

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

O USO DA VIDEOCONFERÊNCIA NA
NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL:
UM ESTUDO DE CASO

Alexandre Pereira Salgado Junior

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

ORIENTADOR: Prof. Dr. Renato Vairo Belhot

São Carlos
2002



DEDALUS - Acervo - EESC



31100037159

450142

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP
EXEMPLAR REVISADO
Data de entrada no Serviço: 06.../01.../03...
Ass:.....
[Handwritten Signature]

Class.	TESE-EFSC
Cutt.	5051.1
Tombo	T020103
Sysno	1296259

31100037159

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

S164u Salgado Junior, Alexandre Pereira
O uso da videoconferência na negociação
empresarial : um estudo de caso / Alexandre Pereira
Salgado Junior. -- São Carlos, 2002.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de
São Carlos-Universidade de São Paulo, 2002.
Área: Engenharia de Produção.
Orientador: Prof. Dr. Renato Vairo Belhot.

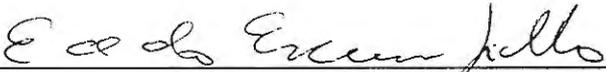
1. Negociação empresarial. 2. Videoconferência.
3. Globalização. I. Título.



FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Engenheiro **ALEXANDRE PEREIRA SALGADO JUNIOR**

Dissertação defendida e julgada em 29-11-2002 perante a Comissão Julgadora:



Prof. Dr. **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO (Orientador designado)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADO



Prof. Dr. **ALFREDO COLENCI JUNIOR**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

Aprovado

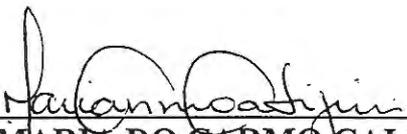


Prof. Dr. **MARCIO MATTOS BORGES DE OLIVEIRA**
(Faculdade de Economia e Administração/Campus de Ribeirão Preto/USP)

APROVADO



Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção



Profa. Assoc. **MARIA DO CARMO CALIJURI**
Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC

DEDICATÓRIA

Em memória de Helton Bordini, Bidu.

AGRADECIMENTOS

Gostaria, em primeiro lugar, de agradecer a Deus por estar sempre comigo, principalmente nos momentos mais difíceis.

Ao Prof. Alfredo Colenci Jr., primeira pessoa a acreditar no projeto. Meu sincero reconhecimento pela atenção, paciência, dedicação e amizade.

Ao Prof. Renato Vairo Belhot, primeira pessoa a me receber na Universidade. Ainda me lembro das palavras de entusiasmo, confiança e incentivo. Muito obrigado por tudo, sempre.

Ao Prof. Marcio Mattos Borges de Oliveira, amigo e pescador. Muito obrigado por me receber tão bem nessa nova fase de minha vida e por ter contribuído de forma tão enriquecedora à realização desse trabalho.

Ao Prof. Edmundo Escrivão Filho, que muito gentilmente aceitou participar e contribuir para esse trabalho na ausência do Prof. Renato.

Aos funcionários José Luiz, Luiz Fernando e Silvana. Muito obrigado pela paciência, instrução acadêmica e dedicação.

Aos meus pais e irmãos com amor e carinho. Sem vocês eu não estaria aqui.

Ao meu padrinho (Dr. Rocha), madrinha (Carminha), meus primos Rafael e Ricardo. Não tenho como agradecer todo o apoio e amor dedicado durante esses anos todos.

Aos meus amigos do peito. Obrigado por saberem ouvir um desabafo e falar no momento certo.

VECCHIA GUARDIA OMNIA VINCIT

FORÇA SEMPRE

Sumário

SUMÁRIO	III
LISTA DE FIGURA	V
LISTA DE GRÁFICOS	VI
LISTA DE TABELAS	VII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VIII
RESUMO	IX
ABSTRACT	X
1 - INTRODUÇÃO	1
- FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	6
- OBJETIVO DA PESQUISA.....	7
- JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	7
2 - O CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO	9
2.1 - O NOVO GESTOR DE EMPRESAS.....	13
3 - NEGOCIAÇÃO: CONCEITOS GERAIS	20
3.1 - A QUESTÃO LEGAL E ÉTICA DAS NEGOCIAÇÕES.....	34
3.2 - A NEGOCIAÇÃO EM UM CONTEXTO GLOBAL.....	41
3.3 - A QUESTÃO CULTURAL E AS NEGOCIAÇÕES.....	47
3.4 - PERFIL DOS NEGOCIADORES.....	54
4 - ALGUMAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E	
COMUNICAÇÃO	57
4.1 - COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	59
4.2 - EDI (<i>ELETRNIC DATA INTERCHANGE</i>).....	61
4.2.1 - Origens do EDI.....	62

4.3 - ENGAJAMENTO DA IT (<i>INFORMATION TECHNOLOGY</i>).....	64
4.4 - A CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	68
4.5 – SISTEMAS DE APOIO Á DECISÃO (SAD).....	72
4.5.1 – O que são os SAD?.....	74
4.5.2 – Metodologia empregada no SAD.....	75
5 - VIDEOCONFERÊNCIA.....	77
5.1 - ALGUNS CONCEITOS BÁSICOS.....	81
5.1.1 - Utilidades e Aplicações.....	85
5.1.2 - Tipos de equipamentos.....	86
5.2 - IMPACTO DA TECNOLOGIA.....	90
5.2.1 - Métodos de Avaliação.....	91
5.3 - EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	91
6 - ESTUDO DE CASO.....	95
6.1 - CONTEXTUALIZAÇÃO.....	96
6.2 - PROCEDIMENTOS DE TRABALHO DE CAMPO.....	97
6.2.1– Metodologia.....	99
6.2.2 – Modelo de investigação empírica.....	100
6.2.3 – Fontes de dados.....	101
6.2.4 – Tipo de pesquisa.....	102
6.2.5 – Desenho da pesquisa.....	103
6.2.6 – Procedimento de coleta de dados.....	103
6.2.7 – Previsões das análises e resultados esperados.....	104
6.3 – DESENVOLVIMENTO.....	106
6.3.1 – A negociação e as tendências mundiais.....	106
6.3.2 – A videoconferência e o “face-a-face”.....	108
7-CONCLUSÕES.....	112
ANEXO.....	116
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÀFICA.....	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Esquema da estrutura da pesquisa.....	4
Figura 3.1 - Questão ética e legal.....	30
Figura 3.2 - O ambiente da negociação.....	49
Figura 3.3 - A vantagem obtida numa negociação pelo negociador que conhece e usa as técnicas e teorias sobre negociação empresarial.....	56
Figura 4.1 - Cadeia Virtual de valores	69
Figura 4.2 - Cadeia valores genéricos	70
Figura 4.3 - Metodologia dos SAD.....	76
Figura 5.1 - Exemplo de Videoconferência	81
Figura 5.2 - Uso Eficiente da Largura de Banda	89
Figura 6.1 - Perda do “face-a-face” X Ganho em velocidade e praticidade.....	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 – Comércio eletrônico entre empresas no Brasil.....	60
Gráfico 4.2 – Comércio eletrônico na América Latina.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 - Importância dos relacionamentos e resultados.....	35
Tabela 3.2 - As táticas mais adequadas ao time da negociação internacional.....	52
Tabela 4.1 - Eficiência e Eficácia.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ATM - *Adobe Type Manager*
B2B - *Business to Business*
CD - *Compact Disk*
CECA - *Comunidade do Carvão e Aço*
CPA - *Centrais com Programa Armazenado*
EDI - *Electronic Data Interchange*
ERP - *Enterprise Resource Planning*
GATT - *Acordo Geral de Tarifas e Comércio*
HTTP - *HyperText Transfer Protocol*
IP - *Internet Protocol*
IT - *Information Technology*
ISDN - *Integrated Services Digital Network*
LPs - *Long Plays*
OMC - *Organização Mundial do Comércio*
PC - *Personal Computer*
POP - *Post Office Protocol*
SAD - *Sistemas de Apoio à Decisão*
TCP - *Transfer Control Protocol*

RESUMO

SALGADO JR, A. P. (2002). *O uso da videoconferência na negociação empresarial: um estudo de caso*. São Carlos, 2002. 129p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

O mundo dos negócios é hoje extremamente rápido e competitivo. Decisões oportunas constituem a alma de qualquer negócio. Elas devem ser rápidas e efetivas, freqüentemente envolvendo membros de uma equipe em vários lugares do país ou ao redor do mundo. Nesse novo ambiente, que se torna a cada dia mais universal, a rapidez na tomada de decisões é um fator fundamental para o bom desempenho das empresas. Face ao constante crescimento do fluxo de informações gerados nos últimos anos, o ambiente empresarial vem vivenciando inúmeras mudanças nos aspectos relacionados à administração dessas informações. Elas podem determinar o fracasso ou o sucesso de uma negociação.

Face a esse contexto, o presente trabalho tem como objetivo identificar os benefícios e restrições que a videoconferência exerce sobre a velocidade na tomada de decisões dentro do processo de negociação empresarial entre clientes, fornecedores e filiais localizados em qualquer local do planeta. Para isso, são analisados teorias e posicionamentos sobre questões relativas à utilização da videoconferência na negociação empresarial tais como a crescente demanda por esse tipo de tecnologia, perfil do negociador e impacto da tecnologia de videoconferência no processo de negociação nos aspectos relacionados a custos, agilidade e flexibilidade de informações. Além disso, foi feito um estudo de caso na empresa 3M que utiliza a tecnologia de videoconferência para se relacionar em processos de negociação empresarial com seus clientes, fornecedores e filiais.

A análise dos dados, complementada com o estudo das teorias em questão, leva à conclusão de que esse tipo de tecnologia apresenta algumas pequenas restrições, porém quando comparadas com seus benefícios, o balanço é positivo. Isso nos mostra que esse tipo de tecnologia é recomendado para alguns modelos de empresa.

Palavras-chave: negociação empresarial; videoconferência; globalização.

ABSTRACT

SALGADO JR, A. P. (2002). *The use of video conference in business negotiation: a study case*. São Carlos, 2002. 129p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

Nowadays the business world is extremely fast and competitive. Prompt decisions constitute the essence of any business. Such decisions have to be taken quickly and effectively and they frequently involve members of a team in several places around the country or even around the world. In this new environment, which gets more and more global proportions everyday, the promptness of decisions making is a factor of the utmost importance for the enterprises' good performance. Due to the constant growth of information flow created over the last years, the business environment has been experiencing countless changes in relation to the management of such information. It can lead to the failure or the success of a negotiation.

Taking this context into consideration, the present work aims at identifying the benefits and restrictions video conference exerts over the promptness of decision taking within the business negotiation process among clients, suppliers and branches situated at any place on the planet. To do so theories are analyzed as well as positions concerning the questions related to the use of video conference in business negotiation, such as the growing demand for this sort of technology, the profile of the negotiator and the impact of the video conference technology in the negotiation process, as far as aspects related to cost are concerned, as well as agility and information flexibility. Besides, it was a case study conducted at 3M, which uses video conference technology to relate to clients, suppliers and branches during the process of business negotiation.

The analysis of the data, supplemented with the study of the pertaining theories, leads to the conclusion that this sort of technology exhibits some minor restrictions, however, when compared with the benefits, the benefits outweigh the drawbacks. This shows us that this sort of technology is recommended to some models of enterprises.

Keywords: business negotiation; video conference; global proportions

1 - INTRODUÇÃO

Diante do constante desenvolvimento tecnológico dentro das áreas de informação e comunicação, somado à mundialização da economia e à crescente necessidade por uma cultura global, pode-se afirmar que nunca foi tão fácil negociar fora do próprio país como nos tempos de hoje. Internet, empresas de entrega, correios, fax, televisão, rádio e diversas outras tecnologias auxiliam da melhor maneira possível a se vender um negócio.

Nota-se hoje que a internet está em todos os lugares na vida das pessoas. O gestor de negócios, na empresa ou na vida particular, depara-se com a presença da internet a todo o momento. O comércio eletrônico está mudando a forma como as empresas fazem negócios. O comportamento do consumidor *on-line* está cada vez mais diferenciado. A cadeia de suprimentos está sendo revolucionada com a ligação entre produtores e fornecedores via internet. A introdução do ERP (*Enterprise Resource Planning*) nas empresas está produzindo informação em tempo real para todos os departamentos da organização. Para HABERKORN (1999, p. 11), “a informática deve proporcionar, independentemente do porte e volume de dados da empresa, um rígido controle das operações, além de meios para a gerência e sua direção tomarem decisões acertadas e em tempo real”.

A cooperação entre as empresas está criando novas alternativas de redução de custo e aumento de produtividade. É muito difícil encontrar produtos de alguns segmentos da economia que não possuam componentes dos mais variados países do mundo. Até mesmo os alimentos são plantados em um país, embalados em outro para serem vendidos em um terceiro. Veículos, então, são produzidos em alguns países para que, no final, sejam montados em um único e vendidos para todo um bloco econômico. Enfim, modelos de negócio totalmente novos estão surgindo. Acompanhar essas mudanças não é fácil, mas absolutamente necessário num ambiente competitivo como o atual.

A expressão globalização surge da necessidade de minimizar distâncias e custos, de atender a interesses, de facilitar negociações. Surge da busca da satisfação

de duas ou mais partes envolvidas. Globalização constitui uma variação da palavra globo, que diz respeito àquilo que está junto, no conjunto, na totalidade. Ela também pode ser definida como um conjunto de mudanças político-econômicas que a humanidade vem atravessando. O fenômeno é decorrente de um processo antigo e longo, que vem se acentuando cada vez mais neste final de milênio. Dessa forma, existe a urgência na formação de um neoliberalismo, para que se possa ser efetivamente globalizado. A recente mundialização dos mercados e queda de barreiras vem expandir esse interesse, ampliando essa urgência. O mercado de uma economia mundial não respeita aqueles que ficam para trás.

Dentro desse contexto, o desenvolvimento da negociação empresarial é de vital importância para realmente se alcançar êxito num mundo globalizado. Segundo ACUFF (1993), a negociação é o processo de comunicação a fim de atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades. Futuramente, todas as organizações que buscarem o sucesso deverão estar adaptadas a essa realidade. Na busca crescente por desenvolvimento, as organizações devem se adaptar e buscar sempre as melhores formas de negociar, seja com pessoas, empresas ou países. Segundo COHEN (1980), a negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa. Outrossim, os conceitos de negociação e globalização são correlacionados e interdependentes, sendo objetivo do negociador obter a melhor barganha, ganhando ou não, sempre procurando acompanhar as mudanças do ambiente.

Seguindo essa tendência, o novo perfil de negociador deve estar preparado para mudanças, ser polivalente no conhecimento de técnicas, formas e métodos de negociação, na cultura, informática e línguas, sem deixar de lado uma capacidade inovadora elevada. Numa visão mais ligada à microeconomia e de acordo com PINDYCK (1994, p. 94), “a negociação é um tipo de jogo econômico do tipo cooperativo, ou seja, é aquele na qual seus participantes podem negociar contratos entre si, permitindo que planejem estratégias em conjunto”. Dentro desse contexto, o negociador depara-se com a seguinte pergunta: o ser humano já nasce dotado das características de um bom negociador ou pode-se desenvolver tais talentos treinando-se esse profissional? Essas perguntas e outras fazem parte da própria discussão do desenvolvimento da administração e da negociação. O ponto importante a se destacar

é que essas perguntas já eram feitas e discutidas há cerca de trezentos anos na França. Segundo COLLIERES (2001, p. 55), “o negociador genial não pode ser produzido, ele já nasce assim. Há, contudo, muitas habilidades que podem ser desenvolvidas com a prática e a maior parte do conhecimento necessário só pode ser adquirido mediante uma aplicação constante ao assunto”. As características do bom negociador, por muitas vezes, não podem ser definidas, mas elas são facilmente identificadas. Uma delas seria a paciência para tratar de assuntos complexos e extensos. De acordo com DENNY (2001, p.110), “os melhores negociadores são aqueles que têm a paciência necessária durante a negociação”.

Nesse novo ambiente, em que a rapidez na tomada de decisões é um fator fundamental para o bom desempenho das empresas, é importante dispor de meios de comunicação adequados. O mundo dos negócios é hoje extremamente rápido e competitivo. Decisões oportunas são a alma de qualquer negócio. Elas devem ser feitas rápidas e, freqüentemente envolvendo executivos ou membros de uma equipe em vários lugares pelo país ou ao redor do mundo. Só assim as empresas poderão sobreviver nesse ambiente que se torna cada vez mais competitivo.

Este trabalho analisa a importância das novas tecnologias de informação e comunicação que alicerçam uma base forte na velocidade de tomada de decisão na negociação empresarial. Procura salientar como as empresas, nesse novo ambiente que se torna a cada dia mais instável, podem se tornar mais competitivas se estivessem atentas às constantes mudanças do ambiente empresarial mundial e utilizassem essas novas tecnologias disponíveis no mercado. Em especial, o trabalho vai analisar a importância de uma ferramenta tecnológica muito recentemente introduzida no mercado: a videoconferência. Avalia-se como essa nova tecnologia pode aumentar a velocidade na tomada de decisões numa empresa, destacando a importância do seu uso nas negociações empresariais. O contexto na qual uma empresa que utiliza essa nova ferramenta pode negociar de forma mais veloz, sem perder a particularidade do contato humano, aqui chamado “face-a-face”, típico das negociações tradicionais. Segundo PECKHAM (2001, p. 44), “houve uma grande economia na empresa depois de se utilizar a videoconferência”.

O trabalho está dividido em seis partes. O esquema da estrutura do trabalho pode ser visualizado na figura 1.1.

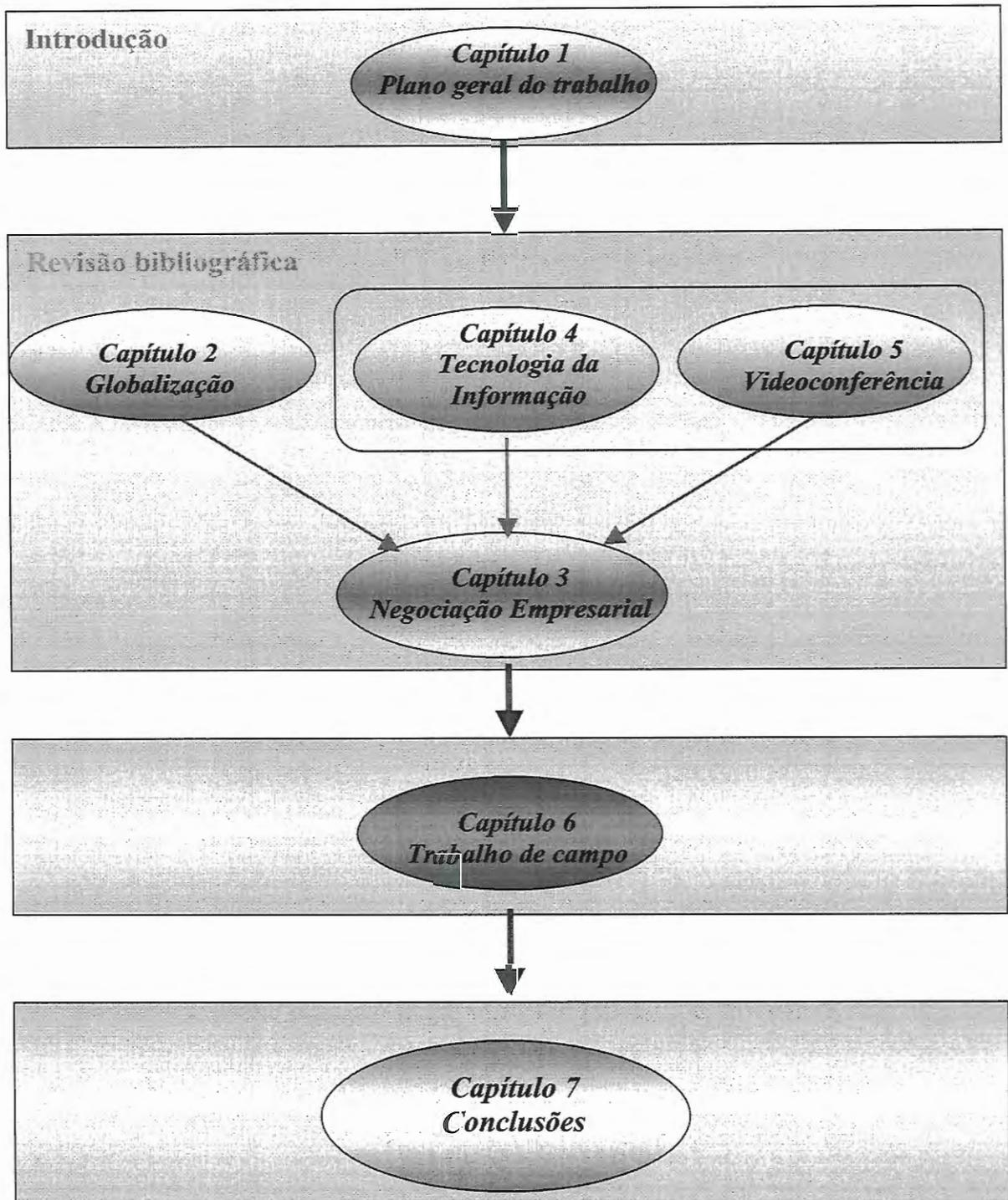


Figura 1.1 – Esquema da estrutura da pesquisa

Na primeira parte do trabalho, o capítulo 2, um breve histórico e atual contexto da globalização é analisado, pois o ambiente de negociação empresarial em estudo é diretamente influenciado por esse cenário mundial atual.

No capítulo 3, o ambiente de negociação é analisado, pois suas restrições, características e particularidades precisam ser consideradas na elaboração de um sistema de negociação empresarial eficiente que esteja em sintonia com o ambiente globalizado e competitivo na qual inserem-se as novas tecnologias disponíveis no mercado. Será discutido também como essa filosofia pode estar aberta à entrada de novas ferramentas tecnológicas que auxiliariam no processo de tomada de decisão para se tornar mais competitivo, numa negociação empresarial pelo uso de ferramentas tecnológicas.

