-55, 2007. Disponível em: <<http://www.mne.gov.pt/NR/rdonlyres/A71E5562-CE15-4AC5-B7AE-029A002CFA15/0/revista10.pdf>>.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998.

_____. **Ética empresarial**: o círculo virtuoso dos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SWAN, J. E.; TRAWICK JR., I. F.; RINK, D. R.; ROBERTS, J. J. Measuring dimensions of purchaser trust of industrial salespeople. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. VIII, p. 1-9, May 1988.

TERCERO, M. **Ciencia y marketing**. Madrid: Esic, 2000.

TURNBULL, P. W.; LEEK, S. Marketing business to business: comportamento de compra, relacionamentos e redes organizacionais. In: BAKER, M. J. (Org.). **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. capítulo 7.

VASCONCELOS, L.; GUEDES, L. F. A. **E-Surveys**: vantagens e limitações dos questionários eletrônicos via *Internet* no contexto da pesquisa científica. X SEMEAD, São Paulo, 2007.

VÁZQUES, A. S. **Ética**. 30. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

WEBSTER, F. E.; WIND, Y. **O Comportamento do comprador industrial**. São Paulo: Atlas, 1975.

_____. **Industrial marketing strategy**. 3rd ed. New York: John Wiley & Son, 1991.

_____. The Changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17, Oct. 1992.

WEITZ, B. A. Relationship between salesperson performance and understanding of customer decision making. **Journal of Marketing Research**, v. 15, p. 501-516, Nov. 1978.

WEITZ, B. A.; BRADFORD, K. Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 27, n. 2, 241-254, Spring 1999.

WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, capítulo 8.

WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. **Fotocopiadora**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Fotocopiadora>>. Acesso em: 18 jul. 2009.

XEROX. **Xérox comemora aniversário de 70 anos da Xerografia**. Disponível em: <http://www.xerox.com/go/xrx/template/inv_rel_newsroom.jsp?app=Newsroom&ed_name=BRA_70xerography_102208&format=article&view=newsrelease&Xcntry=BRA&Xlang=pt_BR>. Acesso em: 18 jul. 2009.

ANEXO

Anexo A

Appendix 2: Incidents in Negotiation Questionnaire

(© Robinson, Lewicki, and Donahue, 1997)

This questionnaire is part of research study on how negotiators decide when certain strategy or tactics are ethical and appropriate in negotiations. In completing this questionnaire, please try to be as candid as you can about what you think is appropriate and acceptable to do. You are being asked about tactics that are controversial: However, your responses on this questionnaire are completely anonymous, and no one will ever know your individual responses.

You will be asked to consider a list of tactics that negotiators sometimes use. You should consider these tactics in the context of a situation in which you will be negotiating for something which is very important to you and your business. For each tactic, you will be asked to indicate how appropriate the tactic would be to use in this situation. Then assign a rating to each tactic, evaluating how appropriate it would be to use this tactic in the context specified above, based on the following scale:

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7		
Not at all	somewhat	very
Appropriate	appropriate	appropriate
(If you have any need to explain your rating on a tactic, please do so in the margin or at the end / back of the questionnaire)		Rating
1. Promise that good things will happen to your opponent if he/she gives you what you want, even if you know that you can't (or won't) deliver these things when the other's cooperation is obtained.		_____
2. Intentionally misrepresent information to your opponent in order to strengthen your negotiating arguments or position.		_____
3. Attempt to get your opponent fired from his/her position so that a new person will take his/her place.		_____
4. Intentionally misrepresent the nature of the negotiations to your constituency in order to protect delicate discussions that have occurred.		_____
5. Gain information about an opponent's negotiating position by paying your friends, associates, and contacts to get this information for you.		_____
6. Make an opening demand that is greater than what you really hope to settle for.		_____
7. Convey a false impression that you are in absolutely no hurry to a negotiated agreement, thereby trying to put time pressure on your opponent to concede quickly.		_____
8. In return for concessions from your opponent now, offer to make future concessions which you know you will not follow through on.		_____
9. Threaten to make your opponent look weak or foolish in front of a boss or others he/she is accountable, even if you know that you won't actually carry out the threat.		_____
10. Deny the validity of information which opponent has that weakens your negotiation position, even though that the information is true and valid.		_____
11. Intentionally misrepresent the progress of negotiations to your constituency in order to make your own position appear stronger.		_____
12. Talk directly to the people who your opponent reports to, or is accountable to, and tell them things that will undermine their confidence in your opponent as a negotiator.		_____
13. Gain information about an opponent's negotiating position by cultivating his/her friendship through expensive gifts, entertaining or "personal favors".		_____
14. Make an opening demand so high/low that it seriously undermines your opponent's confidence in his/her ability to negotiate a satisfactory settlement.		_____
15. Guarantee that your constituency will uphold the settlement reached, although you know that they will likely violate the agreement later.		_____
16. Gain information about an opponent's negotiating position by trying to recruit or hire one of your opponent's teammates (on the condition that the teammate brings confidential information with him/her).		_____

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE INCIDENTES EM NEGOCIAÇÃO

Este questionário é parte de um estudo de pesquisa sobre como negociadores decidem quando certa estratégia e táticas são éticas e apropriadas nas negociações. Ao completar este questionário, **por favor, tente ser o mais sincero possível sobre o que você acredita ser apropriado e aceitável fazer.** Você está sendo questionado sobre táticas que são controversas: entretanto, suas respostas neste questionário são totalmente anônimas, e ninguém nunca conhecerá suas respostas individuais.