A terceira parte, capítulo 4, apresenta a origem, evolução e desenvolvimento de algumas ferramentas de comunicação e informação. O estudo parte do EDI (*Electronic Data Interchange*), passa pela tecnologia de informação e pelos *softwares* de gestão empresarial até evoluir para as cadeias virtuais de valor. Também serão abordados os sistemas de apoio à decisão (SAD), que têm vital importância como metodologia científica de auxílio ao processamento de informações. Essas ferramentas tecnológicas são apresentadas pois mesmo tendo menor importância nas questões relativas à negociação empresarial de forma direta, seus elementos e benefícios potenciais devem ser analisados, pois esses sistemas podem fornecer dados importantes para se obter vantagem competitiva numa negociação empresarial.

O capítulo 5, apresenta os sistemas de videoconferência encontrados em desenvolvimento e aqueles já disponíveis no mercado. O capítulo procura mostrar desde os usados para grandes reuniões até aqueles portáteis, disponíveis para qualquer tipo de microcomputador. Discorre-se também sobre a importância do uso da videoconferência mostrando exemplos de sua atribuição em atividades como a educação a distância, a telemedicina e as reuniões entre filiais de empresas encontradas pelo mundo. O estudo e desenvolvimento desse capítulo são extremamente importantes para o trabalho aqui apresentado, pois suas características marcantes devem ser totalmente compreendidas uma vez que elas influenciam diretamente na compreensão do estudo de caso e na conclusão do trabalho.

No capítulo 6, a quinta etapa do trabalho é desenvolvida. Nesse capítulo é apresentado um estudo de caso verificando se a teoria até então estudada realmente condiz com a realidade. Numa visita exploratória de campo, a uma empresa que utiliza a videoconferência como ferramenta tecnológica, é observado se essa empresa realmente agrega valor ao seu negócio quando utiliza essa ferramenta tecnológica para se obter vantagem competitiva numa negociação empresarial com clientes, fornecedores ou com uma de suas filiais geograficamente distante.

Finalmente, no capítulo 7, estão apresentadas as principais conclusões obtidas com a realização desse estudo, bem como serão apresentadas recomendações para trabalhos futuros, visando a continuidade dessa linha de pesquisa.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Não obstante o grande avanço da tecnologia e do aumento da competitividade, a grande maioria das empresas desconhece as novas ferramentas tecnológicas que funcionam como sistemas de apoio à tomada de decisão. Dessa forma, elas acabam não tomando conhecimento das novas técnicas que poderiam ser fonte de vantagem competitiva numa negociação empresarial. A ferramenta mais importante aqui apresentada é a videoconferência que tende a aumentar a velocidade na tomada de decisão numa negociação empresarial.

O mundo dos negócios é hoje extremamente rápido e competitivo. Decisões oportunas são a alma de qualquer negócio. Elas devem ser feitas rápida e efetivamente, freqüentemente envolvendo executivos ou membros de uma equipe em vários lugares do país ou do mundo. Pode-se acrescentar que orçamentos com viagens resultam em gastos enormes com tempo e produtividade perdidos. Sendo assim, o problema abordado pelo presente trabalho é:

As novas ferramentas tecnológicas existentes no mercado, como a videoconferência, podem vir a influenciar na velocidade de tomada de decisões e na redução de despesas com transporte e tempo ocioso, em algumas etapas da negociação empresarial sem uma perda significativa da pessoalidade do contato “face-a-face”?

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta como objetivo geral identificar os benefícios e restrições que a videoconferência exerce sobre a velocidade na tomada de decisões dentro do processo de negociação empresarial entre clientes, fornecedores e filiais localizados em qualquer local do planeta.

Como objetivos específicos temos:

- 1) estudar trabalhos publicados concernentes à negociação empresarial, enfatizando os problemas relacionados à tecnologia de informação e comunicação;
- 2) analisar como o perfil e experiência do negociador interfere no resultado final do processo de negociação;
- 3) identificar e discutir a possível perda da relação face-a-face pelo uso da tecnologia de videoconferência através de bibliografia e estudo de caso;
- 4) analisar situações comunicacionais em videoconferência.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Empresas são essenciais na economia de um país. Novas formas de se obter vantagem competitiva, reduzir gastos e aumentar a produtividade são vitais para a sobrevivência das mesmas nesse ambiente que se torna a cada dia mais competitivo. Sendo assim, as relações de negociação empresarial, que contribuem para o aumento da competitividade, devem ser desenvolvidas, estudadas e aprimoradas.

Com as transformações ocorridas nas últimas décadas, surgiram novas ferramentas capazes de fornecer tecnologia que permite aumentar a velocidade do fluxo de informações dentro da empresa. Esse recurso seria fundamental para se promover uma maior velocidade na tomada de decisões e conseqüentemente adquirir vantagem competitiva. A videoconferência é uma ferramenta que proporciona tal ganho em velocidade. Sua utilização no processo de negociação promove, assim, uma maior agilidade no processo decisório proporcionando dessa forma, agregação de valor para a empresa.

Outro ponto que se destaca é a emergente necessidade de se fazer um estudo da tecnologia de agentes inteligentes inseridos dentro da videoconferência, mais especificamente da negociação entre clientes e fornecedores. Existem muitas ferramentas destinadas a auxiliar os usuários na negociação de produtos e serviços, sendo que nesse ambiente, o uso de agentes está sendo pouco explorado principalmente quando se fala em negociação automática entre fornecedores e clientes em sítios muito distantes. Sendo assim, o modelo apresentado surge como uma alternativa de integração entre clientes e uma rede de fornecedores através da tecnologia de videoconferência que participa de um processo automático de negociação em nome das necessidades dos usuários.

Apesar de seu enorme benefício, poucos estudos foram feitos para analisar a aplicabilidade do uso da videoconferência em empresas como forma de desenvolver a negociação empresarial.

2 - O CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO

O fenômeno da globalização está ampliando-se e afetando, cada vez mais, as empresas, pessoas e países. Entretanto, pouco se sabe sobre o que realmente é esse fenômeno e quais as proporções que ele pode ter. Com os rápidos acontecimentos e mudanças da humanidade, as distâncias se encurtaram e os contatos se aproximaram. Empresas possuem filiais em inúmeros países e muitas vezes estão em todos os continentes. Pessoas buscam dominar mais línguas e conhecer costumes de seus parceiros comerciais para buscar uma maior facilidade em outros países, seja nos negócios ou no lazer. Economias buscam se fortalecer para sobreviverem e enfrentarem a nova realidade. Países buscam contatos e formam blocos comerciais para serem competitivos.

De acordo com RUGMAN et al. (2001), a globalização pode ser discutida em vários níveis: a crescente interdependência entre países em todas as partes do mundo, a extensão das ligações externas de cada país, o grau pelo qual diferentes indústrias requerem que as empresas atuem internacionalmente, e a natureza das atividades de cada empresa. Sendo assim pode-se dizer que a globalização é o começo de uma nova era, em que as economias visam ao fortalecimento. Uma era em que a competição deixou de ser um fator superficial e passou a ser inevitável, além do que os países deixam no passado suas diferenças, buscando entender as múltiplas diferenças culturais e se juntam em blocos comerciais. Enfim, uma era em que as barreiras caem e junto levam as idéias e ideais de nacionalismo e protecionismo.

Para GUPTA & GOVINDARAJAN (2001), a intensificação da globalização começou com o término da II Guerra Mundial. Os países europeus estavam arrasados financeira e socialmente. Os Estados Unidos, que se afirmaram como uma potência por meio de uma estratégia de seu governo, assinaram, juntamente com outros países, o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT), em 1948, criando, pela primeira vez, um mercado com regime comum e internacional entre os países envolvidos. A

globalização, no entanto, somente começou a ser reconhecida no final da década de 70, começo da década de 80, com o liberalismo e a queda de algumas barreiras que foram marcadas pelos governos de Ronald Reagan, nos Estados Unidos e, o de Margaret Thatcher, no Reino Unido. Hoje esse acordo foi substituído pelo assinado em Genebra, em 1994, na Organização Mundial do Comércio (OMC).

De acordo com RUGMAN et al. (2001), a formação de uma “Aldeia-Global” é a expressão que melhor pode explicar o contexto. Hoje em dia, veículos são produzidos em escala com peças provenientes dos mais variados países e continentes, sendo somente montados no país onde a planta de montagem está instalada. Sucos de maçã, como cita ACUFF (1992, p. 4), no caso da Tropicana: “Contêm concentrados da Áustria, Itália, Hungria e Argentina”. O mesmo pode-se dizer para sucos de laranja e outros sabores, cujos produtores do insumo são de diversas nacionalidades.

De acordo com ACUFF os fatores dessa formação global são:

- o avanço da tecnologia de informação: que possibilitou a transmissão mais rápida de dados e notícias. Hoje é possível saber-se, em tempo real, como uma economia está se comportando, se uma empresa faliu ou se uma guerra está acontecendo, com imagens e informações precisas e detalhadas; é possível telefonar, ou até mesmo conversar, visualizando pelo vídeo a outra parte, de qualquer local do planeta; é possível comprar qualquer coisa através de um computador e receber, alguns dias depois, em casa; é possível acessar bancos de dados de várias origens, em qualquer país.
- necessidade de novos mercados compradores: com a saturação dos mercados internos faz-se necessária a transnacionalização dos mercados, que visam a novos consumidores para seus produtos. A tendência passa a ser a de fortalecer e valorizar a empresa e o país, sem impor proteções alfandegárias.
- necessidade de novos mercados fornecedores: devido à falta de matérias-primas ou da não especialização das empresas nacionais, esses países buscam outros como fontes de recursos ou de tecnologia para suprir suas necessidades.

Para RHINESMITH (1993, p. 41) existem outras forças que propulsionam uma empresa a se tornar global:

- acúmulo financeiro massivo e agressivo e um relativo fluxo livre de transferência de recursos;
- sistema de canais de comunicação e de transferência de informações bem definidas e altamente eficientes, além de um controle dos sistemas;
- desenvolvimento da tecnologia e da aplicação que procura a liderança e posições de baixo custo na produção e criação de um produto;
- reconhecimento claro dos potenciais de um mercado de massa, de uma padronização em massa e, por fim, as marcas globais.

Tornar-se global significa expandir, procurar mercados diferentes, atingir outras culturas e países, produzir ou ser representado em outros mercados. Significa, também, aumentar seus riscos, enfrentar dificuldades e problemas, pessoas e concorrentes, governos e sistemas sócio-econômicos diferentes. Na verdade, alguns conceitos já eram estudados a vinte e cinco séculos atrás. Segundo TZU (1996), se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas. A figura do negociador global surge dessa “brecha” deixada no fenômeno da globalização e a sua necessidade aumenta com o crescimento das negociações e transações entre as empresas.

Para GUPTA & GOVINDARAJAN (2001), a globalização é conduzida por três fatores básicos:

1. competição entre os concorrentes;
2. mercados demandando qualidade, produtos com pequenos ciclos de vida, alianças para ganhar novos mercados;
3. freqüente mudança tecnológica dentro dos negócios.

O paradigma da globalização derruba as regras fixas e as mentes inflexíveis que ainda permanecem inalteradas. A globalização faz com que empresas e países mudem a mentalidade de seus funcionários e habitantes para um contexto de reajustamento constante, para um mundo em que as mudanças ocorrem continuamente, fazendo com que as metas, objetivos e estratégias sejam constantemente repensadas. Para RHINESMITH (1993, XI), é necessário que os gerentes globais, para serem bem sucedidos, encontrem novos paradigmas para viver

e trabalhar em organizações globais. A formação de um país ou de uma organização global não é possível sem que uma nova forma de comportamento seja criada.

Para RHINESMITH (1993, XI), o paradigma da globalização é a mudança das consciências e dos comportamentos das pessoas. Conforme dizia o presidente da extinta União das Repúblicas Socialistas Soviéticas, Mikhail Gorbachev: “São necessários novos pensamentos para as velhas atividades”.

Algumas empresas já mostravam essa tendência no começo do século, embora nem mesmo elas soubessem as dimensões que atingiriam. No caso brasileiro, pode-se citar a Mappin Store, Ford, Singer, Coca Cola e outras que se instalaram nos primórdios do século XX. Mais antigamente foi citada a histórica Companhia das Índias Ocidentais (“*Western Indians Company*”), que fazia o comércio entre as terras do Novo Mundo e a Holanda, conseqüentemente para a Europa.

No entanto, não se deve confundir a globalização com a internacionalização de uma empresa. A globalização é um contexto diferenciado, atual, em que as empresas não perdem suas características individuais no compartilhamento de fatos e idéias que lhe darão vantagem competitiva. De acordo com RUGMAN et al. (2001), a internacionalização é a divisão de uma empresa, tendo cada uma organização, produção e coordenação semelhante à original.

A empresa da globalização possui um enfoque mais amplo, ou seja, global, enquanto a empresa internacional possui um enfoque nacional e internacional. As empresas envolvidas na globalização estão em constante luta pela posição estratégica através da diferenciação de mercado, racionalização da produção, diversificação seletiva, realizando alianças que as envolvam em redes transnacionais cooperativas.

O aumento do trabalho em grupo irá possibilitar as boas relações interpessoais e a cooperação. O profissional global deve entender a dinâmica da globalização e não mais pensar em somente vencer. Afinal, em muitos casos, o interesse de apenas participar é grande e pode render alianças estratégicas vitoriosas no futuro.

Para o funcionário ou gestor de organizações globais, as mudanças são constantes e inevitáveis, as previsões cada vez mais difíceis e os riscos aumentam a cada dia. A flexibilidade e um perfil que se adapte a essa transição são essenciais. A disponibilidade para viajar e uma vida bastante dinâmica são, em muitos casos, um

fator intrínseco à nova realidade. Muitos são os executivos que passam apenas alguns dias com a família e muitas vezes são obrigados a realizar reuniões em salas “VIP” em aeroportos dos mais variados países.

A competição é um fator com o qual esse gestor deve se preocupar, pois, afinal, ela é preponderante na globalização. Segundo RHINESMITH (1993, p. 43), é importante que as empresas pequenas e médias também façam essa previsão; afinal existem diversos casos de grandes empresas internacionais e bem capitalizadas que entraram no mercado americano dessas pequenas e médias, gerando um resultado bastante destruidor. Nos casos daqueles que não possuem capacidade de se sustentar individualmente, as alianças e parcerias são a melhor solução, seguida pelas fusões e aquisições que serão discutidas em breve.

Os mercados são outra preocupação para a globalização e, conseqüentemente, para os gestores globais. Qualidade, novos produtos, mudança de gosto, moda global e diminuição do ciclo de vida dos produtos fazem com que novas estratégias sejam procuradas e adotadas. Mais uma vez as parcerias, alianças, fusões e aquisições são alternativas saudáveis para essas empresas.

A inovação é um dos aspectos intensificados com a globalização. O objetivo de estar sempre criando é gerar uma vantagem competitiva sobre a concorrência. A inovação, no entanto, necessita da criatividade. Segundo MARTINELLI & ALMEIDA (1997, p. 146), “a criatividade envolve tanto as iniciativas de originar algo novo com base em modelos preconcebidos, quanto a capacidade de converter experiências já vividas em situações, produtos ou modelos novos”. Ainda seguindo o pensamento dos autores, com a formação de uma sociedade global, a criatividade passa a ser mais importante ainda, pois, à medida que as mudanças e transformações se acentuam, as ameaças e oportunidades se multiplicam. A criatividade é o diferencial que fará a organização ser vencedora ou perdedora.

2.1 - O NOVO GESTOR DE EMPRESAS

O novo gestor de empresas globais mudou, ele não é mais o profissional que administra sua organização através de relatórios e dados, atrás de uma mesa de escritório, em um determinado país. Seu perfil, nessa nova realidade, é de alguém

flexível, pronto a assimilar novas idéias, aceitar diferenças, criativo, com conhecimento de marketing internacional, finanças internacionais, contabilidade internacional, gerenciamento de culturas (línguas, costumes, religiões etc.), assim como geografia e política nacionais e internacionais. De acordo com COLLIERES (2001, p. 50), “é altamente desejável que os noviços na diplomacia aprendam idiomas estrangeiros, pois assim estarão protegidos da má-fé ou da ignorância dos intérpretes, bem como do grave constrangimento de ter de valer-se deles nas audiências”.

O gestor deve possuir uma boa capacidade de adaptação e entender as diferenças, visto que, por algum tempo, pode estar orientando uma filial em Seul, Coréia, e depois ser transferido para outra filial na Cidade do Cabo, África do Sul. O mesmo conceito foi estabelecido há trezentos anos na França. Segundo COLLIERES (2001, p. 46), “é necessário conhecer as leis e costumes estabelecidos dos diversos países, sobretudo em todos os assuntos relativos à sucessão ao trono e aos hábitos predominantes na corte. O estudo da forma de governo existente em cada país é muito necessário ao negociador, e ele não deve esperar até chegar a um país estrangeiro para estudar essas questões; deve preparar-se previamente pois, caso não esteja munido de uma certa medida desse conhecimento, será como um homem no mar sem uma bússola”.

Globalização pode ser entendida como a capacidade de apreciar o mundo como um mercado que pode tratar com vários comerciantes de várias culturas. Isto requer um novo “motor humano” para a organização, que possa tratar dos paradoxos, tais como: economias globais de escala e costumes locais, ajustar pensamentos domésticos e transnacionais, rapidez e equidade. O centro da questão está no desenvolvimento global de produtos, serviços e mercados estratégicos; da capacidade para alianças estratégicas bem sucedidas e parcerias; do provimento global de pessoal e plano de carreira; e desenvolvimento da capacidade para continuar as transformações organizacionais.

Pode-se afirmar, certamente, que os anos 90 do século XX foram o exemplo máximo, até o momento, dessa nova tendência mundial. Esses anos caracterizaram-se pela expansão dos grandes complexos industriais, em que empresas de logística foram necessárias para coletar diversas partes de um produto final em diferentes

áreas geográficas do planeta. Exemplos claros dessas ilustrações são as empresas montadoras de veículos, que juntam as partes em uma montadora instalada em um determinado país, porém suas peças e componentes são oriundos de vários países. Motores, bancos, parafusos, tinta e outros vêm de várias origens diferentes.

A difusão da informação e a sua velocidade foram proporcionadas através de inúmeros satélites e cabos instalados. A era da fibra óptica, da popularização dos computadores pessoais, da rede mundial de computadores, dos telefones celulares, das guerras transmitidas ao vivo e de outras inovações puseram abaixo o conceito das indústrias nacionais, das barreiras protecionistas e do desenvolvimento individualizado.

Para que uma empresa se torne global, segundo RUGMAN et al. (2001), algumas forças devem ser utilizadas:

- agressividade, acúmulo financeiro e transferência relativamente livre de recursos;
- comunicações e canais bem definidos e altamente eficientes, transferência de informação e controle de sistemas;
- desenvolvimento da tecnologia e aplicações que procuram liderança e posições de baixo custo na criação de produtos e produção;
- reconhecimento claro do potencial dos mercados de massa, padronização em massa e marcas globais.

Um claro exemplo é dado no caso da montadora Mazda, com um de seus veículos esportivos: desenhado na Califórnia, financiado em Tóquio e Nova Iorque, montado em Michigan e no México, o qual utiliza componentes criados em *New Jersey* e fabricados no Japão.

As chaves da globalização, para RHINESMITH (1993, p. 43), são: competição, mercados e tecnologia. De acordo com o autor a **competição** faz com que as organizações não só busquem novos mercados externos, assim como criem novos métodos inteligentes que permitam que se identifiquem potenciais entrantes em seu mercado local, de qualquer ponto do planeta. Por essa lógica, até mesmo os pequenos devem buscar uma forma de proteção.

O autor ainda afirma que os **mercados** exigem cada vez mais qualidade, mudanças de gosto, novidades globais e curto ciclo de vida dos produtos. A partir

daí, surgem as empresas que buscam parcerias ou alianças para ganhar novos mercados. Os mercados mais promissores, apesar das sucessivas crises financeiras, são o do Leste Europeu, América Latina e Extremo leste.

E por fim o autor afirma que a **tecnologia** está mudando o perfil dos negócios em tempos de “aldeia global”. Com o progresso e a facilidade de acesso, muitas organizações aproveitam a tecnologia para evoluírem e utilizarem-na como um diferencial.

Nesse novo cenário mundial algumas ferramentas para se buscar o sucesso e a competitividade empresarial foram introduzidas. Um exemplo dessas ferramentas seria a prática do *benchmarking*, que segundo SLACK et al. (1997), é uma abordagem usada por algumas empresas para comparar suas operações com aquelas de outras companhias com objetivo de obter vantagem competitiva. Essa prática procura, entre outras coisas, avaliar o quão bem vai a sua operação em relação aos concorrentes. Essa prática pode ser vista, portanto, como uma abordagem para o estabelecimento realístico de padrões de desempenho, preocupando-se também com a pesquisa de novas práticas e idéias, que podem ser aptas para serem copiadas ou adaptadas.

De maneira similar, a formação das redes facilitou a expansão das grandes corporações que passaram a se instalar em qualquer país que lhes oferecesse uma real condição de lucro e uma maior competitividade. Uma das formas encontradas por essas organizações foi franquear sua marca e seu conhecimento. As vantagens para o franqueador, proprietário da organização, são o baixo custo para se abrir uma outra unidade que lhe auferirá lucros, assim como a divulgação e consolidação da marca. Para o franqueado, o sistema de *franchising* fornece um maior conhecimento no desenvolvimento de um negócio, segurança da marca e assistência em várias áreas. A filosofia dessas corporações é de conseguir o menor custo em busca de um lucro máximo, motivo que as leva aos países em desenvolvimento e a países de mão de obra qualificada e barata. Os maiores exemplos disso são as cadeias de hotéis e redes de “fast-food”.

De acordo com LAFER (1996), com a formação de uma estrutura industrial e de serviços em âmbito mundial, surgiu a necessidade da desregulamentação do

comércio internacional e a queda de algumas barreiras. Surgem as idéias de mercado de livre comércio.

Os pontos de trocas mundiais tendem para uma independência política regida por si própria por um lado, e a formação de alianças econômicas por outro lado.

A explicação para a afirmação acima é dada, por exemplo, pelos países da Comunidade Européia. Diversos países monárquicos, democráticos, presidencialistas ou parlamentaristas, com diferentes culturas e antecedentes, buscam um mesmo objetivo: aumentar as trocas comerciais, através de uma unificação pelas derrubada de barreiras protecionistas alfandegárias, mas não um governo único, apesar da existência de um parlamento que controla e conduz essa nova união e da adoção de um meio monetário único.

O principal paradoxo da globalização é que quanto maior a economia mundial, maior o papel desempenhado pelos menores jogadores, alimentando, ainda mais, a necessidade de um gestor global eficiente no controle das organizações de nível mundial.

Uma língua comum entre os negociadores minimiza a barreira das comunicações: a língua inglesa, neste final de século e milênio, passou a ser um ativo praticamente indispensável e estratégico no mercado. Segundo NAISBITT (1994, p. 26), mais de 1 bilhão de pessoas se expressam em inglês como língua nativa, segunda língua ou língua estrangeira; 60% das transmissões de rádio mundiais são feitas em inglês; 70% do correio mundial é endereçado em inglês; 85% dos telefonemas internacionais são realizados em inglês e 80% dos dados dos computadores no mundo estão em inglês.

Neste novo contexto, no entanto, alguns países buscam a proteção para seus mercados. A Rússia decretou que todas as empresas multinacionais que se estabelecerem em seu território devem colocar seu nome e de seus produtos em russo, com letras maiores e, em inglês, com letras menores. Assim tiveram de obedecer: McDonald's, Pizza Hut, as empresas brasileiras de café e outras. Quebec, província francófona do Canadá, adotou a lei de que todas as placas de rua devem ser escritas na língua-mãe, ou seja, em francês. Isso, porém, está mudando: a Lituânia já batizou, novamente, todos os locais erguidos durante o comunismo, a Indonésia, que

abolira o inglês, já o está colocando em placas de rua e até mesmo a conservadora cultura francesa está aceitando escolas bilíngües. Para alguns pode parecer que a cultura e as tradições locais estariam se acabando, mas não a minoria das línguas por toda a Europa Ocidental está atingindo um novo *status*, com as pessoas se apegando mais a sua própria origem, como um lastro à criação de uma maior, mais economicamente homogênea Europa.

Segundo MINTZBERG (2000), a globalização é o fator gerador da formação dos blocos econômicos de livre comércio e negociação. Na esperança e na busca de encontrar um mercado consumidor ou, em alguns casos, produtor de bens terciários ou primários, as empresas buscam apoio dos governos que, para fortificar suas economias, se aliam a outros países, vizinhos ou não, em busca de um interesse semelhante. A mundialização, nesse final de século, acelerou esses processos que foram criados, em sua maioria, após a II Guerra Mundial.

A formação dos blocos econômicos deu-se por motivos já vistos, derivados principalmente, dos organismos de cooperação econômica que já existiam há um certo tempo. Isso ocorreu através de um estreitamento dos laços entre os países e da necessidade comercial.

A complexidade dos problemas que os blocos enfrentam é grande, desde as questões culturais, diferença de idiomas, desigualdade no desenvolvimento econômico, social e político, além de interesses, prioridades e perspectivas em termos econômicos, sociais e políticos completamente diferentes.

A intenção de se gerarem blocos econômicos é fortalecer os países e aumentar sua competitividade global, assim como aumentar a representatividade desses países e o poder de negociação e barganha resultantes de sua união.

Dentre os principais blocos, a União Européia, chamada inicialmente de Comunidade Econômica Européia, por países pertencentes ao tratado do BENELUX (Bélgica, Holanda e Luxemburgo) e CECA – Comunidade do Carvão e Aço - França, Itália e a extinta Alemanha Ocidental, estabeleceu, como objetivo principal, o livre comércio e a cooperação econômica, além da abolição das fronteiras. Porém, somente trinta anos depois, essas medidas foram adotadas com mais rigor, especialmente após o tratado de Maastricht, em 1991. De acordo com MINTZBERG (2000), esse tratado definiu que:

- existiria uma unidade política com uma identidade européia, em que qualquer cidadão da União poderia habitar e trabalhar em qualquer país pertencente a ela, assim como assumir cargos políticos;
- união econômica e monetária com uma moeda única em circulação, chamada “Euro”, para trâmites financeiros, a partir 1^o de janeiro de 1999, que acabou sendo adiado para 2002;
- igualdade social com a diminuição das diferenças nos padrões de vida, canalizando recursos para os mais pobres;
- a influência passa a ser maior com a Comunidade Européia atuando na segurança, comércio, agricultura e pesca, transporte, meio ambiente, indústria, pesquisa e desenvolvimento, saúde, educação, justiça, proteção ao consumidor, energia, turismo e relações externas.

Por fim, para ser uma empresa global, é preciso a criação de um pensamento global. É necessário entenderem-se as mudanças, compreender-se que existe um mundo a ser explorado fora do próprio país. As empresas bem sucedidas nesse novo contexto serão aquelas em que os executivos e negociadores possuem oportunidades de conhecer diferentes culturas, diversos países, compreendendo os benefícios de cada uma delas, compartilhando-os entre si para formar uma rede internacional de contatos.

“Os fins justificam os meios”
Maquiavel

3 - NEGOCIAÇÃO: CONCEITOS GERAIS

A negociação é um assunto muito presente no dia-a-dia das pessoas e não só no mundo dos negócios. Para MARTINELLI & ALMEIDA (1997, p. 21), um exemplo prático de uma negociação é a criança, que já negocia ao querer mamar. Embora não possua consciência disso, a criança troca o leite materno pelo ato de parar de chorar, tendo ambos (ela e a mãe), sossego. Atinge-se, desse modo, o ponto de satisfação.

Ao estudar a utilização e origem da negociação, não deve-se concentrar somente nos modelos empresariais e se esquecer dos fundamentos. Por esse ponto de vista a negociação é algo bem mais simples e muito mais presente no nosso dia-a-dia. Pode-se dizer que as relações pais e filhos, professor e aluno, sogra e nora, gerente e equipe, capital e trabalho, entre outras, são exemplos de negociação usados diariamente. A grande diferença é que a cada dia se torna mais necessária uma relação onde a barganha e a negociação entrem de forma drástica para se atingir determinados objetivos. Dentro desse contexto e frente a uma sociedade que se torna a cada dia mais livres, os conceitos de “saber conversar, convencer, ceder e negociar com a outra parte” se tornam cada vez mais importantes. Sem esses conceitos pré-estabelecidos e aplicados tornam-se muito difíceis essas relações.

Segundo URY (2001), com a revolução do conhecimento ocorrida nos últimos anos, as pessoas gastam hoje de 50 a 90% de seu tempo negociando. Esses números podem ser mais bem entendidos se o processo de *downsizing* ocorrido nos últimos anos for considerado. Com esse processo, o número de níveis hierárquicos diminuiu e as empresas trabalham não mais em níveis verticais e sim horizontais. Nesse último, não se pode dar ordens para um companheiro de trabalho. O único caminho seria o de negociar uma solução. Dessa forma, a importância de se negociar dentro de uma empresa vem aumentando cada vez mais.

Outros fatores podem ser considerados primordiais para se obter sucesso numa negociação: o poder de influenciar os demais. Considere primeiro esses fatores sendo aplicados numa fábrica. Um supervisor de linha de produção não pode influenciar as ações de seus subordinados, ele será incapaz de cumprir o seu papel e perderá a confiança deles. A influência que um supervisor pode exercer em um subordinado é determinada pelo tipo de poder que ele demonstra ter. De acordo com FRENCH¹ *apud* KWASNICKA (1995, p. 74), “existem cinco tipos diferentes de poder no relacionamento supervisor-subordinados: poder coersivo, poder de recompensa, poder da sabedoria, poder pela identificação e poder legal”. Esses poderes são:

- **Poder coersivo:** provém da habilidade do supervisor em aplicar ou não ao subordinado alguma punição, dependendo do seu comportamento.
- **Poder de recompensa:** provém da habilidade do supervisor de dar algum reconhecimento ao subordinado pelo seu trabalho.
- **Poder da sabedoria:** provém da crença do subordinado de que o supervisor tem o conhecimento ou habilidade de executar as tarefas de modo superior aos demais.
- **Poder pela identificação:** Resulta da identificação do subordinado com o chefe e do uso dessa identificação como referência para definir seu próprio comportamento.
- **Poder legal:** Origina-se da crença do subordinado de que o supervisor possui esse poder legal oriundo da posição que ele ocupa.

O poder legal e o da sabedoria proporcionam ao supervisor uma base maior para convencer os subordinados a executar uma tarefa, porém a ênfase deveria ser dada ao poder da sabedoria e o da identificação, que são os dois que dão maior satisfação no trabalho e alto índice de desempenho organizacional.

Para COHEN (1980, p. 13) “A negociação é o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão”. De acordo com MUSAMBACHIME (2001, p. 77), “negociação é uma ferramenta usada para se

¹ FRENCH, J. R. P. (1959). *The bases of social power*. Ann Arbor: University of Michigan Press, p.150-164

resolver conflitos na qual se produza benefício mútuo para ambas as partes envolvidas no processo”.

Segundo MARTINELLI (2000), deve-se observar os seguintes fatores quando estamos fazendo uso da informação e do poder nas negociações:

- importância da informação no processo;
- comunicação: deve ser básica e fundamental num processo de negociação;
- atenção ao uso do poder no processo.

Do conceito de satisfação pode-se extrair o básico do que é uma negociação. Para MARTINELLI (2000), o objetivo que antes era mais uma relação de “ganha-perde”, onde alguém sairia sempre perdendo para outro sair sempre ganhando, está sofrendo uma gradual mudança. Esse tipo de negociação na qual se pensava apenas em ganhar vantagem, esquecendo o outro lado, tem pouca chance de se manter em médio prazo, não levando a outras negociações futuras, podendo até destruir os relacionamentos comerciais entre as partes envolvidas. A relação de ganho mútuo ou “ganha - ganha” vem crescendo. Essa relação, ao contrário da primeira, oferece uma maior durabilidade, visto que ambas as partes se encontram satisfeitas. Nessa relação os interesses das partes em questão nem sempre são conflitantes, ambas buscam a maximização dos ganhos das partes através da identificação das necessidades da outra parte. Sendo assim, as duas partes estariam dispostas a continuar a negociar devido ao interesse semelhante de ambas.

Esse relacionamento de satisfação é o desejado pelas organizações e pessoas que negociam no dia-a-dia. A intenção dessa negociação é de fazer com que nenhum dos lados saia perdendo e que, se possível, as partes se ajudem para obter esse resultado comum. Para isso deve-se identificar as necessidades e os interesses de cada uma delas, evitando conflitos. Nesse momento a negociação já estará iniciada. Para FISHER et al. (1994) a melhor maneira para se chegar ao “sim”, ou seja, para se chegar a um acordo numa negociação, o negociador deve estar atento aos seguintes pontos:

1. não barganhe com as posições;
2. separe as pessoas do problema;
3. concentre-se nos interesses, não nas posições;
4. invente opções de ganho mútuo;

5. insista em critérios objetivos.

A negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa; pode ser entendida como “ganha-perde”, visto que o negociador tende a conquistar as pessoas na busca de seu objetivo. Porém, pode ser entendida como “ganha-ganha”, à medida que se pode estar buscando um objetivo bom para ambas as partes. De acordo com MAXIMINIANO (2001), uma visão clássica de estratégia há pelo menos dois interesses que se contrapõem, ou um mesmo objetivo que é perseguido por dois interesses distintos, e o atendimento de um deles significa automaticamente a frustração do outro. Esse objetivo ou interesse, de forma geral, admite três possibilidades: vencer, defender-se (ou impedir que o outro lado vença), ou tentar chegar a uma situação de equilíbrio (ou empate).

Dentro dessa análise mais profunda o conceito de “ganha-perde” e “ganha-ganha” pode num primeiro momento ser entendido como algo inovador por dois motivos básicos: passa a idéia de um conceito inovador e seu insistente uso em palestras e aulas das mais importantes autoridades da administração científica. Entretanto esse conceito tanto discutido já foi citado, e muito, pelos clássicos. Há cerca de trezentos anos já se discutia o conceito de “ganha-perde” e “ganha-ganha”. Segundo COLLIERES (2001, p. 96) “Um antigo filósofo disse certa vez que a amizade entre homens não passa de um comércio em que cada qual busca a satisfação de seus próprios interesses. O mesmo vale, ou vale ainda mais, para as ligações e tratados que vinculam um soberano ao outro, pois não há tratado duradouro que não se baseie em vantagem recíproca – e, com efeito, um tratado que não satisfaça essa condição não é tratado algum, e estará sujeito a conter as sementes de sua própria dissolução. Assim, o grande segredo da negociação consiste em explicar proeminentemente a vantagem comum às duas partes em qualquer proposta, interligando de tal modo essas vantagens para que possam parecer igualmente equilibradas para ambas”.

A negociação é um meio de vida para os gerentes, desde alugar espaços para escritório, persuadir a escassa parte para uma divisão, construir suporte para o novo plano de marketing ou trabalhar no orçamento do próximo ano.

Tanto faz a forma da negociação. Existem diferenças e elas devem ser amenizadas. Esta é a essência do processo da negociação.

Para ACUFF (1993, p. 21) “a negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades”. Na citação de Acuff, os objetivos são do uso da informação, poder e comunicação para atingir o objetivo de uma satisfação, passando pelas diferenças e dificuldades.

Existem interesses conflitantes e comuns em todas as negociações, porém o objetivo é minimizá-los ou até mesmo findá-los em uma negociação, de modo que essas diferenças sejam deixadas de lado e a satisfação possa ser atingida. Dessa forma, todos nós estamos em constante negociação, para nosso benefício, de outros ou de ambas as partes. Portanto, a negociação está aberta sempre que uma parte busca uma satisfação.

A negociação é a busca de um acordo através da convergência de idéias e interesses, de modo a se tornarem comuns ou complementares. Para MATOS (1985, p. 241), “a partir de alvos comuns é que brota o acordo, administrando-se as necessárias concessões, pois no âmago do processo está o espírito de renúncia em favor da aceitação do bem comum”. Ainda segundo o autor a negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem.

Para negociar deve-se definir um ou mais problemas a serem resolvidos ou solucionados em comum. Nesse meio, algumas partes adotam posições rígidas, que fazem com que a negociação fique prejudicada. O ideal seria que as peças do jogo da negociação fossem flexíveis e abertas a novas idéias e propostas. Dessa flexibilidade e abertura para discussão surge uma gama de opções e meios para que não haja turbulência no restante da negociação.

Para MAXIMINIANO (2001), existem elementos chaves para uma boa negociação:

- interdependência – duas pessoas dependem uma da outra, ninguém pode alcançar resultados sozinho. Por exemplo: como faria um chefe sem sua secretária pessoal de muitos anos? E a necessidade de um gerente de vendas do conhecimento de seus vendedores?;

- conflito percebido – se duas pessoas não sabem fazer uma torta, a dependência entre elas não precisa de barganha, deve haver conflito sobre a divisão ou simplesmente em como fazer a torta;
- interação oportunística – quando duas ou mais pessoas tentam influenciar outra em uma negociação, elas, geralmente, guardam alguma informação para alcançar posições favoráveis, moldar percepções e aspirações;
- possibilidade de acordo – a meta é atingir um consentimento vantajoso, através de contrato, tratado ou memorando.

Segundo COLLIERES (2001, p.26), um negociador apresenta as seguintes características:

- uma mente observadora;
- um espírito aplicativo, que se recuse a deixar-se distrair por prazeres ou diversões frívolas;
- um julgamento sólido, que avalie a medida das coisas tais como são e vá direto para sua meta pelos caminhos mais diretos e naturais;
- autocontrole, para resistir ao desejo de falar antes de haver pensado de fato no que vai dizer;
- coragem, pois haverá ocasiões em que ele se verá em perigo e que terá que confiar em sua própria coragem e recursos para escapar de uma posição ameaçadora sem comprometer a negociação em que estiver envolvido;
- ser bom ouvinte, ou seja, encontrar uma resposta habilidosa, mas trivial, a todas as questões que lhe foram colocadas, e não ter pressa em expor sua própria política, e muito menos seus próprios sentimentos; ao dar início a uma negociação ele deve tomar o cuidado de não revelar seus desígnios em toda a sua extensão, exceto até onde se fizer necessário a fim de explorar o seu próprio terreno;
- paciência, pois nunca deve-se encerrar uma negociação por uma mera questão de tédio. De acordo com DENNY (2001, p.110), “os melhores negociadores são aqueles que têm a paciência necessária durante a negociação”.

Para MATOS (1985, p. 9), “negociar não é um atributo inato e nem meramente técnico, é o resultado de um investimento permanente em educação gerencial”. Isto é, desde que exista disciplina, é possível aprender-se a negociar

independentemente da experiência e da capacidade criativa da pessoa. Algumas das características do negociador encontradas pelo autor encontram-se abaixo:

- concentração nas idéias – não deve haver dispersão quando negociar. Essa é uma oportunidade, uma revisão, uma chance para refletir e não uma fase de choque de idéias;
- discussão proposições – evitar a perda em detalhes e futilidades, discutindo melhor as idéias;
- abertura para alternativas à outra parte – normalmente não existe um espaço para a outra parte, o que se prega aqui é a abertura para que essa se satisfaça também;
- objetividade para os problemas – evitar agitações e discussões que surgem em reuniões devido à falta de um equacionamento dos problemas;
- apresentação de propostas concretas – causada pela falta de objetividade, não deve ser artefato do negociador;
- falar e ouvir – saber utilizar o tempo para falar e ouvir, sempre nos momentos mais apropriados. Não fale sobre o que não sabe, apenas ouça;
- colocar-se no lugar do outro – melhor maneira para sentir como a negociação será feita. Simule os problemas e metas da outra parte;
- consciência – as negociações nunca terminam. Deve-se estar pronto para negociar a qualquer momento;
- compreensão de comportamento humano – existe grande variação no elemento humano e para isso é necessário entendê-lo. O ser humano é a peça central do jogo da negociação;
- separação de interesses – apesar de muitas vezes os interesses pessoais serem prioridade faz-se necessária uma separação desses com os interesses profissionais;
- não confundir uma boa relação com o diretor da companhia com uma chance de mudar de cargo.

Para ACUFF (1993), um negociador deve possuir as seguintes características:

- engenhosidade – os bons negociadores devem conseguir negociar com muitas e mutantes informações e com a incerteza. Sentar e decidir as coisas, em primeira instância, não é, certamente, a melhor atitude a ser tomada para se tirar o melhor proveito da situação. A recomendação é viver nesse contexto e testar situações

em que não se sabe exatamente o que irá acontecer. Nessas situações, a habilidade e a resposta rápida passam a ser muito importantes;

- paciência – os negociadores devem possuir essa virtude. Forçar ou ameaçar a outra parte a uma solução pode levá-la à desistência. Conduzir e persuadir a tomar uma decisão pode levar mais tempo, porém é a melhor decisão a ser tomada;
- firmeza – essa qualidade é fundamental, pois o negociador vai enfrentar situações agressivas ou ameaçadoras, tendo de ser firme em suas propostas e decisões. Aqui o importante é definir bem seu resultado e a quantidade de concessões que serão feitas à outra parte. O negociador firme deve saber o momento de se abster da negociação, o momento em que não mais possui preparação para atender as demandas do processo.

Sendo assim, ainda deve-se levar em conta as formas ou estilos da negociação. Um gestor envolvido em uma negociação deve estar sempre atualizado quanto a essas variações e, principalmente, dentro do contexto, o que irá definir seu estilo, facilitando ou dificultando a barganha com as outras partes envolvidas. De acordo com MATOS (1985, p. 10), são elas:

- agressiva – é uma característica do negociador que utiliza como “arma de ataque” a pressão e o poder. Esse pode não obter sucesso em muitos países em um contexto global. Seu perfil é de segurança e certeza em todas as suas afirmações e ações;
- colaborativo – é o negociador moderado, que busca emocionar as outras partes, utilizando o sentimento como método. Esse pode não obter sucesso, como o agressivo, em muitos países. As alianças realizadas por esse profissional são duradouras e bastante recomendadas. Muitas vezes é confundido com sua atividade;
- persuasivo – é o negociador mestre na utilização da palavra. Ninguém mede e aplica tanto os fonemas quanto esse indivíduo. Os argumentos são precisos e não dão margem à discussão ou dúvidas. O persuasivo abusa de sua capacidade de comunicação. Suas chances de sobrevivência são grandes na maioria dos países onde irá negociar.

Dentro desse contexto depara-se com o seguinte dilema: deve-se ser suave ou duro numa negociação? Para URY (2001), a maioria dos negociadores de sucesso não são nem suaves nem duros. Da mesma forma, pensar que um negociador procederia com alguma atitude intermediária também seria um engano. Nos estudos do autor foi verificado que os negociadores de sucesso eram suaves com as pessoas e duros com os problemas. Isso quer dizer que quanto mais difícil a negociação mais suave deve ser o negociador com as pessoas envolvidas e mais duro com a solução dos problemas. E o que quer dizer ser duro com os problemas? Segundo URY (2001), ser duro com um problema não significa ser duro em relação à sua posição, mas sim, na defesa de seus interesses.

Um outro fato marcante numa negociação seria a posição de buscar opções criativas. Ser duro com o problema significa buscar soluções criativas que satisfaçam ambas as partes. Examine o exemplo: dois irmãos brigando por uma laranja. Depois de tanto discutir para ver quem ficaria com a laranja, eles chegam a conclusão que a laranja deveria ser dividida ao meio. Será que seria essa a melhor opção? Veja: o primeiro menino tira a casca da laranja para fazer um bolo e joga o fruto fora; já o segundo joga a casca fora e come o fruto. Nesse exemplo verificou-se a falta de comunicação numa negociação. Se os dois tivessem conversado melhor e se a vaidade e os sentimentos não estivessem tão envolvidos talvez eles tivessem desenvolvido uma solução inteligente que satisfaria as duas partes e um menino ficaria com toda a casca e o outro com todo o fruto. Se tivessem conversado mais poderiam ter chegado numa negociação ganha-ganha. Segundo DIENER (2001, p. 93), “nós nunca devemos tirar conclusões sobre o que a outra parte envolvida deseja”.