É solicitado que você avalie uma lista de táticas que os negociadores algumas vezes utilizam. Você deve considerar estas táticas no contexto de uma **situação na qual você negociará algo que é muito importante para você e seu negócio.** Para cada tática, você deverá indicar quão apropriada a tática seria ao ser utilizada nesta situação. Então, escolha uma nota para cada tática, avaliando quão apropriado seria utilizar esta tática no contexto acima especificado, baseado na seguinte escala:

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7	Nada	um pouco	muito	
Apropriado	apropriado	apropriado	apropriado	Nota
(se você precisar explicar sua nota ou uma tática, por favor faça na margem ou no final/ verso do questionário)				
1.	Prometer que haverá recompensa à seu oponente se ele lhe der o que você deseja, mesmo que você saiba que não poderá ou não cumprirá com sua promessa quando obtiver a cooperação desejada.			_____
2.	Intencionalmente apresenta falsas informações ao seu oponente a fim de fortalecer seus argumentos de negociação ou sua posição.			_____
3.	Procura fazer com que seu oponente seja demitido de sua função, a fim de que uma nova pessoa assuma seu lugar.			_____
4.	Deturpar intencionalmente a natureza das negociações com aqueles a quem você representa a fim de proteger discussões delicadas que tenham ocorrido.			_____
5.	Obtém informação sobre a posição do oponente nas negociações pagando seus amigos, sócios e contatos para obter esta informação para você.			_____
6.	Faz uma exigência maior do que a que você realmente espera obter.			_____
7.	Transmite a falsa impressão que você não tem pressa alguma de chegar a um acordo na negociação, e desta forma tenta colocar seu oponente sobre maior pressão quanto ao tempo para que ele ceda rapidamente.			_____
8.	Em troca de concessões atuais feitas por seu oponente, você oferece concessões futuras as quais sabe que não cumprirá completamente.			_____
9.	Ameaça fazer com que seu oponente pareça fraco ou tolo em frente ao seu superior ou a outros a quem deve explicações, mesmo que você saiba que não levará adiante a ameaça.			_____
10.	Nega a validade de informação que seu oponente tem e que enfraquece sua posição na negociação, mesmo que a informação seja verdadeira e válida.			_____
11.	Dissimula intencionalmente o progresso das negociações à sua carteira de clientes a fim de fazer com que sua atuação pareça mais forte.			_____
12.	Conversa diretamente com pessoas as quais seu oponente é subordinado, ou deve explicações, e diz a eles coisas que enfraquecerão a confiança deles em seu oponente como um negociador.			_____
13.	Obtém informação sobre a posição das negociações de seu oponente cultivando sua amizade através de presentes caros, entretenimento ou "favores pessoais".			_____
14.	Faz uma proposta ou exigência inicial tão alta ou tão baixa que esta compromete seriamente a confiança de seu opositor em sua própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.			_____
15.	Garante que a grupo que você representa sustentará o acordo feito, mesmo que você saiba que eles provavelmente violarão o acordo mais tarde.			_____
16.	Obtém informação sobre a posição nas negociações de seu oponente tentando recrutar ou contratar um dos membros da equipe de seu oponente (sob a condição de que ele traga informações confidenciais).			_____

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO FINAL APLICADO

Olá,

Este questionário é parte de uma pesquisa de Dissertação de Mestrado sobre como negociadores decidem quando certas estratégias e táticas são éticas e apropriadas nas negociações.

Você necessitará de 10 à 15 minutos para preenchê-lo. Ao completar este questionário, por favor, tente ser o mais sincero possível sobre o que você acredita ser apropriado e aceitável fazer. Esclarecemos que esta pesquisa tem propósitos puramente acadêmicos e que os dados aqui coletados não serão analisados separadamente, e sim, em conjunto com os dos demais participantes. Assim sendo, garantimos o anonimato e o sigilo de todas as informações aqui expressas.

Em caso de dúvida, por favor sinta-se a vontade para contatar o responsável por essa pesquisa, Maurício Camargo, no telefone: 11-8173-XXXX.

Antecipadamente agradeço pelo seu tempo e contribuição para este trabalho.

Maurício Camargo
Mestrando - PUC/SP

1. A empresa em que trabalha é revenda autorizada de algum fabricante/marca de fotocopiadora?
 1. (a) Sim
 2. (b) Não

2. Compras da empresa:
 1. (a) aprova
 2. (b) compra
 3. (c) recomenda
 4. (d) especifica
 5. (e) não tem envolvimento

3. Negocia com vendedor ou representante de vendas em nome da empresa em que trabalha:
 1. (a) sim
 2. (b) não

4. Localização da empresa:
 1. (a) Estado de São Paulo
 2. (b) outros estados

5. Idade:
 1. (a) 18-29 anos
 2. (b) 30-39 anos
 3. (c) 40-49 anos
 4. (d) 50-59 anos
 5. (e) 60 anos ou mais.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)