Dessa forma, podemos verificar algumas estratégias que os negociadores adotam como postura no processo:

- concessões – a intenção desses profissionais é minimizar ou, ao menos, tentar reduzir as expectativas da outra parte em relação aos benefícios, demandas ou ofertas, fazendo algumas concessões;
- disputa – os objetivos nessa estratégia são buscar a persuasão das outras partes para fazerem concessões e impedir quaisquer tentativas das outras partes de obterem concessões;

- resolução de problemas – buscar sempre uma alternativa, em conjunto, que agrade e satisfaça todas as partes envolvidas no processo. Uma negociação ganha - ganha é o resultado ideal para essa estratégia;
- imobilidade – alguns negociadores adotam uma estratégia diferenciada das outras: simplesmente permanecem imóveis aos acontecimentos, procurando fazer o mínimo possível;
- afastamento – algumas vezes a melhor estratégia pode ser essa. Em caso de problemas, desconfianças, desonestidade e outros, a melhor postura que o negociador adota é ausentar-se do processo.

Pode-se também considerar que um indivíduo não funciona sozinho, mesmo no trabalho. As pessoas associam-se com as outras através de grupos e a organização não só necessita trabalhar com indivíduos como também reconhecer o grupo. Os indivíduos têm necessidades sociais, procuram companhia e afeto de outros. Esse fenômeno ocorre também no trabalho. Socialização e surgimento de grupos é um problema relativo a todas as organizações. O homem possui uma natureza que não lhe permite viver como um eremita. Ele tem a necessidade de interagir com outras pessoas o que acaba se estendendo a toda organização. Os resultados dessa exigência são os chamados grupos informais. Para URY (2001), as pessoas devem buscar ambientes informais para negociar. O motivo seria que dessa forma a pessoa fica mais à-vontade e acaba gerando uma atmosfera que beneficia o desenvolvimento de sua criatividade e de soluções inovadoras. Segundo KWASNICKA (1995, p. 68), “os grupos informais surgem de uma combinação específica das necessidades humanas que são influenciadas pelo tipo de filosofia administrativa da organização formal. Eles podem evoluir por diversas razões e para atingir diversos objetivos”.

Ainda, conforme o modelo proposto por LEWICKI et al. (1996, p. 57), pode ser destacada a importância dos relacionamentos e relevância dos resultados levando à importância de cinco tipos básicos de estratégias, conforme demonstrado na figura 3.1.

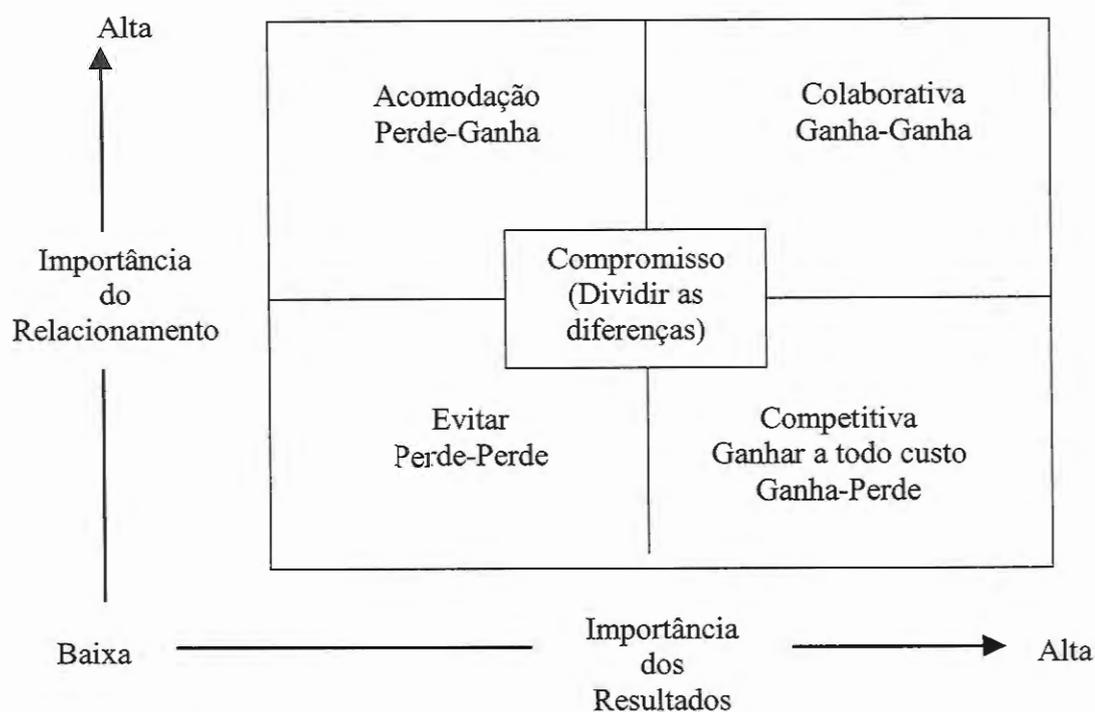


Figura 3.1 Importância dos relacionamentos e resultados (LEWICKI, 1996, p. 57).

- estratégia de evitar – a tendência é de se formar uma negociação perde-perde. Ocorre quando há pouca importância do relacionamento e dos resultados. O negociador se afasta ou se retira, devido a uma redução de custos ou por considerar essa negociação uma perda de tempo. Outro motivo pode ser quando a outra parte quer resultados significativos, desencorajando a negociação;
- estratégia de acomodação – o relacionamento é importante, porém o interesse nos resultados é baixo. Em favor da preservação e conservação do relacionamento, esquecem-se os resultados. A negociação será levada a um perde-ganha. Essa estratégia somente deve ser tomada no caso do relacionamento ser muito interessante e importante;
- estratégia competitiva – o negociador se importa com resultados e não com os relacionamentos, querendo sempre ganhar. O resultado, na maioria das vezes, é uma negociação ganha-perde. Essa estratégia demonstra total

descomprometimento com relacionamentos futuros. Infelizmente é a estratégia mais adotada pelos negociadores;

- estratégia colaborativa – relacionamento e resultados possuem igual interesse. A negociação tende a ser ganha-ganha. Ambas as partes devem estar dispostas a buscar uma forma de cooperação, onde ambas ganhem;
- estratégia de compromisso – está no meio das outras. É conhecida como de satisfação. Bastante adotada em questões como tempo, onde cada parte cede um pouco para que a negociação se confirme.

Certamente a melhor estratégia é a formação de um relacionamento entre as partes que negociam.

Para MARTINELLI & ALMEIDA (1997, p. 115), a reciprocidade do entendimento, na formação de um bom relacionamento, é bastante comum nas negociações, ocorrendo de forma diferenciada para cada uma das situações. Fazer uma concessão, em muitos casos significa fazer uma troca de favores por algo similar.

Em muitos casos a reciprocidade não ocorre, ou ocorre de forma deficiente, o que faz com que seja usada como uma forma de alavancagem, isto é, as outras partes serão os guias do assunto. Se ela o tratar bem, assim será tratada. Se ela o estiver enganando, o mesmo irá acontecer com ela. Essa forma é bastante utilizada e pouco aceita por muitos autores. Para MARTINELLI & ALMEIDA (1997, p. 16), quando alguém age mal, o ideal seria que a outra parte lhe mostrasse como deve ser um bom comportamento, dando-lhe o exemplo e, dessa forma, assumindo um papel de liderança e comando no relacionamento. Se se responde a uma ação inadequada da outra parte com outra ação indevida, está-se perdendo uma grande oportunidade de corrigir a atitude da outra parte e de, com isso, tomar conta da situação, assumindo uma posição de liderança e domínio da situação.

A negociação é certamente um processo difícil e complicado, porém bastante enriquecedor. Pode-se aprender muito quando se negocia, desde a postura da outra parte, o relacionamento entre as pessoas, as barganhas, as atitudes etc. Para DIENER (2000, p.89), “Quando se está negociando, as pessoas em geral, suportam sua posição de várias formas. A mais comum é baseá-la na confiança, na autoridade e nos padrões existentes no mercado”.

Por ser a negociação um procedimento tão amplo, diversificado e mutável, um profissional engajado nessa atividade deve estar preparado para todas as situações. A melhor forma para enfrentar e ter respostas rápidas e eloqüentes é a mesma adotada nas organizações: o desenvolvimento de um planejamento. Esse planejamento deve atingir todos os ângulos do processo de negociação, retirando dele todos os meios para se obter um resultado. De acordo com JACOBS (2001, p. 19), “em qualquer tipo de negociação, podendo ser grande ou pequena, os resultados obtidos podem ser frequentemente melhorados através de um cuidadoso planejamento e preparação dos resultados e processos”.

Para o sucesso de uma negociação, além das estratégias, o negociador, como profissional atualizado, criativo, deve estar preparado para todas as situações. A boa preparação da negociação e desse indivíduo ocorre através da:

- antecipação dos acontecimentos – o negociador deve saber prever os elementos chave de discussão durante o processo e para ele se antecipar, montar cenários que o façam preparar-se com antecipação para esses eventos. Segundo RIES & TROUT (1986), você deve sempre manter suas forças concentradas e da melhor forma possível. Essa é a idéia principal. Antecipe-se a todos o quanto mais puder;
- simulações – devem ser realizadas para que esse possa preparar-se, de uma forma mais parecida à realidade. Os métodos devem ser as exposições de dados levantados, filmes relacionados, simulações e outros;
- entendimento das diferenças – idéias difundidas são um bom começo para se preparar para uma negociação. Buscar sempre as diferenças para poder entendê-las com muito respeito e compreensão. Por exemplo, quando no nordeste brasileiro, experimentar um restaurante típico e conversar com alguém do local.

A fase de preparação, em quase todas as atividades, sem dúvida, é uma das mais importantes. No processo de negociação, ela não é diferente. Para evitar erros e acontecimentos dos quais os negociadores se arrependam ou tenham de se afastar, essa atividade é fundamental.

Deve-se identificar o ponto mínimo a ser atingido como objetivo na negociação, isto é, o ponto mínimo da satisfação. O acordo deve, sempre, ser realizado entre o objetivo inicial principal e o ponto mínimo de satisfação. Abraçar

um processo de negociação sem medir suas conseqüências, seus riscos e suas alternativas pode levar o profissional a tomar decisões erradas que, em alguns casos, podem representar grandes perdas ou, ainda, grandes problemas.

Um aspecto bastante importante para MARTINELLI & ALMEIDA (1997, p. 110) é o da motivação que os negociadores devem possuir ao realizar o negócio. Para os autores alguns aspectos são de fundamental importância:

- fazer testes consigo mesmo, de tempos em tempos, para que se conheçam melhor as próprias forças e fraquezas, com vistas a se decidirem pelas novas maneiras de negociar;
- testar novos comportamentos para aprender novas maneiras de negociar;
- estar informado. Ler muito sobre negociação;
- desafiar a si mesmo com novas questões;
- usar situações do cotidiano para incorporar novos instrumentos de negociação;
- dessa forma, o indivíduo estará mais confiante no momento em que for negociar. Estará pronto para enfrentar as mais complexas argumentações e atualizado, fornecendo sempre alternativas fáceis de serem operacionalizadas e de mútuo acordo.

Para MARTINELLI & ALMEIDA (1997, p. 111), é de suma importância que se aprenda a aprender, através de um processo cíclico e contínuo, composto pelas fases:

- descoberta – ocorre quando existe uma habilidade para se fazer um diagnóstico preciso da negociação que se tem em mãos. Geralmente essa é a fase em que grande parte dos erros acontecem. A experiência e o bom uso das técnicas pelo negociador contam muitos pontos aqui;
- invenção – ocorre para que surjam novas alternativas, opções e soluções dentro de um contexto da negociação ou adaptado a ele;
- aplicação – ocorre no momento em que as boas idéias podem ser transformadas em comportamentos da negociação, verificando sua relevância e efetividade. Mais uma vez, pode-se citar a criatividade como conceito chave na operacionalização da atividade;

- aprendizado – ocorre quando o negociador possui a capacidade de extrair de elementos vividos por ele próprio, dentro desse contexto ou relacionados proximamente a ele.

A negociação não é um processo fácil e, na maioria das vezes, também é lento. Existem diversas forças que estarão coagindo o processo da negociação. As diferenças culturais existentes entre as partes serão baseadas na aproximação, nas habilidades, no poder e na confiança que cada parte irá depositar em si.

Enfim, a melhor maneira de se tornar um bom negociador é aprender a sê-lo. A negociação não é apenas um talento inato. É algo que pode-se aprender por meio de oficinas e, acima de tudo, no dia-a-dia. A habilidade mais importante de aprender, quando se pensa em negociações, muito curiosamente, não é a habilidade de falar, mas sim a de escutar, porque a negociação é uma tentativa de mudar a cabeça de alguém. Se você quiser mudar o pensamento de alguém, primeiro você precisa saber onde o seu pensamento está naquele momento. E a maneira de fazer isso é aquela que, com frequência identificamos nos negociadores bem-sucedidos - caso você os observe, verá que eles escutam muito mais do que falam. Segundo CARRIER (2001, p.128), “o grande problema dos gerentes é que eles são treinados para responder apenas o que lhes é perguntado. Eles não irão voluntariamente adicionar informações numa negociação principalmente se isso representar algum tipo de custo”.

3.1 - A QUESTÃO LEGAL E ÉTICA DAS NEGOCIAÇÕES

Dentro de um contexto globalizado de negociação, diferenças surgem, principalmente as interculturais. A ética e as leis são fatores presentes durante todo o processo da negociação. Para LEWICKI et al. (1996, p. 217) ela pode ser representada pela matriz Lei/Ética a seguir:

		ISSO É ÉTICO?	
		SIM	NÃO
LEGAL?	SIM	<p>ÓTIMO</p> <p>ACEITÁVEL ZONA LEGAL E ÉTICA</p>	<p>LEGAL, MAS NÃO ÉTICO</p> <p>DE ACORDO COM A LEI, MAS PODE NÃO SER ACEITÁVEL AOS VALORES DE OUTRAS PESSOAS</p>
	NÃO	<p>ÉTICO, MAS NÃO LEGAL</p> <p>DE ACORDO COM A ÉTICA, MAS SUJEITO A PENALIDADE DA LEI</p>	<p>NEM LEGAL NEM ÉTICO</p> <p>DOIS GRUPOS DE PROBLEMAS FAZEM UMA TÁTICA MUITO PERIGOSA!</p>

Figura 3.1- Questão ética e legal (LEWICKI et al., 1996, p. 217)

Pela figura 3.1 pode-se verificar o que é aceitável na negociação. Nem sempre ela é ética ou completamente ética, ou ainda, legal ou totalmente legal. Para o sucesso de uma boa negociação e o estabelecimento de uma parceria duradoura, o mais adequado seria a situação da matriz onde a negociação é ética e de acordo com a lei. Do ponto de vista ético, não se deve aceitar situações em que a lei autorize, porém a sociedade e os costumes condenem, ou ainda, situações em que existam dois grupos com problemas não éticos e nem legais. Essa situação pode ser verificada nas duas áreas inferiores da figura 3.1 (ÉTICO, MAS NÃO LEGAL e NEM LEGAL NEM ÉTICO). No caso da lei, não se aceita tudo aquilo que ela dita, mesmo que, em muitos casos, a ética aceite.

A negociação deve ser baseada na confiança: se existe uma mentira, talvez ela possa ser parte de uma tática de negociação e se essa for realmente grave, pode comprometer todo um processo e ser enquadrada como uma operação ilegal.

O que deve ficar estabelecido é que as partes não devem, obrigatoriamente, dizer somente o que for verdade; omissões e mentiras que não sejam ilegais são

permitidas nesse contexto, ressaltando-se o fato de que não estejam ferindo os princípios morais e legais da sociedade.

Um exemplo de fraude é dado na explicação de LEWICKI et al. (1996, p. 218), através da ilustração de um vendedor de carros e um cliente. O comprador ao entrar na loja é indagado se pode ser ajudado. Esse diz estar apenas olhando para saber os preços, mas que não possui real interesse em comprar o automóvel. O vendedor, que havia voltado o hodômetro do carro, então responde ao preço de mercado. A mentira contada pelo comprador não foi uma fraude, visto que não iria prejudicar nenhuma das partes. Abaixar o preço ficaria a critério do vendedor, que poderia perder uma porcentagem de sua comissão, se lhe interessasse. Quanto à mentira contada pelo vendedor, poderia prejudicar o cliente, que poderia perder o motor de seu carro ou estragá-lo com mais facilidade. O vendedor seria culpado de uma fraude e sua conduta considerada antiética, se essa estória fosse verdadeira.

Um exemplo de deturpação, seguindo a mesma linha, seria se o vendedor oferecesse um carro e, ao invés de dizer o estado real daquele motor, ele passasse a citar algumas virtudes desse. Para os especialistas essa é uma atitude ilegal, que deve ser punida. A melhor maneira para evitar essa deturpação dos fatos é o silêncio. Se perguntado, em algum momento da negociação, a melhor atitude para um bom negociador é a de encerrar o assunto, simplesmente dizendo: “Eu não entendo desse assunto” ou, ainda, “Eu não estou autorizado por meus parceiros ou por minha organização a discutir esse assunto, desculpe-me!”.

A saída é divulgar o máximo que puder para incentivar uma negociação justa, entretanto jamais deixe à mostra suas vulnerabilidades. Para LEWICKI et al. (1996, p. 220), é também mais barato contratar um advogado para elucidar dúvidas, do que atravessar as fronteiras da ilegalidade.

Para a ética, a questão é um pouco diferente, pois essa não possui um código escrito ou uma doutrina que se deve seguir. A ética é um conjunto de ações que são transmitidas pela família, religião, experiência, sociedade e outros. Um vendedor que tente vender um veículo enfatizando as virtudes de seu produto e omitindo os grandes defeitos do motor não deve ser considerado anti-ético na maioria dos países. É claro que isso depende do conjunto de valores dos negociadores. No entanto, se ele disser todos os defeitos do automóvel, a venda jamais será realizada pelo preço que

está sendo negociado e o vendedor ficará sem poder de argumentação na barganha. Segundo COPI (1974, p. 4), existem alguns recursos de argumentação:

1. use procedimentos para evitar incompatibilidade, contradição;
2. inclusão da parte no todo. Divisão do todo em suas partes;
3. regra de justiça: objetos de uma mesma categoria devem ser tratados do mesmo modo indiferente;
4. argumento pelo sacrifício: a ser recompensado com um certo resultado favorável, um benefício;
5. argumento do desperdício: tendo iniciado uma obra, é preciso continuar na mesma direção para evitar a perda do que já foi anteriormente investido (trabalho, tempo, dinheiro etc);
6. diferenças de grau e natureza;
7. argumento por analogia (comparação apropriada);
8. a importância da ordem com que as questões são tratadas e os argumentos são desenvolvidos.

De acordo com MARTINELLI (1999, p. 46), “a ética é importante nas negociações. Como a negociação normalmente é parte de um processo competitivo, no qual as partes estão competindo por recursos escassos e para conseguirem o melhor acordo possível, elas freqüentemente estão dispostas a se mover, de um comportamento honesto, para um tipo de comportamento que se pode considerar como desonesto, dependendo, evidentemente, do ponto de vista de quem o avalia”.

A negociação envolve, ainda, outras habilidades. A comunicação é uma delas. De acordo com MARTINELLI & ALMEIDA (1997, p. 39), os executivos negociadores passam 80% de todo o seu tempo em comunicações diretas e apenas 20% de seu tempo atrás de suas mesas.

De acordo com os próprios autores, os processos de negociação são constituídos de quatro aspectos na sua essência:

- alvo - deve ser definido dentro da comunicação, e estar na mente ao se comunicar. O propósito claro da negociação é importante, isto é, o que deseja que o receptor compreenda ou faça como resultado da comunicação;

- método - visando a atingir um alvo, existem diversos métodos ou canais de comunicação. Todas as vantagens e desvantagens desse método e canais devem ser ponderados para se escolher o melhor;
- Estrutura - para que exista sucesso é importante uma boa estruturação, realizada da maneira mais adequada ao tipo da comunicação e do objetivo;
- *feedback* - é o que vai determinar se a mensagem foi recebida, qual a emoção causada no receptor.

Dentro de um processo de comunicação, alguns elementos chave fazem com que a negociação se consolide. Eles exercem atividades fundamentais que, segundo MARTINELLI & ALMEIDA (1997, p. 40), são:

- transmissor – mandar mensagem por um canal, utilizando algum tipo de comunicação;
- receptor – receber a mensagem e decodificá-la;
- mensagem – formulação tangível de uma idéia para ser enviada a um receptor;
- canal – veículo utilizado para transmitir uma mensagem;
- *feedback* – resposta de um receptor à comunicação de um transmissor, sendo de fundamental importância em termos de realimentação para o transmissor.

Segundo os autores, uma das etapas mais difíceis da comunicação dentro de um processo de negociação é o *feedback*. Para eles, o bom sistema de *feedback* deve ser simples, constante, positivo, imediato, objetivo, relacionado necessariamente a uma meta, permanente, obtido diretamente pelo emissor.

Os negociadores devem possuir, além da habilidade da comunicação, a de saber ouvir. Aqui a atenção, a capacidade de entendimento e absorção são fatores dominantes. É preciso alcançar os objetivos de uma forma correta, sem prejudicar o andamento do processo. Para isso, uma capacidade de interpretação e assimilação sintética são bastante bem vindas. O importante é estar alerta com todos os sentidos, para captar a idéia por trás das palavras.

A concentração total no momento da transmissão das idéias é fundamental para que não se perca nada do que está sendo dito. Existe uma limitação no cérebro humano, ficando bastante difícil realizar a atividade de escutar e pensar ao mesmo tempo. No entanto, com a concentração essa dificuldade é minimizada.

Durante esse processo, em que a comunicação é exigida ao máximo, a recomendação é de ser paciente e compreensivo, visando a não gerar problemas e dificuldades entre as partes por diversos motivos. O negociador não deve prestar atenção nas partes que lhe convêm e sim no todo, como deve aceitar as diferenças de pensamento e dificuldades de compreensão.

Para MARTINELLI & ALMEIDA (1997, p. 48), comunicação, como se conhece, flui para todas as direções (para cima, para baixo e para os lados) sendo importante dentro do processo:

- comunicação para cima- ocorre quando se transmitem mensagens dos níveis mais baixos para os mais altos de uma hierarquia. Essas informações podem ser problemas e exceções, sugestões para aperfeiçoamento, relatórios de desempenho, queixas e disputas, informações financeiras e contábeis. Existe uma grande força nas empresas mais organizadas pela consolidação desse tipo de comunicação, instituindo redes internas, caixas de sugestões etc;
- comunicação para baixo- ocorre sempre, em todas as formas de organização. É formada, geralmente, das mensagens enviadas dos cargos mais elevados da hierarquia para os mais baixos. Ela geralmente está relacionada com alguns dos tópicos de implementação de metas, estratégias e objetivos, *feedback* sobre o desempenho, transmissão de valores culturais e a missão da organização;
- comunicação para os lados - é a troca de informações entre os pares. Possui o objetivo de coordenar atividades e pedir apoio.

A comunicação não verbal, dentro de uma organização, é de elevada importância também. Através dessa forma de comunicação, os sentimentos, pensamentos e atos dos participantes são transmitidos a um receptor. Um exemplo é um sorriso que pode não estar dizendo que a pessoa está contente e sim escondendo um aborrecimento. Situações como essa podem gerar acontecimentos desconfortáveis, quando uma parte percebe esse tipo de reação e começa a agir da mesma maneira. O negociador deve perceber quando isto está acontecendo e tentar transformar a situação em algo positivo, buscando o melhor interesse das partes.

Para FERRELL et al. (2001), dentro da comunicação não verbal existe a formação de algumas atitudes consideradas positivas, como:

- confiança;
- cooperação, relaxamento, disposição, boa vontade;
- expectativa e presteza;
- mente aberta;
- interesse, avaliação, contemplação;
- Aceitação;
- dominação, superioridade e agressividade.

E existem algumas negativas, como:

- frustração;
- ansiedade, nervosismo;
- aborrecimento;
- postura defensiva, não aceitação.

No entendimento de uma negação, diversas atitudes são realizadas, bastando o negociador estar atento. Uma simples negação com a cabeça, o ato de fechar os materiais, fechar a caneta. Pelo outro lado, sinais de afirmação não faltam, quando a negociação é bem aceita, um sorriso de encorajamento, ou a atitude de continuar a conversa são motivos para o negociador saber que o processo está agradando.

O importante é que o negociador se lembre de manter uma postura de motivação durante toda a negociação, com atitude confiante diante da outra parte, sempre disposto a assumir algumas hipóteses que dêem seqüência ao processo.

Como nem tudo é fácil como parece, algumas barreiras existem para a comunicação dentro das organizações.

O ideal nesse momento é desenvolver uma comunicação positiva e efetiva. Para FERRELL et al. (2001), o mais importante é criar um clima de confiança e abertura, que irá facilitar a comunicação da empresa. Para os autores são três as principais barreiras à comunicação:

- situações em que se assume não haver a necessidade de conversar. A consequência é o corte do diálogo, que pode levar a problemas de relacionamento;
- situações em que a comunicação é feita em uma só direção. Não leva em conta que a importância da comunicação envolve tanto a recepção como a transmissão;

- situações em que as mensagens são misturadas ou confusas. Uma linha de raciocínio coerente e claro é desejada. Criam-se dificuldades de negociar com alguém que não tenha esse raciocínio.

Para MARTINELLI & ALMEIDA (1997, p. 58), a comunicação exerce diversas funções nas situações de barganha do processo:

- conduzir e fazer ofertas ou aceitá-las;
- mudar as expectativas dos oponentes para os resultados esperados, desde o momento da barganha até o momento em que o acordo é atingido;
- acompanhar mudanças na maneira pela qual se avaliam os resultados alternativos;
- revelar novos resultados possíveis, através da troca de informações entre as partes.

O importante é que exista um canal para a comunicação entre as partes, independente dos problemas que esses tenham. A qualidade de um relacionamento é intrínseca a uma boa comunicação. Sem a comunicação, o processo de negociação seria um leilão, cheio de lances e apostas para uma oferta.

3.2 - A NEGOCIAÇÃO EM UM CONTEXTO GLOBAL

A negociação sofreu mudanças nos tempos atuais, portanto, os elementos envolvidos nesse processo devem ser diferenciados, devem possuir muita flexibilidade e prática no jogo. O contexto é de emergência de uma economia global, de ampliação de negociações internacionais, com conseqüente aumento dos investimentos no exterior e ampliação de acordos em nível mundial.

O contexto global não permite falhas. Um erro e a outra parte pode se afastar da negociação ou uma parceria duradoura pode ser quebrada.

O negociador, elemento chave do jogo, deve prestar atenção a tudo o que o envolve, assim como tudo o que envolve a outra parte.

Para MARTINELLI (2000), para se chegar a um acordo, o negociador nos tempos de hoje deve prestar atenção aos seguintes itens:

- o poder de persuasão das pessoas envolvidas no processo é muito importante;

- a negociação é uma coleção de comportamentos que envolvem marketing, vendas, comunicação, psicologia, sociologia e resolução de conflitos;
- deve-se considerar que a negociação tem muito a ver com a compreensão clara das motivações nossas e dos outros;
- a motivação tem importância vital no processo e pessoas motivadas têm melhores condições de negociar.

Dentro dessa mundialização da economia, a negociação passa a ser, não somente o período em que as partes se sentam à mesa de um escritório para barganhar na busca de um acordo que os satisfaça, mas um processo em que tudo o que está acontecendo no globo pode ser de fundamental importância. Um bom exemplo seria o processo de negociação para um contrato de venda de um produto na Holanda onde o preço estaria elevado demais, isto porque a fábrica estaria numa condição econômica de oligopólio. No momento atual, se os preços realmente estiverem muito elevados, o comprador pode buscar, dentro das mesmas especificações, outro produto no Oriente Médio ou qualquer local que o manufacture, diminuindo dessa forma o poder do monopolista.

O negociador é o profissional que pensa, avalia, analisa e pondera, coerentemente, todas as informações que lhe foram concebidas, para chegar a uma resposta apropriada. Ele sabe o momento exato de perguntar, de somente ouvir e de pensar. Ele está preparado para aprender tudo o que lhe for passado e o momento correto de abordar a outra parte.

A negociação na globalização faz com que os horizontes dos negociadores sejam mais amplos e longínquos. Para ele não existe uma só solução e sim um grupo de soluções que podem, separadamente, ser analisadas e estudadas. Um outro exemplo seria uma comparação a esse tema com o de duas crianças que estejam disputando os últimos dois pedaços de um bolo. Embora existam dois pedaços, elas vão querer o mesmo. Sua visão de mundo é restrita aos dois pedaços de bolo. Se elas forem astutas, elas podem vislumbrar a possibilidade de cortar ambos os pedaços ao meio e dividi-los. Outra maneira é fazer com que hoje uma criança tenha a chance de comer e amanhã outra. Com isso, tenta mostrar que, até mesmo nas pequenas negociações, a diversidade de soluções existe e pode ser analisada e estudada. Isso

depende da criatividade e da vontade de buscar uma solução do tipo ganha-ganha das partes envolvidas.

A negociação, conforme explicação anterior, tem o objetivo de satisfazer todas as partes do processo. Na globalização, com o aumento da concorrência e a facilidade da informação, isso passou a ser mais importante ainda. Uma parceria comercial ou uma ligação fiel com outra parte é tudo o que uma empresa pode querer para continuar atuante. Isso demonstra fidelidade e confiança, demonstra que a outra parte a tem como preferência e dificilmente estará procurando outra empresa.

O negociador desse contexto é firme em suas atitudes e propostas, possui uma voz baixa e suave, de fala pausada, com palavras claras e distintas. Ele controla seu poder e sabe seu limite, possui um pensamento positivo e sabe o que tem a oferecer.

A atualidade permite que as negociações sejam feitas em diversos locais em pouco tempo. Um comprador australiano, por exemplo, pode estar visitando um possível fornecedor em Tóquio em um dia e no outro estar sentado à mesa de negociações em Los Angeles. O negociador desse contexto deve ser muito mais preparado que o negociador anterior a ele.

A comunicação continua sendo um dos eixos de sustentação desse profissional. Para LEWICKI et al. (1996, p. 207) existem algumas dicas para que se melhore a comunicação:

- preparar antes tudo o que for falar;
- simplificar a mensagem;
- escolher uma linguagem clara;
- ter sempre uma postura positiva;
- ter cuidado ao fazer brincadeiras, mesmo que o humor minimize as tensões;
- utilizar muitos recursos visuais para transmitir a mensagem;
- falar de forma pausada e clara, de modo que as outras partes possam entender;
- observar o uso de gestos;
- acompanhar a expressão corporal do receptor para um *feedback* não verbal.

Ainda segundo os autores, existem algumas técnicas para melhorar a qualidade do processo. Algumas delas são:

- utilizar-se de questões – mostra que o negociador está atento ao processo como um todo, além de aumentar a precisão da compreensão do que está sendo dito;
- ser ouvinte ativo – leva o negociador a refletir melhor sobre o que está ouvindo. Relembra o que foi dito e leva a outra parte a corrigir possíveis falhas. Isto é a mensagem que passa a ser decodificada;
- saber ter papéis – Desenvolve um ponto de vista próprio. É importante avaliar o outro lado da questão e desenvolver respostas para as questões colocadas e, conseqüentemente, levando a refletir mais e melhor sobre cada uma delas.

Embora o contexto global diminua os tempos dos negociadores, com diversos processos em diversos locais, a atenção e a pressa podem prejudicar o processo em alguns locais. Como diz o ditado, “a pressa é a inimiga da perfeição”, é mais do que uma simples frase clichê em algumas ocasiões. Inúmeros casos de negociações com japoneses e outros povos do oriente chegam a levar semanas, obrigando o executivo a passar dias, às vezes até mesmo sem negociar, apenas freqüentando bares ou restaurantes típicos e conhecendo locais turísticos, conduzido pela outra parte.

Dentro da negociação internacional o pensamento global é fundamental. Um executivo e empresa que não possuam um raciocínio orientado globalmente, que não estejam voltados para um mercado global, ou que não estejam informados e atualizados com acontecimentos mundiais, estão destinados ao fracasso.

A administração do tempo é uma prática complicada, mas que deve ser levada muito a sério pelos negociadores. Embora as agendas estejam cheias, a negociação pode levar horas a mais que o esperado. Entretanto, um tempo limite deve ser delimitado por esse. O tempo é um fator que pode ser favorável ou desfavorável ao negociador. Se esse tiver tempo de sobra, suas chances de barganhar melhor são muito maiores, já, se esse não dispuser de tempo, e a outra parte perceber, pode estar usando isso como uma ferramenta de ataque para obter a melhor barganha.

Um outro fator que deve ser levado em consideração pelos administradores é o do gerenciamento da imagem. Essas podem ser de uma empresa, de uma marca ou da própria pessoa física. Segundo ROSA (2001, p. 216), “crises de imagem são tempestades que se abatem sobre pessoas e organizações de forma avassaladora.

Crescer muito, destacar-se na selva empresarial ou profissional, vai torná-lo alvo preferencial de tempestades. Mas saber se preparar para isso pode representar o grande segredo de sua sobrevivência”. Dessa forma, para se obter sucesso é necessário também dedicar-se ao bom gerenciamento da imagem, preocupando-se em mantê-la, pois crises são inevitáveis e os mais fortes não são os que nunca passaram por alguma crise, mas sim, os que sobreviveram a ela e souberam de alguma forma se levantar.

O planejamento é essencial ao desenrolar de um bom processo de negociação em âmbito internacional. Para ACUFF (1993, p. 29), os negociadores que não possuem uma orientação e preparação para a negociação abrirão mão de tomar decisões com boas informações. Esse planejamento possui como base:

1. identificar todas as alternativas;
2. priorizar todas as questões;
3. estabelecer o alcance do acordo;
4. desenvolver estratégias e técnicas.

Ao contrário da maioria das empresas brasileiras, alguns países delegam pleno poder aos seus negociadores. Esses são os profissionais que irão barganhar e assinar o acordo em nome de toda uma corporação. Não existem comitês de decisão. A flexibilidade do executivo e a economia de tempo, mais uma vez, são palavras chaves do processo. Segundo CHIAVENATO (1987, p. 156), “pode-se definir decisão como um processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir”. Ainda para o autor existem, no mínimo, seis elementos comuns a toda e qualquer decisão:

1. Tomador de decisão: a pessoa que utiliza os mecanismos de escolha ou opção entre várias alternativas de ação;
2. Objetivos: são as metas que o tomador de decisão pretende alcançar;
3. Preferências: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer a sua escolha;
4. Estratégia: é o curso de ação que o tomador de decisão define para atingir de forma eficiente seus objetivos;
5. Situação: são os aspectos que envolvem o tomador de decisão e que afetam sua escolha;

6. Resultado: é a consequência ou os resultados de uma decisão tomada.

Com vista nesses elementos nota-se que o processo de tomada de decisão é muito complexo, pois depende muito das características pessoais do decisor, da decisão a qual está envolvida e da maneira como ele consegue delinear essa situação. Para tomar decisões a pessoa necessita de um número muito grande de informações a respeito daquela situação, para poder analisá-la, julgá-la e decidi-la. Como agrupar esse número de informações é muito difícil, os responsáveis acabam tomando suas decisões através de pressuposições, ou seja, através de premissas que ele assume subjetivamente nas quais baseiam-se suas escolhas.

Um negociador bem preparado para o ambiente global deve ser aquele que agrada a outra parte, que consolida parcerias, que ao fazer negócios nos Estados Unidos elogiará o país, sempre em inglês, fará comentários sobre algum jogo de basquete, quando vier ao Brasil fará elogios à seleção de futebol, pedirá uma caipirinha para experimentar e quando chegar ao Uruguai estará tomando um chimarrão. Um executivo desse processo deve se adaptar a qualquer realidade, entendê-la e buscar o melhor proveito dessa situação.

Para MARTINELLI (1999, p. 51), a maneira de atuar das empresas, em nível internacional, vem sofrendo grandes alterações em função de uma série de aspectos que caracterizam o novo mercado globalizado:

- formação de uma rede de contatos internacionais;
- busca intensa de novos conhecimentos em âmbito geral;
- criação de uma mentalidade claramente internacional;
- preocupação constante de envio de executivos para conhecer profundamente os ambientes internacionais;
- formação de redes integradas com subsidiárias;
- participação intensa em redes de fornecedores em nível internacional.

Sendo assim, a diferenciação das empresas é a inovação, garantindo que essas atuem e se mantenham no mercado. A vantagem competitiva é dada por ela, relacionando-se com o ambiente e seus concorrentes. Entretanto, a inovação não é nada sem a criatividade.

De acordo com MARTINELLI (1999,p. 52), “a criatividade apoia-se na inovação, fazendo com que a empresa a utilize como instrumento ágil e efetivo para a adaptação e antecipação das mudanças do ambiente”.

Com o intenso desenvolvimento da tecnologia de informação, facilitou-se a distribuição de produtos e serviços para o mercado global. Essa realidade facilita e torna necessário que todas as empresas que estejam pensando em começar a operar, no curto, médio ou longo prazos, passem a pensar como uma empresa global. Esse fato é visto claramente pelo aumento do número e tamanho das empresas nacionais e internacionais que se voltam para o mercado externo, sendo mais visível ainda em países desenvolvidos.

Entretanto, uma das formas que se pode barganhar em qualquer lugar do mundo é o contexto básico: preço, quantidade, qualidade etc; o que vai mudar é a maneira como esse contexto deve ser abordado.

3.3 - A QUESTÃO CULTURAL E AS NEGOCIAÇÕES

Cada povo possui uma cultura diferente. Alguns são profissionais, outros são objetivos e outros mais amistosos. Alguns mais calados e outros mais falantes. Alguns mais acostumados ao conforto e outros menos. Esses fatores, que compreendem a formação cultural de um povo possuem uma relação profunda com a negociação, seus profissionais e os métodos utilizados.

Durante uma negociação com um croata, executivos argentinos podem se surpreender com a expressão séria e fria da outra parte. Isso não significa que esse esteja desinteressado do negócio, mas é sua forma de se comportar. O mesmo não estaria acontecendo se esse grupo de argentinos estivesse em Roma realizando uma negociação com italianos. O ambiente seria mais quente, com expressões mais descontraídas.

A comunicação é, mais uma vez, um fator a ser levado em consideração. Quando negociar com um japonês, esse pode estar dizendo sim no final da negociação, entretanto essa afirmação pode ser uma negação que, por sua vez, significa que o negociador japonês entendeu tudo o que foi dito, porém não concorda com tudo. Conforme citam MARTINELLI & ALMEIDA (1997, p. 150), em alguns

casos os brasileiros dizem “pois não”, tendo um sentido de concordância, enquanto que para um negociador português isso pode soar como uma discordância.

A pressão que alguns povos exercem para barganhar um resultado no menor tempo possível é algo considerado deseducado em alguns países, como, por exemplo, na Arábia Saudita e outros países vizinhos. Isso pode significar que o negociador está querendo tirar alguma vantagem daquele povo.

Um negociador alemão, que está habituado a negociações diretas, rápidas e eficientes, jamais terá chance de negociar com uma organização japonesa, onde diversos dias seguidos são necessários para se tomar uma decisão. Os japoneses, ao contrário dos alemães, gostam de conhecer a outra parte, também, do lado pessoal, para adquirir confiança e somente assim fazer algum negócio.

Um executivo bem preparado para negociar nesse novo mercado internacionalizado entende as influências que o ambiente exerce sobre os negociadores, fazendo uma análise cuidadosa do ambiente em que esse se encontra.

É fundamental obter informações dos povos com quem se vai lidar, assim como a realidade em que estão inseridos, suas verdadeiras necessidades e ofertas que podem ser feitas. Não adianta barganhar carne bovina na Índia, por exemplo, pois além de estar realizando um crime federal e religioso, sua negociação certamente será um fracasso.

Embora generalizar seja muito difícil, existe a possibilidade de estar colocando alguns povos sobre um grupo de características comuns. Isso é, pode se dizer que os latinos ao negociarem são mais falantes e expressam mais facilmente seus sentimentos ou, ainda, que os escandinavos são mais objetivos e diretos e gostando de discussões que vão direto ao ponto. Deve-se ser muito cuidadoso, no entanto, ao generalizar os povos. Um brasileiro pode não gostar ou não aceitar ser chamado de latino americano, por exemplo. Os perfis dos povos nunca devem ser considerados absolutos e nunca devem ser traçados estereótipos.

Fundamental é entender as diferenças nesse contexto, é saber tirar proveito delas no momento exato. Um executivo deve saber se deve levar presentes ou não para seu hospedeiro. Em alguns países é muito comum a troca de presentes. No Japão isso é bem freqüente e não tem por objetivo subornar a outra parte, como um executivo alemão, que não esteja preparado para essa realidade, pode pensar.

Muitas vezes, um simples jantar, pode significar uma parceria para uma vida toda. Tudo vai depender do assunto e da cordialidade. Nesse momento, na maioria dos países, espere que a outra parte faça o pedido e peça sugestões, sempre comece o assunto a ser negociado após a outra parte tocar no assunto. A negociação vitoriosa está, também, nos pequenos gestos e movimentos. Sendo a outra parte bem tratada, a consideração por você irá sempre crescer. Fundamental, no entanto, é diferenciar o tratamento de uma propina. Em alguns países os executivos podem achar que pequenos agrados são subornos para que o negócio seja fechado com ele, portanto o negociador deve tomar cuidado e saber realizar essa tarefa da melhor maneira possível.

STEEL et al. (1989, p. 107) comparam as diferenças culturais dos países como dirigir seu próprio carro. Os sinais de trânsito são diferentes, assim como o comportamento. Na França, *priorité à droite*, embora não comum, permite como um comportamento normal, ultrapassar pela direita, o que causaria, em qualquer lugar do mundo, aborrecimento para os motoristas.

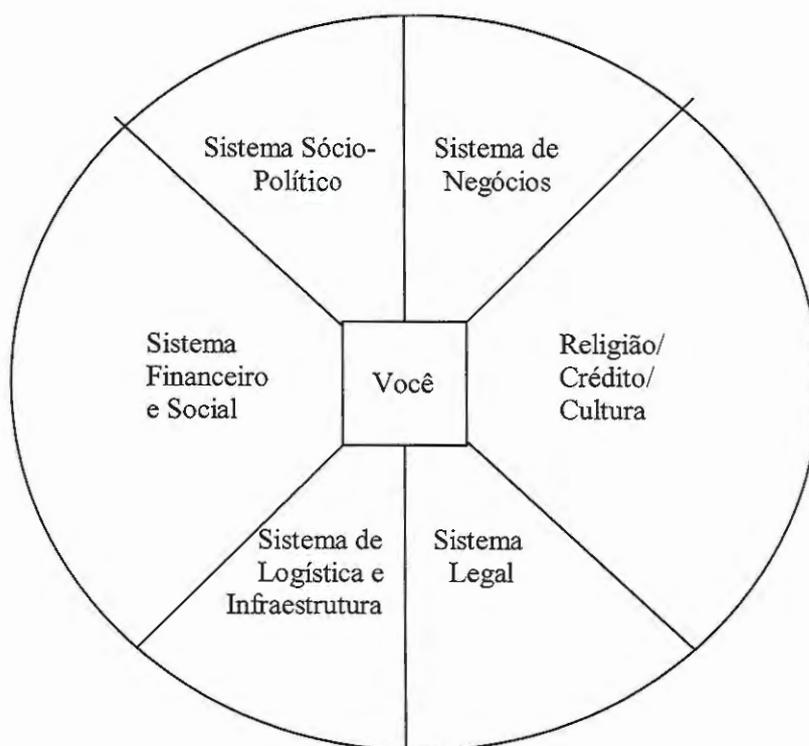


Figura 3.2 – O ambiente da negociação (STEEL, 1989, p.109)

A figura 3.2 mostra algumas dicas a serem seguidas para entender o ambiente da negociação. O autor coloca alguns fatores essenciais a serem conhecidos para o sucesso em outros países:

1. Sistema social:

- como deve chamá-las (primeiro nome ou sobrenome, títulos);
- se os negócios são conduzidos somente em escritórios ou bares e restaurantes;
- se o negociador deve levar a esposa ou visitar a família da outra parte;
- se os presentes são bem vistos;
- se os assuntos particulares devem ser discutidos abertamente ou não;
- se as mulheres podem estar negociando ou não etc.

2. Sistema de negócios:

- se tudo deve estar escrito ou se os acordos verbais terão validade;
- se os negócios serão feitos somente entre os líderes das partes ou outros poderão estar participando;
- se a espionagem industrial é praticada por uma das partes;
- devem ser feitas licitações;
- como deve ser pago o prêmio;
- se existirão passos diferenciados no processo de negociação (técnico e comercial);
- Em qual língua serão feitos os negócios etc.

3. Religião:

- qual a religião predominante no país;
- a religião afeta os assuntos políticos, o sistema legal, as relações sociais, entrada de pessoas de nacionalidades diferentes ou religiões distintas e a incidência dos feriados e horário de trabalho.

4. Sistema político:

- como é feito o controle do Estado sobre as empresas;

- como é o interesse político no projeto negociado;
- qual a estabilidade do regime atual do país;
- como são as relações entre os países de ambas as partes.

5. Sistema legal:

- como é o sistema legal;
- se existe alguma diferenciação para estrangeiros;
- se existe um grande escritório de advocacia independente da outra parte;
- quais são as leis relevantes de emprego e seguro social e como se aplicam a estrangeiros.

6. O sistema fiscal e financeiro:

- como é o departamento de crédito e financiamento;
- qual a dívida do país;
- quanto o país possui em reservas;
- qual é o histórico financeiro do país;
- se pode-se obter letras de crédito confirmadas internacionalmente;
- quais são as taxas aplicadas e quais as aplicadas em empresas estrangeiras;
- se é possível remeter lucros para outros países;
- quais os pagamentos de alfândega.

7. Sistema de logística e infra-estrutura:

- qual a disponibilidade do território em relação a mão de obra, profissionais; materiais de construção, manutenção, competência;
- quais as restrições existentes para a importância dos trabalhadores, dos materiais feitos no local, da planta de construção;
- o contrato será negociado e administrado na língua local;
- qual o tempo de entrega e transporte;
- qual o estado de estradas de ferro e de rodagem;
- existem aeroportos;
- como são as estações do ano, terremotos, ventos, umidade etc.

Na preparação da negociação, a parte que irá para um outro país deve tomar algumas outras atitudes. Ainda segundo o autor:

- procurar a subsidiária da empresa para quem está negociando naquele país (se ela existir);
- a embaixada ou consulado de seu país;
- bancos locais;
- outros negócios operando no país;
- suas próprias observações e experiências;
- livros, jornais e outras fontes de dados.

Tabela 3.2 - As táticas mais adequadas ao time da negociação internacional (STEEL, 1989, p. 114).

Fazer		Não Fazer	
1	Ser sensitivo aos costumes locais	1	Não parecer ser nativo
2	Conhecer o cenário político local	2	Envolver em assuntos políticos
3	Respeitar ministros e oficiais	3	Não ser intimidado
4	Estar calmo e preparado	4	Não ser surpreendido com o imprevisível
5	Sair e falar com as pessoas	5	Sucumbir a tentações locais
6	Ter um time que agrade a outra parte	6	Tentar ensinar a outra parte
7	Ser flexível e aceitar mudanças	7	Insistir no modo de fazer pessoal
8	Guardar papéis em segurança	8	Mostrar seu ego com conhecimentos
9	Ouçá seu agente	9	Impor idéias próprias pré concebidas
10	Seja paciente	10	Deixar o território desguardado

Realizar o negócio e satisfazer a sua empresa e a si mesmo é o objetivo do negociador. Satisfazer a outra parte e torná-la uma aliada em negócios futuros é a intenção desse profissional e de todo esse processo. De acordo com WALINSKAS (2001, p. 47), “no mundo dos negócios você não obtém o que você pede, mas sim o que você negocia”.

Para STEEL et al. (1989, p. 115), o que a outra parte procura é:

- segurança no trabalho;
- demonstrar competência e bom gosto;
- desejo de evitar riscos e problemas;

- dispensar o trabalho desnecessário;
- reconhecimento de outras partes;
- estar com a “mente tranqüila”;
- não ser colocado contra a parede;
- ajuda ao tomar decisões difíceis;
- ser tratado com dignidade;
- não ter surpresas desagradáveis;
- estabilidade nas relações;
- dar boas explicações;
- encontrar o ponto crítico.

As empresas brasileiras, que estão inseridas nesse contexto, passam a investir no mercado internacional pelas mesmas necessidades que as empresas de outros países.

As empresas que possuem os bens de exportação brasileiros foram as primeiras a se internacionalizar, de início com apenas um escritório de venda, para, em alguns casos, montarem indústrias de transformação nos países. Os principais segmentos nos quais essas empresas atuam são o de café e açúcar, produtos e metalurgia, produtos químicos, gêneros alimentícios e ferro.

Ir para outro país, como já foi visto, é uma atitude difícil de ser tomada, porém de importância elevada em na situação atual na qual a economia regional se encontra. As empresas brasileiras, ainda, não se internacionalizaram; em grande parte, entretanto, estão se preparando para tal.

Ainda não é comum encontrar muitas empresas brasileiras em outros países; é claro que no caso do Mercosul isso é diferente. Porém, é mais fácil encontrar empreendimentos abertos por cidadãos brasileiros em outros países do que filiais de empresas brasileiras já existentes.

O fato é que as grandes corporações brasileiras atuam principalmente nos segmentos de base da economia, sendo mais difícil e mais custoso estarem implantando filiais em outros países. Geralmente, as empresas que mais se internacionalizam são as indústrias de transformação, setor esse que é coberto por empresas multinacionais no Brasil.

Outro fator é a falta de poder de barganha das empresas brasileiras para ingressarem em mercados internacionais, o que pode ser resolvido ou amenizado pelas fusões ou parcerias com corporações mais capitalizadas ou de maior poder de barganha.

Os planos de financiamento no Brasil, também, não são muito generosos para a expansão internacional dessas empresas, ao contrário de alguns fundos europeus e americanos que auxiliam empresas de seus países no processo de internacionalização.

Abrir filiais em outros países, principalmente nos de economia mais desenvolvida que a brasileira, significa enfrentar grandes potências industriais, com alto nível de capitalização e poder de barganha, que já conhecem bem o mercado e, geralmente, estão internacionalizadas, com uma marca forte e conhecida.

Entretanto, a saída é ultrapassar as fronteiras nacionais, em ordem de aumentar o número de clientes, fortalecer a empresa e a marca, gerar recursos para enfrentar a concorrência oferecida por outras corporações.

3.4 - PERFIL DOS NEGOCIADORES

Os negociadores desempenham diversos papéis, segundo MARTINELLI & ALMEIDA (1997, p. 122):

- negociador efetivo: Conhece detalhadamente os fatos relacionados à negociação, documenta todas as declarações, verificando os fatos e respondendo as questões que esclarecem os pontos e proporcionam informações complementares, quando pedidas. É preciso não perder pontos fundamentais. Muitas vezes são insensíveis às emoções e sentimentos da outra parte. Podem perder-se nos detalhes da negociação. Chegam a argumentar com o próprio grupo, enfraquecendo-o na negociação.
- negociador analítico: Apresenta os argumentos de maneira lógica, buscando a implementação correta da estratégia. Negocia a agenda da reunião, estabelecendo as regras da negociação. Busca a racionalidade, através de perguntas, do outro grupo. Podem perder o enfoque na negociação, preocupando-se, somente, com os argumentos e contra-argumentos. Na maioria, são frios e sem sentimentos.

- negociador relativo: É um facilitador das relações entre os membros dos grupos de negociação, estabelecendo e mantendo boas relações com os membros da outra parte. Envolvem-se com o lado humano da negociação, perdendo o enfoque.
- negociador intuitivo: Tem habilidades para trazer idéias, novos caminhos e opções potenciais. Enxergam claramente os pontos da negociação e seus detalhes. Examinam a negociação em seu todo. Muitas vezes não são realistas, com idéias fora do comum, sem ver os riscos e defeitos envolvidos. Existe a dificuldade em controlá-los, pois a disciplina não é o seu forte.

Por fim, espera-se que um negociador que conheça todos os conceitos aqui discutidos venha a apresentar uma certa vantagem em relação à outra parte num processo de negociação. É preciso deixar claro que se pode estar referindo-se a uma negociação empresarial ou mesmo a outras condições mais básicas como, por exemplo, as relações entre pais e filhos, professor e alunos, patrão e equipe ou em outras situações comuns do nosso cotidiano que também são relações de negociação.

De acordo com COLENCI JR et al.¹ (2001), a vantagem de um negociador que conhece as teorias de negociação tem em relação a outro que desconhece as teorias pode ser representada pela figura 3.3 mostrada a seguir:

¹ COLENCI JR., Alfredo; BELHOT, Renato V.; MATTOS, Marcio B. O. (2001). (USP. Escola de Engenharia de São Carlos) *Comunicação pessoal*.

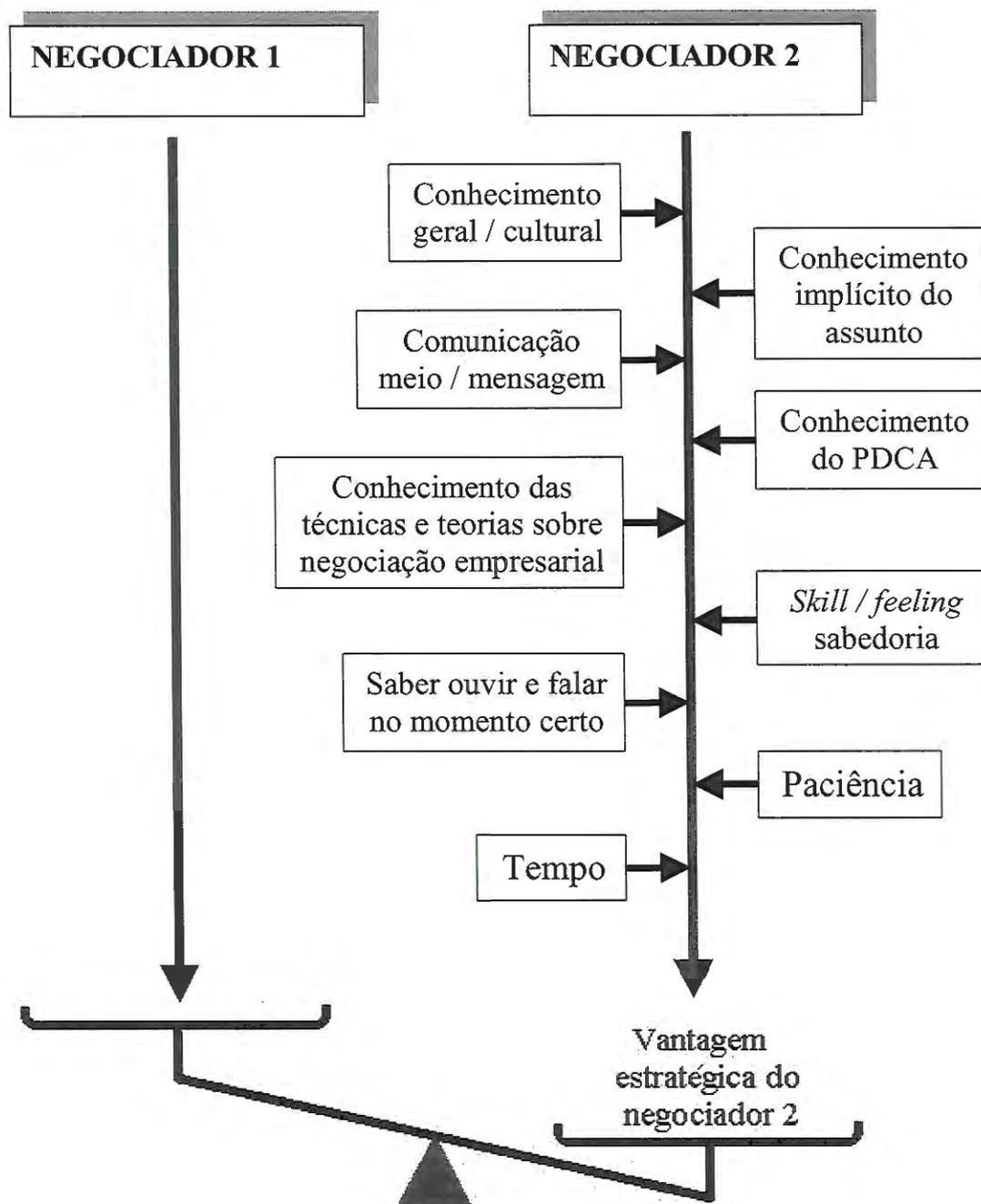


Figura 3.3 – A vantagem obtida numa negociação pelo negociador que conhece e usa as técnicas e teorias sobre negociação empresarial (COLENCI JR. et al. ¹, 2001).

“Quem sabe mais, pode mais”
F. Bacon (Renascimento)

“Quem sabe antes, pode mais”
Tofler A. (*Powershift*)

4 - ALGUMAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.

O século XXI será o da economia em rede. Ao se pensar em como será o futuro cliente e o futuro funcionário das empresas, certamente observa-se uma interação plena entre eles e um modelo de empresa semelhante a uma rede. Observa-se hoje que todos os rincões do mundo estão conectados em tempo real, a apenas um clique de distância. Não se trata de uma moda passageira, é uma verdadeira revolução que ninguém deve ignorar ou subestimar. Essa idéia implica muitas peças interligadas, ninguém ocupando posições privilegiadas ou um posto central e todos na periferia. De acordo com TURBAN et al. (2001, p. 76), “a tecnologia da informação é a melhor ferramenta para se obter vantagem competitiva”. A essa descrição sucinta da futura reformulação da empresa deve-se acrescentar as tendências que definem o funcionamento de cada rede em particular e da economia em geral.

Há pouco tempo, o ser humano, quando gerava informações, tinha apenas o papel para registrá-las. Havia dificuldade em repassar essas informações de forma segura entre locais geograficamente distantes. Historicamente, pode-se dizer que o primeiro passo dado para essa mudança se iniciou com o advento do telégrafo em 1838. No momento seguinte, pode-se também citar a introdução do telefone e do aparelho de fax que tiveram também grande importância no processo de propagação de informações. Outros passos seriam dados até chegar-se aos computadores que foram introduzidos a partir de 1950. Lembra-se que quando se fala de meios de propagação, fala-se de redes de televisão, rádios, jornais, revistas, livros e redes de computadores como a tão conhecida Internet. Dessa forma, a informação tornou-se atual e confiável o que ajudou no desenvolvimento e na evolução dessa tecnologia de informação plena para as formas hoje conhecidas - que via Internet, chegam a

qualquer ponto acessível por satélite, microondas, radio ou linha telefônica - e por muitas que ainda estão por se desenvolver.

Uma rede local interliga-se hoje a uma distância até 25 km, a uma taxa que pode variar de 0,1 a 622Mbps. Redes remotas são distribuídas geograficamente com uma taxa variando de 1200bps a 2Mbps. A tecnologia para transmitir imagem digital em movimento, já está praticamente definida, com isso será possível encontrar redes de alta velocidade em pouco tempo. Dessa forma a transmissão não só de texto, mas também de imagem e som, chega em “tempo real” a qualquer computador, independente do local geográfico ocupado.

Hoje, a facilidade de se criar e transmitir informações é muito grande. Isto ocorre pelo fato das ferramentas disponíveis no mercado garantirem velocidade em editá-las e torná-las públicas. Comenta-se muito sobre a qualidade dessas informações bem como os meios utilizados para propagá-las. Além disso, as pessoas que geram informações têm uma grande responsabilidade sobre os efeitos destas. Estima-se que 60% das informações disponíveis na Internet são consideradas lixo. Debate-se os “efeitos colaterais” do excesso e a má qualidade das informações disponíveis para consulta. Mas, por outro lado, existe um mercado consumidor ávido por informações e as consomem na mesma velocidade. O custo e segurança ainda impedem a consolidação dessa estrutura, mas a tendência é que essa venha a se solidificar cada vez mais.

Segundo TOFFLER (1980), a economia é dividida de acordo com o que ele denominou de ondas:

- a primeira onda se caracteriza pela agropecuária, onde o principal ativo era a Terra;
- a segunda onda, caracterizada pela sociedade industrial, onde o principal ativo são os bens físicos da empresa;
- a terceira onda, a economia digital, onde o ativo é a capacidade intelectual, onde os ativos deixam de ser físicos, passando a ser valorizado o que ele chama de capital intelectual.

Vive-se um momento em que não há respostas mágicas, na qual nossas perguntas se tornam mais e mais complexas e profundas. Além do mais, muitos autores consideram que a revolução dos computadores já terminou e hoje o mundo se

encontra na revolução das comunicações, que o ambiente interligado já descrito representa o cimento da nova cultura e da nova sociedade. Quando se fala em melhorias necessárias nas comunicações em todo o mundo, não se trata apenas de uma questão de infra-estrutura; refere-se sim à questão fundamental, básica e essencial da interconectividade.

4.1 – COMÉRCIO ELETRÔNICO

Hoje em dia basta abrir os jornais para ler outra história de um brilhante caso de sucesso de comércio eletrônico. Os anúncios na TV celebram as maravilhas da Internet enquanto o valor das ações de empresas de comércio eletrônico sobe. O que boa parte da cobertura e publicidade esquece de revelar é que muito trabalho, planejamento e execução são necessários para o sucesso de um programa de comércio eletrônico. Iremos aqui mostrar informações relevantes ao comércio eletrônico e como as empresas no futuro estarão ligadas a esse processo que é mundial, irreversível e que de uma forma ou de outra irá interferir na vida das pessoas, desde tarefas rotineiras até grandes transações comerciais em empresas multinacionais.

Da menor firma à maior empresa, a internet tem forçado cada negócio a reconsiderar a maneira em que opera. Em cada setor, as companhias estão apressando o estabelecimento de seus serviços na *web*. Agora, uma nova diretriz surgiu: avançar na direção de um modelo de negócios que fornece serviços personalizados para os consumidores ou arriscar a perda de negócios para os competidores que já o fazem?

O benefício para os negócios que fazem essa transição é enorme. O sistema seguro de encomendas e acompanhamento baseado na *web* tem baixado os custos transacionais e acelerado a entrega para parceiros de negócios no mundo inteiro. Talvez mais importante que isso, ele entrega informação personalizada para cada consumidor.

Nesse sistema as equipes de vendas, marketing e IT trabalharam juntas para criar uma solução eletrônica de negócios que automatiza o processo de encomendas e fortalece os relacionamentos de negócios. Daqui a pouco, muitos consumidores vão exigir esse tipo de serviço.

O gráfico 4.1 representa a situação de transação de empresas que utilizam a tecnologia da *web* como forma de negociação, também apresentamos a sua evolução, sua situação atual e uma previsão os próximos anos.

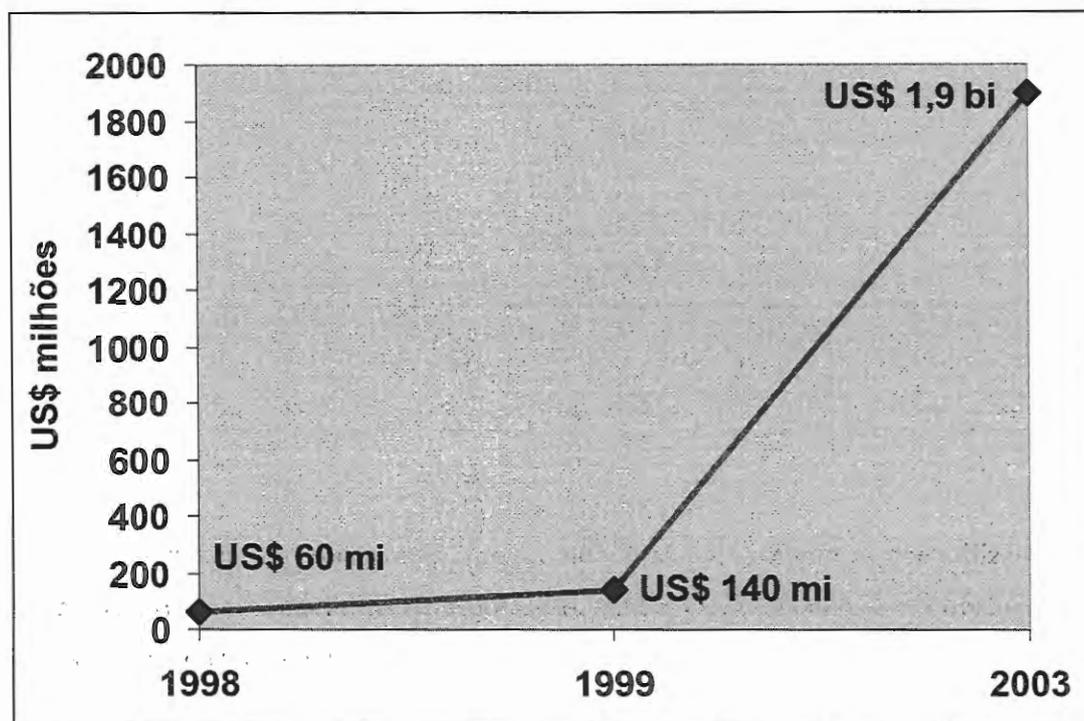


Gráfico 4.1 – Comércio eletrônico entre empresas no Brasil (PRADO, 2001).

O programa de comércio eletrônico precisou solucionar problemas de clientes, vendas e *marketing*, atuando num contato muito mais direto com o cliente. Uma olhada melhor nos objetivos estabelecidos para esse esforço revela este foco:

- alcance e foco internacional;
- acesso fácil e rápido a todas as informações;
- conhecimento profundo do cliente;
- personalização efetiva;
- transações seguras;
- entrega confiável e
- suporte reativo ao cliente.

Muito se pensa quando se trata de comércio eletrônico. Empresas podem obter uma lucratividade muito grande se investirem e aproveitarem essa tecnologia de forma correta. Alguns exemplos são a diminuição dos custos operacionais da recepção de pedidos, eliminando todos os conflitos desta administração, disponibilização de informações aos clientes via internet, evitando assim o alto número de ligações telefônicas para dar informações sobre o andamento do pedido, expansão dos limites e ofertar seus produtos a um custo operacional baixo para todo o país e, quem sabe, para o mundo. Em virtude de sua real capacidade de trazer retorno financeiro para a empresa, muito se tem investido para o desenvolvimento desse tipo de tecnologia.

4.2 - EDI (*ELETRONIC DATA INTERCHANGE*)

Existe hoje o costume de se pensar que o comércio eletrônico é uma coisa nova. Na verdade, companhias empregaram sistemas de comércio automático há décadas. O Intercâmbio Eletrônico de Dados ou *Electronic Data Interchange* (EDI), por exemplo, já tem sido adotado por grandes empresas com recursos e capacidades fiscais para empregar sistemas de negócios ponta-a-ponta. O EDI foi possível pela formação de padrões rigorosos. As companhias conduzindo transações EDI sabiam exatamente o que obteriam quando eles conectaram seus sistemas com outras companhias. Infelizmente, o mesmo rigor que habilitava as transações efetivas fez com que o EDI fosse extremamente caro e freqüentemente frágil para os ambientes fluidos de negócios. Hoje em dia, padrões universalmente aceitos como TCP/IP (*Transfer Control Protocol/Internet Protocol*), http (*HyperText Transfer Protocol*) e POP3 (*Post Office Protocol*), entre muitos outros, habilitam quase todos os negócios a fazer suas operações *on-line*. Fomentado por tecnologias habilitantes da Internet, as firmas ambiciosas estão construindo esses padrões para criar soluções personalizadas para resolver problemas.

Em poucas palavras, o EDI está relacionado a negociar e levar a cabo transações com seus sócios eletronicamente. EDI cobre a maioria das atividades que são feitas usando comunicação baseada em papel, por exemplo, emitir pedidos com fornecedores e levar a cabo transações financeiras. Esta é a razão do termo *comércio sem papel* ser usado para descrever freqüentemente EDI.

Mais formalmente, EDI é descrito como o intercâmbio de dados estruturados de acordo com padrões de mensagem entre sistemas de computador, através de meios eletrônicos. Dado estruturado equivale a um método inconfundível de apresentar o conteúdo de dados de um documento, seja isto uma fatura, ordem ou qualquer outro tipo de documento. O método de assegurar a interpretação correta da informação pelo sistema de computador é definido pelo padrão. Troca eletrônica de informação no contexto de EDI puro significa efetivamente troca sem intervenção humana.

Pode parecer difícil distinguir EDI de correio eletrônico (*e-mail*), uma vez que ambos envolvem a transmissão de mensagens eletrônicas entre sistemas de computador. O que diferencia EDI de *e-mail* é a estrutura interna e conteúdo da mensagem de dados. Não é pretendido que o conteúdo de uma mensagem de e-mail seja processado de qualquer forma pelo sistema receptor, já as mensagens de EDI são estruturadas para processo automático.

4.2.1 – Origens do EDI

Deveria ser percebido que EDI não é um conceito revolucionário. Como os poderes de computação e telecomunicações cresceram, tecnologias de EDI evoluíram como uma portadora de dados natural que substituiu o documento de papel. Nem é EDI um conceito novo ou uma prática nova. Existiu durante mais de duas décadas na Europa e Norte a América em setores de indústria com produtos ou serviços que têm uma vida de estante pequena, mas um preço de unidade alto. A indústria de linha aérea é um exemplo clássico - assentos vazios significam oportunidades de renda perdidos.

Mais recentemente, o perfil de EDI tem evoluído. Ele apareceria num momento onde a sua utilização seria muito importante. De fato a situação importa muito mais que isto. Vários fatores, incluindo custos drasticamente reduzidos de *hardware*, *software* e telecomunicações combinado com o levantamento de barreiras de comércio pela Europa significam que aquele EDI está movendo de uma fase embrionária, inovadora para uma fase de crescimento global exponencial, um ciclo de vida de mercado clássico. Outro fator principal é a percepção crescente do papel

de EDI como um habilitador empresarial em mercados crescentemente competitivos e dinâmicos.

Comercialmente, informações obtidas de dados históricos construídos de transações de EDI, são uma fonte inestimável de pesquisa de mercado e informação de planejamento estratégico. O processo de trabalhar com parceiros comerciais para implementar EDI também pode resultar no benefício de relações mais íntimas com tais parceiros.

Agora ficou aparente que o maior valor de EDI emergirá em áreas estratégicas como a provisão de níveis melhores de atendimento ao consumidor e aumento da competitividade nas negociações.

De acordo com PRADO (2001), os benefícios estratégicos incluem:

- ciclo comercial mais rápido;
- habilidade para adotar novos processos de negócio tais como técnicas industriais *Just-in-time*;
- habilidade para ganhar negócio novo ou reter clientes existentes que conduzem a melhorias em eficiência empresarial;
- habilidade para responder a novos concorrentes de mercado altamente competitivos.

Ainda segundo o autor os benefícios operacionais incluem:

- custos reduzidos - papel e contas de taxa postal cortados - redução em dinheiro amarrado em ação - custos de processos manuais;
- segurança e redução de erro;
- recebimento acusado.

O sistema, que utiliza a internet como forma de facilitar a comunicação nas transferências de arquivos e gerenciamento de EDI, possibilita o acesso, em tempo real, a informações sobre compra, venda, estoques e faturas, agilizando a cadeia de fornecimento. Esse processo de otimização tende, inclusive, a intensificar as vendas.

Além de fazer os pedidos *on-line*, facilitando a entrega e o recebimento de mercadorias e eliminando procedimentos manuais, a empresa poderá ajustar os fluxos de entrega à demanda real dos consumidores, fazer a imediata reposição de produtos em falta, aumentar o giro de estoque, reduzindo custos e preços de venda, agilizar a liberação de pagamentos, reduzir o custo administrativo de venda e liberar

os profissionais de compra e venda de procedimentos burocráticos, deixando-os livres para atividades mercadológicas. De outro lado, os fornecedores poderão acompanhar sua situação passo a passo, tendo acesso a informações, como quantidade de estoque, venda detalhada por região e categoria e média semanal de vendas.

4.3 – ENGAJAMENTO DA IT (*INFORMATION TECHNOLOGY*)

A Internet pode aproximar as empresas, mas uma grande brecha ainda existe entre as práticas atuais e um ambiente de comércio eletrônico verdadeiramente global. Por exemplo, alguns clientes podem hoje conduzir negócios *on-line* com um determinado fornecedor, mas, freqüentemente, não uns com os outros. Pode-se citar, um fabricante de sistema que usa um *front-end* de *web* simples para encomendar alguns produtos de um determinado fornecedor, porém tem que freqüentemente utilizar o telefone, fax ou um sistema eletrônico proprietário de gerenciamento de encomenda para comprar outras peças de outros fornecedores.

Trazer companhias diferentes num ambiente unificado de comércio eletrônico não é uma tarefa fácil. As companhias devem concordar em quase todos os aspectos da interface *business-to-business* (B2B). As descrições e numerações de produtos, definições de transações, preços e outras informações devem ser todas revisadas, codificadas e adotadas. Ao mesmo tempo, os mecanismos de comunicações para transmitir esses dados devem ser estabelecidos. Ferramentas como vídeo conferência serão usados com muito mais freqüência para encurtar distâncias e ajudar na realização de transações internacionais com maior velocidade e eficiência.

Não se deve esquecer que vendas e *marketing* poderão conhecer os clientes e estabelecer direções, mas o departamento de IT dentro de uma empresa vai exercer um papel crítico. Antes do lançamento do comércio eletrônico, a IT serviu como um habilitador de negócios e parceiro estratégico na manutenção da posição competitiva. A pressão para empregar o comércio eletrônico somente eleva esse papel, particularmente na medida que uma empresa e seus clientes adaptem os processos de negócios existentes e atualizem as infra-estruturas de produção. De acordo com

HABERKORN (1999), entre os desafios que a organização IT enfrenta enquadram-se:

- executar integração com ERP a outros sistemas de negócios;
- desenvolver robustos sistemas de suporte e conhecimentos técnicos internos para satisfazer os pedidos dos clientes para entrega otimizada de informações;
- planejar a infra-estrutura para escalonar a demanda, em particular na medida que os novos serviços emergem e o número de conexões ativas cresce;
- assegurar amplo espaço para crescimento e desempenho, para assim permitir a flexibilidade e escalonabilidade no cliente e no servidor.

Muitas coisas têm que acontecer em conjunto para o funcionamento de um sistema de comércio eletrônico, uma delas é a infra-estrutura de base que suporta as transações *on-line*. A habilidade de conduzir os negócios *on-line* depende de conexões com internet rápida e confiável, redes de área, além de interconexões flexíveis baseadas em padrões.

Uma coisa é dizer que infra-estrutura é importante. Outra coisa é compreender a escala de desafios de conectividade mundial criada pelo comércio eletrônico. Linhas telefônicas, *routers* e redes corporativas internas, todos participam na determinação da viabilidade de sistemas de comércio eletrônico. Redes corporativas lentas e acesso à Internet de vez em quando esporádico podem impedir os esforços de redes conectadas. Na Europa, muitas empresas utilizam tráfego de rede intracontinental através dos Estados Unidos para conseguir um melhor desempenho. E, enquanto a infra-estrutura de rede pública nos Estados Unidos é boa, em geral, algumas companhias ainda não têm as rápidas redes internas para suportar um ambiente de comércio eletrônico graficamente rico. Tudo isso deve ser levado em conta quando se pensa em trabalhar nesse tipo de sistema: rapidez, eficiência e confiabilidade. Um limitante é o meio físico de transmissão, que deve ser rápido o suficiente. Acredita-se que no futuro esse não seja um limitante, pois muito se está investindo na área.

Nesse ponto vale ressaltar a diferença entre eficiência e eficácia. O objetivo é definir melhor esse conceito para que ambos sejam melhor explorados dentro do tema tecnológico. De acordo com CHIAVENATO (1989, p. 67), “a eficiência significa a utilização adequada dos recursos empresariais, enquanto a eficácia

significa o alcance dos objetivos proposto pela empresa. A eficiência está ligada aos meios - métodos, normas, procedimentos, programas, e a eficácia está ligada aos fins - objetivos que se pretende alcançar. Nem sempre, a eficiência e a eficácia andam de mãos dadas. Uma empresa pode ser eficiente, mas não eficaz. Ou pode não ser eficiente, mas ser eficaz, embora a eficácia seria ainda melhor se fosse também eficiente”. Um exemplo melhor é dado na tabela abaixo:

Tabela 4.1 - Eficiência e Eficácia (CHIAVENATO,1990, p. 22)

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
Ênfase nos meios	Ênfase nos fins
Preocupação com métodos e procedimentos	Preocupação com resultados
Melhorar a aplicação dos recursos	Melhorar o alcance dos objetivos
Executar corretamente uma tarefa	Executar a tarefa que é importante
Resolver problemas	Atingir objetivos
Jogar bem futebol	Marcar gols
Estudar muito e não falar	Passar de ano

Sendo assim, as corporações sabem que quem deixa de planejar e investir nessa área, ficará para trás na corrida pelo desenvolvimento e pela liderança empresarial. E como todos sabemos, o mercado não perdoa aqueles que ficam para trás.

Existe muita especulação, mesmo porque, os investimentos nessa área de negócios e tecnologias são muito importantes e o retorno para a empresa, dependendo da área de atividade, muito alto. Fazer previsões e planejamentos nesse ambiente extremamente mutável torna-se cada vez mais difícil. Por isso deve-se priorizar essa maior necessidade de realmente se tentar prever e planejar. Segundo OLIVEIRA (1999, p. 34), “o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões

presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisões no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz”.

O gráfico 4.2 representa a quantia movimentada por essa tecnologia, justificando-se assim, a quantidade de investimentos nessa área.

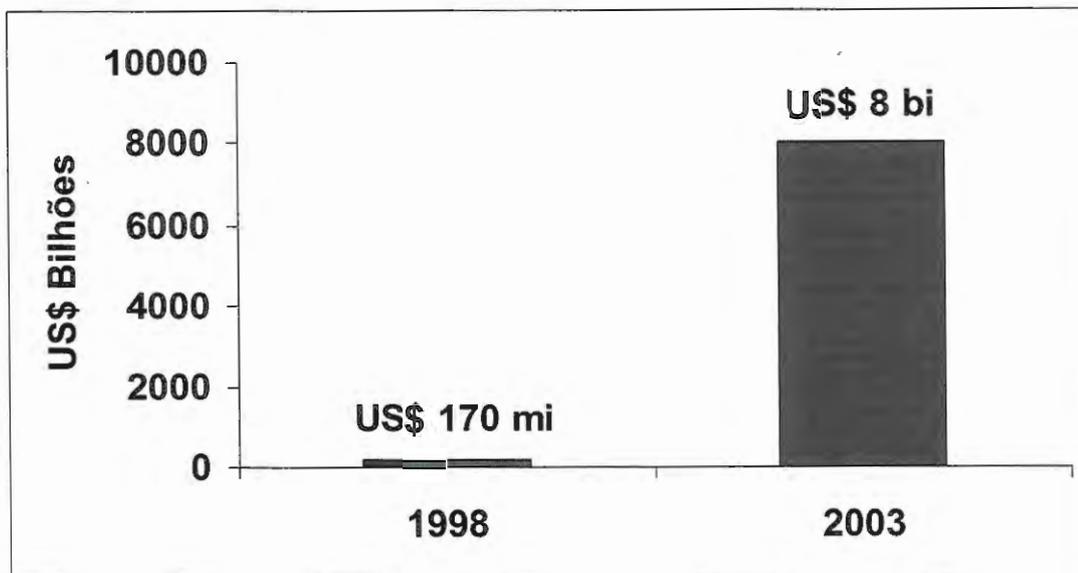


Gráfico 4.2 – Comércio eletrônico na América Latina (PRADO, 2001).

Para os profissionais de IT, a transição de um modelo tradicional, focalizando o fornecedor, para um que focalize o consumidor será uma prova e um teste crítico. As companhias serão bem ou mal sucedidas, dependendo de suas habilidades em empregar e suportar sistemas de comércio eletrônico orientado para o consumidor que fazem com que seus parceiros de negócios sejam mais competitivos. Os gerentes de IT terão um papel de liderança nesse esforço, à medida que a gerência de negócios se volta a IT para as ferramentas, conhecimentos e visão necessários para transformar e estender os processos de negócios para a era internet.

Um outro fator importante, que deve ser considerado, é a influência e *feedback* do cliente. Em muitos casos, os clientes têm uma participação significativa no lançamento do comércio eletrônico da empresa. Algumas empresas realizam a pesquisa junto aos clientes no que se refere aos serviços de comércio eletrônico aos quais os clientes gostariam de ter acesso. Dessa forma, acaba-se descobrindo que o

fornecedor foi o primeiro a abordar essas empresas apresentando um projeto de comércio eletrônico baseado na *web*. Esse tipo de pesquisa acaba sendo de grande importância no desenvolvimento de sistemas de IT na empresa.

Dessa forma, verificando o problema das empresas, sua possibilidade de sucesso e os motivos que levaram a sua extinção, pode-se dizer que o comércio eletrônico é de vital importância e uma tendência mundial. A pergunta seria: O que existirá no futuro? Na verdade, nada pode ser dito com 100 % de segurança, mesmo porque não é possível prever o futuro, o que sabemos hoje e acredita-se ser uma tendência mundial é que haverá dois tipos básicos de empresas no futuro, as conectadas, que se encontram na era do comércio eletrônico e as não-conectadas. Quais delas terão maior probabilidade de sobreviver?

4.4 - A CADEIA DE SUPRIMENTOS

Nessa seção será apresentada e analisada um pouco da influência da tecnologia da informação na cadeia de suprimentos. Partindo dos princípios já comentados, na qual a informação determina o poder de barganha das partes envolvidas numa transação, pode-se dizer que a informação acaba sendo base de vantagem competitiva. Na era em que se vive, onde a informação está na estrutura de qualquer negócio, a IT acaba sendo instrumento para capturar, armazenar, processar e distribuir informação. Dessa forma, quando a empresa integra a informação capturada através dos estágios da cadeia de valor, a informação se concentra numa subcamada do negócio. Esta informação integrada permite que os administradores vejam a cadeia de valor por inteiro. Com a hierarquia de processo de negócio, atividade e tarefa esclarecida, acabam surgindo duas maneiras de definir atividades e processos de negócios. A primeira é de cima para baixo (*top-down*): primeiramente os processo de negócios são definidos, depois, as atividades são identificadas para cada processo de negócio. A segunda é de baixo para cima (*bottom-up*): primeiramente as atividades são especificadas, depois, elas são combinadas para constituir os processos de negócio. Para DINIZ (2000), a cadeia real de suprimentos e a virtual teriam uma inter-relação quando considera-se as formas pelas quais esses processos podem ser administrados, conforme apresentado na figura 4.1.

As atividades baseadas em informação espelham os passos da cadeia física de valor. Quando uma empresa muda um conjunto de atividades de valor agregado para o *marketspace*, ela passa a explorar uma cadeia de valor virtual.

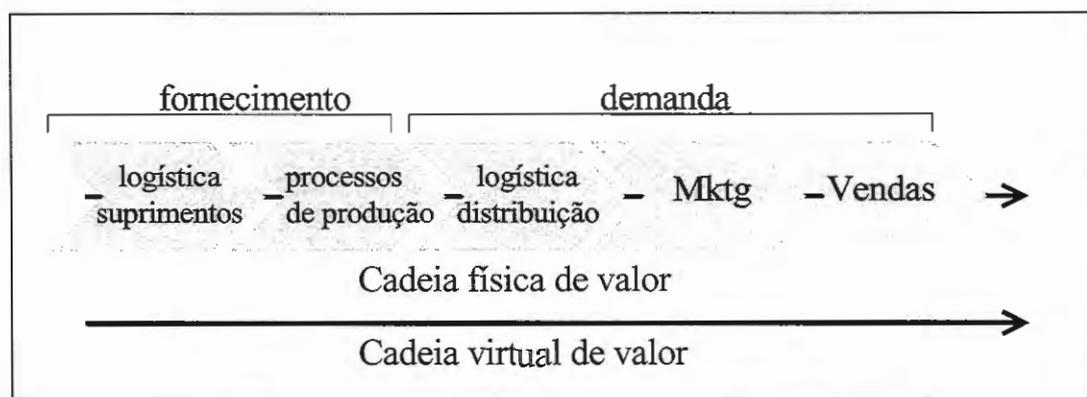


Figura 4.1 – Cadeia de Valor Virtual (DINIZ, 2000).

Para PORTER (1989, p. 33), “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores”, conforme figura 4.2.

A cadeia de valores de Porter diferencia as atividades em duas categorias, atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias, que estão situadas na parte inferior da figura 4.2, são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após venda. Em qualquer empresa, elas podem ser divididas em cinco tipos: logística interna, operações, logística externa, marketing & vendas e serviços. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e elas mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa. Em qualquer empresa, elas podem ser divididas em quatro tipos: infraestrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição. As linhas tracejadas refletem o fato de que a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento em tecnologia e a aquisição podem ser associados a atividades primárias além de apoiarem a cadeia inteira. Já a estrutura interna da

empresa não está associada a atividades primárias particulares, mas apóia a cadeia inteira.

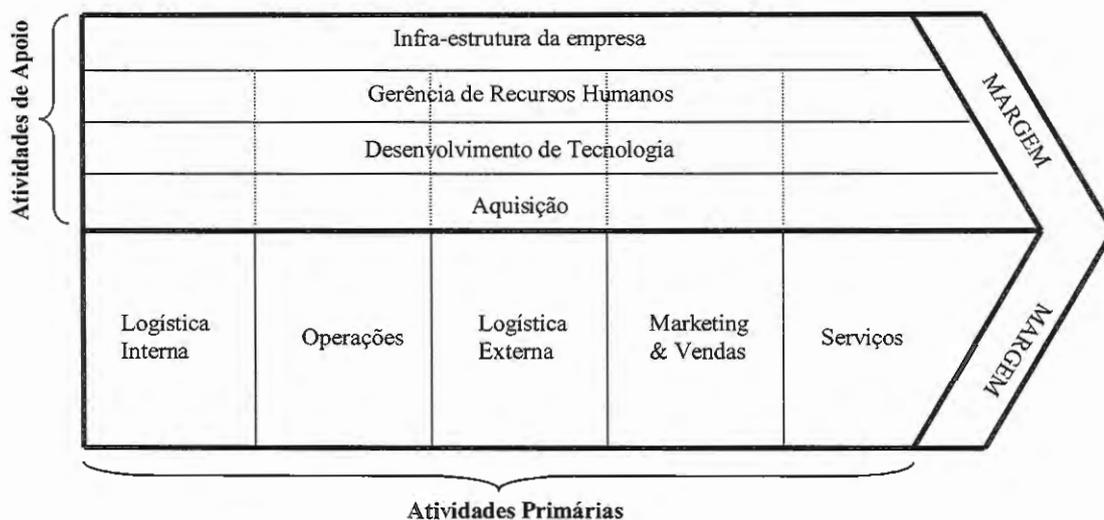


Figura 4.2 - Cadeia de valores genérica (PORTER, 1989, p. 35)

Porter descreve cada uma das atividades da seguinte forma:

Atividades Primárias

1. Logística Interna. Atividades relacionadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores;
2. Operações. Atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, impressão e operação de produção;
3. Logística Externa. Atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de produtos, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação;
4. Marketing e Vendas. Atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como

propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços;

5. Serviço. Atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

Atividades de apoio

1. Infra-estrutura da empresa. Série de atividades que incluem gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade;
2. Gerência de recursos humanos. Consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal;
3. Desenvolvimento de tecnologia. Consiste em um conjunto de atividades que podem ser amplamente agrupadas em esforços para melhoria de produtos e processos;
4. Aquisição. Refere-se à função compra de insumos usados pela cadeia de valor da empresa, e não aos próprios insumos adquiridos. Insumos adquiridos incluem matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, bem como ativos como máquinas, equipamento de laboratório, equipamento de escritório e prédios.

A cadeia de valores de Porter é uma ótima ferramenta para iniciar a análise de cima para baixo que definirá os processos de negócio e as atividades. A cadeia de valores é genérica para qualquer tipologia de empresa. Para aqueles que não identificam com termos como logística interna, operações, logística externa, ou infraestrutura para representar seus processos de negócio, como uma alternativa, apenas a definição de cadeia de valores pode ser utilizada para agrupar atividades em processos de negócio. Usando a definição de cadeia de valores como guia, os processos de negócio genéricos de uma empresa de serviços, podem ser definidas como desenvolver novos serviços, obter materiais e fornecedores, oferecer serviços,

serviço de mercado, serviço de distribuição, oferecer suporte ao cliente. De qualquer maneira, esta ferramenta serve de ponto inicial para a definição das atividades.

4.5 – SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO (SAD)

O processo de planejamento organizacional é o principal suporte para uma eficiente gestão nas organizações. Para que se possa instruir o processo de planejamento, é interessante verificar como se processa a tomada de decisões nas organizações. Na procura de melhor compreender os conceitos e percepções do processo decisório organizacional, torna-se necessária uma análise histórica e evolutiva sobre a “solução de problemas” e a conseqüente “tomada de decisão”. Segundo a abordagem contingencial, as variáveis que afetam e são afetadas pelas organizações são: o ambiente e a tecnologia. Paralelamente, encontra-se na abordagem sistêmica a relação de interação do sistema com seu meio ambiente.

Por analogia entende-se que a organização como um sistema “aberto” está constantemente interagindo com seu meio ambiente e, da mesma forma, a tecnologia influencia esse processo de interação. Portanto, é fundamental que sejam estudadas as vertentes tecnológicas que influenciam esse processo de gestão organizacional. No presente trabalho, a vertente tecnológica mais atuante no processo de decisão é a tecnologia da informação e da comunicação que estão sendo aplicadas como Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) numa negociação empresarial.

Constata-se que ao longo dos anos, as pessoas têm usado ferramentas matemáticas como auxílio à solução de problemas. Entretanto, o estudo formal e a aplicação de métodos quantitativos para a realização de decisões práticas, só foram possíveis no início do século XX. As técnicas estudadas nessa área têm sido aplicadas com sucesso nas mais diversas áreas: médica, gerencial, governamental, educacional, de negócios, entre outras. Em todas, as soluções foram encontradas e os problemas resolvidos, independente da complexidade dos desafios.

Os métodos quantitativos como sistemas de apoio à decisão estão sendo usados a centenas de anos, mas foi no início do século XX que Frederick Taylor introduziu essas técnicas com ênfase em administração.

Foi durante a 2ª Guerra Mundial que a ciência e conseqüentemente os sistemas de apoio à decisão, foram pesquisados e desenvolvidos como auxílio ao

sistema militar. Esses sistemas tiveram tanto sucesso, que após a 2ª Guerra, muitas empresas começaram a utilizar técnicas similares em decisões gerenciais, administrativas e de planejamento. Nos dias de hoje, muitas empresas empregam pessoas para pesquisar essas técnicas, ou para aplicá-las como técnicas gerenciais.

Para um bom desenvolvimento dos projetos é necessário e não suficiente que se conheça o desenvolvimento matemático de uma técnica quantitativa de um sistema de apoio à decisão. Um solucionador de problemas competente deve também estar atento às limitações, suposições e especificidades de uma determinada técnica. Em geral, o sucesso atingido numa técnica de sistemas de apoio à decisão é resultado de uma solução precisa, flexível, econômica, oportuna, fácil de se usar e entender. Segundo SEIXAS (2000), o principal enfoque adotado no Brasil pelos estudiosos, consultores e pesquisadores tem sido quanto à aplicação dos sistemas de informação e suas metodologias de implantação, enfatizando suas ferramentas de processamento e armazenamento de informações no auxílio à tomada de decisão, sem, contudo haver questionamentos profundos quanto à sua conveniência de aplicação nos Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) para as organizações, e suas perspectivas de futuro.

A velocidade com que a IT avança provoca contrastes e conflitos nos processos de gestão administrativos. Isso ocorre porque a cada dia, se torna mais difícil acompanhar a velocidade dessas mudanças. O fato é que diariamente aparecem nos principais meios de comunicação as novas ferramentas e tecnologias que prometem solucionar todos os problemas administrativos e gerenciais da organização. A visão correta seria a de focar os sistemas de informação como estratégias de competitividade empresarial, sendo isso seguido através do aumento de produtividade com tomadas de decisões certas, possibilitadas pela implementação de uma nova cultura empresarial voltada para SADs, além de reforçar a competitividade em função de uma maior satisfação proporcionada aos clientes, embora, ainda sujeitas às limitações estratégicas do negócio.

Tornou-se muito claro o compartilhamento desse pensamento, mesmo em outros países com influência de variáveis ambientais bastante diferentes e sujeitas a também diferentes culturais e econômicas. Um dos fatores que contribuem para essa preocupação é a falta de entendimento de como os sistemas de informação estão

situados dentro da estratégia corporativa, que não está especialmente claro e tem causado alguma confusão, porque “Sistemas de apoio à decisão” é um termo que tem sido usado com uma ampla variedade de sentidos.

Sendo assim, torna-se de suma importância identificar essas novas tecnologias para que possam ser utilizadas de forma adequada e produtiva.

4.5.1 – O que são os SADs?

Sistemas de apoio à decisão (SAD) são métodos científicos para se realizar uma decisão gerencial e administrativa. Segundo BINDER (1994, p. 10) “qualquer sistema capaz de dar algum tipo de contribuição para o processo decisório é um sistema de apoio à decisão”. Vontade súbita, emoção e adivinhação não fazem parte da metodologia dos SADs. Numa outra definição SPRAGUE & WATSON (1991, p. 10), “qualquer sistema de informação que forneça informações para auxílio à decisão é um sistema de apoio à decisão”. Com base nessas definições conclui-se que um sistema de apoio à decisão pode ser qualquer sistema que usa recursos computacionais interativos, que auxiliam os responsáveis pela tomada de decisão a utilizar dados em informações úteis para resolver problemas empresariais não estruturados.

Essa metodologia se inicia com fatos, elementos. Como matéria-prima numa fábrica, esses elementos são manipulados ou processados em informações que são úteis à tomada de decisão. O processamento e manipulação do elemento básico até uma informação significativa, acabam sendo o coração dos SADs. Os sistemas de computação estão sendo os instrumentos para o desenvolvimento dos SADs.

Na solução de problemas, os gerentes devem considerar ambos fatores: quantitativo e qualitativo. Por exemplo, deve-se considerar várias e diferentes alternativas de investimento incluindo certificado de depósito em bancos, investimento no mercado financeiro e de ações. Pode-se usar os SADs para determinar o quanto o investimento valerá no futuro considerando que será feito um depósito no banco, e as taxas de juro correntes no período.

Os SADs também podem ser usados para calcular as taxas de financiamento pelas folhas de balanço de várias empresas, cujas ações estão sendo levadas em consideração. Algumas empresas têm desenvolvido sistemas

computacionais que utilizam os SADs para analisar fluxo de caixa e taxas de retorno sobre investimento.

Somados aos SADs, os fatores qualitativos também devem ser considerados. A condição do tempo, a legislação estadual e federal, novas descobertas tecnológicas, resultados elaborais etc. Todos esses fatores são difíceis de mensurar. Em virtude da importância dos fatores qualitativos, a função dos SADs num processo decisório pode variar. Quando existe uma carência de fatores qualitativos e quando o problema, modelo e dados de entrada permanecem os mesmos, o resultado dos SADs pode automatizar o processo de decisão. Por exemplo, algumas companhias usam modelos de SAD para determinar automaticamente quando fazer o pedido de um novo material. Segundo RENDER & STAIR (1997, p. 3), “na maioria dos casos, os SADs serão usados como ajuda ao processo de tomada de decisão. Nesse caso, o resultado dos SADs serão combinados a outras informações qualitativas para se chegar a uma conclusão num processo de tomada de decisão”.

4.5.2 – Metodologia empregada nos SADs

Segundo RENDER & STAIR (1997), a metodologia dos SADs consiste em definição do problema, desenvolvimento de um modelo, aquisição dos elementos de entrada, desenvolvimento de uma solução, análise do resultado e implementação do resultado“. A figura 5.3 ilustra a situação anteriormente descrita.



Figura 4.3 – Metodologia dos SADs (RENDER & STAIR, 1997, p.3)

*“Antes mundo era pequeno,
porque Terra era grande.
Hoje mundo é muito grande,
porque Terra é pequena.
Do tamanho da antena
Parabolicamará”*

5 – VIDEOCONFERÊNCIA

Gilberto Gil (1994)

A cada dia surgem novas e numerosas aplicações para a internet. Tudo na rede baseia-se no intercâmbio de bytes. Por isso, esse ambiente se converteu num meio ideal para partilhar qualquer tipo de informação e interagir não só entre máquina e pessoa, como também entre pessoas. Com o surgimento da internet, novas formas de comunicação foram estabelecidas, permitindo que as pessoas do mundo inteiro compartilhassem idéias, informações ou simplesmente se conhecessem. A comunicação era feita exclusivamente de forma textual, onde os "interlocutores" não conseguiam ver a imagem dos outros. Com a evolução da tecnologia esse quadro mudou e novas tecnologias de comunicação foram desenvolvidas. Hoje conta-se com as mais diversas formas de videoconferência disponíveis no mercado, que permitem uma maior integração entre as partes envolvidas no processo de comunicação.

Há apenas uma década, quando se dizia que se trabalhava com alguém, significava que se trabalhava no mesmo escritório ou na mesma organização com essa pessoa. Hoje, entretanto, com a evolução da tecnologia, as pessoas não necessitam mais estar ocupando o mesmo local de trabalho para trabalharem juntas. De acordo com TOLBERT (2001, p. 49), “o serviço de videoconferência esteve presente nos últimos 20 anos, mas só agora existe um considerável crescimento e aceitação”.

Depois desse primeiro momento de aceitação o próximo desafio foi o de encontrar uma forma barata de realização de conferências em tempo real e com uma qualidade aceitável, ou seja, algo em que a relação custo-benefício fosse satisfatória. Daí surgem as idéias revolucionárias de aproveitar o canal de comunicação já utilizado e estabelecido pela internet para transmissão de dados. Aproveitando o protocolo padrão na internet TCP/IP, pelo mesmo canal em que chegam mensagens ou são realizadas transferências de arquivos, imagens e sons serão trocados por participantes das chamadas videoconferências na internet.

Uma videoconferência consiste em uma discussão em grupo ou pessoa-a-pessoa na qual os participantes estão em locais diferentes, mas podem ver e ouvir uns aos outros como se estivessem reunidos em um único local. Os sistemas interpessoais de videoconferência possibilitam a comunicação em tempo real entre grupos de pessoas, independente de suas localizações geográficas, em áudio e vídeo simultaneamente. Esses sistemas permitem que se trabalhe de forma cooperativa, compartilhando informações e materiais de trabalho sem a necessidade de locomoção geográfica.

O interesse pelo uso da videoconferência vem aumentando e de certa forma os atentados terroristas ocorridos nos Estados Unidos da América no dia 11 de Setembro de 2001, surtiram de forma positiva para o crescimento do uso dessa ferramenta. De acordo com BILLS (2001, p. 2), “com o sistema aéreo parado por dias após os atentados de 11 de Setembro o sistema de audioconferência teve um crescimento de 40% e o de videoconferência de 50%”. Também de acordo com o autor, já existia uma crescente demanda pelo uso da videoconferência mesmo antes dos atentados terroristas de 11 de Setembro. Segundo BILLS (2001, p. 1), “as empresas já vinham procurando por alternativas mais econômicas que as viagens de negócios”.

Deve-se estar consciente que existem outras formas mais simples de comunicação utilizando-se o mesmo canal da videoconferência. Para MOORE (2001), uma alternativa mais simples seria a audioconferência, uma reunião semelhante à videoconferência, mas somente com conexão de voz. Como em uma videoconferência, é necessário algum tipo especial de gerenciamento, controle e garantia de segurança.

A maioria das videoconferências atuais envolvem o uso de uma sala em cada localidade geográfica, dotada de uma vídeo-câmera especial e facilidades para apresentação de documentos. Em alguns sistemas, simula-se uma reunião como se todos os participantes estivessem na mesma sala, ao redor de uma mesa. Em geral, a videoconferência tradicional requer interconexão especial através do telefone com grande largura de banda. Atualmente estão sendo utilizadas redes ISDN e ATM (*Adobe Type Manager*).

A videoconferência combina imagens e sons de maneira a permitir que diversos grupos de utilizadores, situados em lugares distintos possam comunicar-se entre eles em tempo real. O sistema oferece todas as possibilidades de uma reunião face-a-face, ao mesmo tempo em que evita problemas de organização das ditas reuniões. São inúmeras as aplicações, mas a principal, sem lugar a dúvidas, é a reunião de pessoal de uma organização. Para BIRD (2000, p. 49), “nem tempo ou lugar podem limitar a teleconferência”. Numa outra análise, mas seguindo a mesma visão, KERZBOM (2000, p. 33) afirma, “com a evolução do comércio eletrônico, internet, intranet, e-mail e videoconferência já se torna possível para as pessoas trabalharem juntas não importando onde elas estejam geograficamente localizadas”. Com esse pensamento podemos dizer que as pessoas tendem a trabalhar em “equipes virtuais”, uma estratégia que transcende a distância, a diferença de fuso horário e até mesmo os limites da organização.

Uma aplicação de videoconferência que vem crescendo muito e merece especial destaque é a contratação de profissionais de qualquer lugar do mundo pelo uso de videoconferência. Esse processo se iniciou nos anos noventa pelo uso de telefone para substituir as entrevistas face-a-face. Agora com a videoconferência esse processo ficou bem mais fácil. De acordo com FROST (2001, p.93), “a videoconferência permite que a contratação de candidatos por longa distância seja mais fácil”. Ainda segundo o autor, a grande vantagem do uso desse sistema é que diferentemente da leitura dos currículos e das entrevistas por telefone a videoconferência permite que se observe bem o candidato, sua linguagem corporal e sua forma de responder perguntas.

As vantagens dessa ferramenta não param por aqui. Uma empresa que conta com filiais em diferentes cidades ou países, pode realizar reuniões de forma muito simples, sem perder horas e horas de avião no deslocamento de um sítio a outro. Segundo PECKHAM (2001, p. 44), “houve uma grande economia na empresa depois de se utilizar a videoconferência, além desse tipo de projeto diminuir o tempo gasto com as viagens de negócio”. Outro campo desta aplicação é a educação a distância, o que já é uma realidade, podendo os alunos assistir às aulas mesmo não estando presentes fisicamente. No entanto, vale lembrar o outro lado que o uso dessa tecnologia pode causar ao processo social humano. Para NAISBITT (2000), ao

mesmo tempo em que a tecnologia desperta para a relevância da *high tech*, a mesma aconselha a não ignorar a importância do alto contato humano.

Em contrapartida deve-se lembrar que o acesso a esse tipo de tecnologia vem crescendo. Um dos motivos para esse fenômeno seria a redução dos preços. Num período posterior, o sistema apresentava grande dificuldade para a sua execução, instalação e operação, além de que os preços eram muito altos. Até mesmo as grandes corporações tinham que fazer uma análise prévia para verificar se esse sistema era realmente viável. Hoje já estão disponíveis melhores preços e com uma evolução satisfatória dessa tecnologia. De acordo com COPE (2001) já é possível carregar informações e aplicativos de um computador portátil, em plena videoconferência, sem ao menos desligar as conexões de voz e vídeo. Cada utilizador pode decidir o que quer transmitir, de acordo com os recursos de multimídia que tenha disponíveis no seu computador. Equipado com uma câmera simples de baixo custo, além de uma placa de som, microfone e colunas, o utilizador pode enviar textos e áudio além da sua própria imagem.

Como esse tipo de tecnologia vem se tornando cada vez mais simples, útil e barata, a tendência é que seu uso cresça na mesma proporção e à medida que as empresas aprendam e venham a descobrir a sua importância. Um exemplo de teleconferência é mostrado na figura 5.1.

As aplicações e soluções das modernas tecnologias de teleconferência, especialmente, de videoconferência, têm aumentado na razão direta da drástica diminuição de preços verificado nesta indústria. De acordo com BRANZBURG (2001), para se instalar uma sala de videoconferência nos Estados Unidos em 1997 havia necessidade de investimentos tecnológicos da ordem de US\$ 50.000,00. Hoje em dia, podendo-se trabalhar com equipamentos avançados, os investimentos em *hardware* (ex: linhas e instalações) começam na faixa de US\$ 7.000,00.



Figura 5.1 – Exemplo de Videoconferência

5.1 – ALGUNS CONCEITOS BÁSICOS

Para que todos fiquem familiarizados com algumas definições básicas, porém essenciais, dos sistemas de videoconferência, a seguir são definidos alguns conceitos necessários para um bom desenvolvimento do capítulo.

Audioconferência - recurso para se reunir, em uma única conexão, diversos participantes localizados em regiões geográficas diferentes. A audioconferência tem atualmente a seu dispor diversos tipos de recursos como as centrais *multiplexadoras* e os terminais *viva-voz*.

A organização de uma reunião telefônica através de *Conferencecall*, seja ele através de centrais telefônicas privadas ou centrais telefônicas públicas, deve sempre pressupor o seguinte:

1. segurança e privacidade dos participantes;
2. clareza da comunicação amparada por tecnologia de ponta nos aparelhos utilizados;
3. conforto dos participantes nas reuniões que por vezes se estendem horas a fio.

Videoconferência - É a modalidade da teleconferência em que os participantes podem se ver e interagir através de monitores, podendo também compartilhar dados e outros recursos, através de conexões por linhas de transmissão fornecidas pelas operadoras de telecomunicações.

Consiste em uma reunião entre duas pessoas ou dois grupos, simultaneamente em locais distintos, mediante o uso de câmeras apropriadas para captura e processamento da imagem e monitores de vídeo para a visão do interlocutor.

Dataconference - Ou conferência de dados, é um recurso que permite uma reunião entre diversas estações de trabalho, simultaneamente, podendo editar e transferir dados, arquivos e imagens resultando num efetivo gerenciador de trabalho de equipe alocada em pontos remotos. Em uma conferência de dados, existe hoje em dia, uma série de equipamentos de suporte para uma reunião tais como as câmeras documento, as estações digitalizadoras e projetadas, os servidores de apresentação e outros recursos digitais.

Atualmente, a maioria dos equipamentos de conferência de dados pode ser conectada a uma estação de videoconferência permitindo aos usuários analisarem seus arquivos ao mesmo tempo em que se vêem uns aos outros.

Linha Digital - O termo "linha digital" é comumente confundido pelos usuários dos serviços de telefonia. Mesmo alguns meios de comunicação (ex: revistas, jornais e TV) não abordam o termo "linha digital" da forma como ela deveria ser tratada. Uma verdadeira "linha digital" somente pode ser instalada em uma rede telefônica caso o serviço ISDN esteja disponibilizado na mesma. E o que é

serviço ISDN? Para entender melhor, serão descritas um pouco melhor as características de uma rede de telefonia.

A rede telefônica funciona basicamente com aparelhos de usuário (telefones), linhas (o fio que liga o aparelho à central) e centrais telefônicas. As linhas servem para conectar os aparelhos telefônicos dos usuários nas centrais telefônicas dos prédios das Teles (empresas operadoras). As centrais são conectadas umas às outras centrais, de forma que as chamadas telefônicas possam ser completadas para a linha dos outros usuários da rede.

Existem basicamente dois tipos de centrais telefônicas: as centrais analógicas (desenvolvidas até meados da década de 70) e as centrais digitais, também conhecidas como CPAs (Centrais com Programa Armazenado) construídas a partir de meados da década de 80. A comutação das chamadas telefônicas em centrais analógicas é feita através de dispositivos mecânicos ou eletromecânicos (relês). Nas centrais digitais, a comutação é feita através de circuitos integrados, que são menores, mais velozes, mais confiáveis e mais econômicos que os relês das centrais eletromecânicas.

Da mesma forma que o CD (*Compact Disk*) com sua tecnologia digital substituiu os velhos LPs ruidosos com tecnologia analógica, as centrais digitais CPAs estão substituindo as centrais analógicas na rede telefônica. As centrais digitais CPAs são mais compactas, mais velozes, mais confiáveis, mais econômicas e de muito maior capacidade do que as centrais telefônicas eletromecânicas. Entretanto, as centrais CPAs atuais estão configuradas com interfaces de linhas telefônicas que apresentam o mesmo "gargalo" das centrais telefônicas eletromecânicas no tocante à transmissão de sinais digitais, ou seja, embora a central seja digital, a transmissão na linha telefônica ainda é analógica.

Atualmente existe no Brasil um grande número de centrais CPAs na rede. Os usuários conectados a estas centrais digitais, embora possuam uma central com capacidade totalmente digital de lidar com as conexões com outras centrais da rede, estão conectados de forma analógica com a central CPA, ou seja, com exceção de algumas novas características (ex: pode fazer a discagem via telefone com tons), sua linha telefônica possui as mesmas limitações que as linhas conectadas em centrais eletromecânicas.

Até o início de 1998 todas as linhas de centrais CPAs em operação no Brasil utilizavam o tradicional par de fios de cobre e utilizavam transmissão analógica nestas linhas. Este tipo de transmissão na linha possui como característica inerente a alta suscetibilidade a ruídos e por isso limitam as velocidades de transmissão de dados via modem na linha telefônica a um máximo de 33 kbit/s.

A ISDN, ou *Integrated Services Digital Network* (Rede Digital de Serviços Integrados) é uma nova opção de serviço para os usuários do serviço telefônico, que possibilita a transmissão de dados com velocidade de até 128 kbit/s nos fios da linha telefônica atual. Essa tecnologia já existe há algum tempo nos países do primeiro mundo (USA, Canadá, Japão e países europeus). De acordo com BILLS (2001, p.2), “a maioria das grandes empresas de videoconferência do mundo possuem salas com linhas telefônicas que utilizam exclusivamente linhas com o sistema ISDN”. No Brasil, desde o começo de 1998, empresas operadoras, como a Telemig, estão capacitando as centrais telefônicas CPAs da sua rede para o serviço ISDN.

Uma linha digital ISDN possui um padrão de transmissão digital que possibilita aos sinais que tramitam internamente às centrais CPAs serem gerados/recebidos na forma digital no equipamento terminal do usuário, sem a necessidade de modem. Para ser ativado o serviço ISDN em uma linha telefônica, é necessário que sejam colocados equipamentos na casa do usuário e que a central telefônica na qual a linha do assinante esteja conectada seja uma CPA preparada para o serviço ISDN.

Com o serviço ISDN, que segundo RABY (2001) vem sendo utilizado nos Estados Unidos desde o início dos anos 80, o usuário pode utilizar a capacidade de 128 kbit/s da sua linha para outras opções de serviço, tais como: transmitir/receber dados a 64 kbit/s e fazer ou receber chamadas telefônicas (ou fax) simultaneamente na mesma linha telefônica, fazer duas chamadas telefônicas simultaneamente ou fazer um acesso à Internet a 64 kbit/s e fazer/receber uma chamada telefônica. Para BRANZBURG (2001), ISDN é um sistema telefônico que dados de forma rápida quando comparada com uma linha telefônica tradicional. Além disso a linha ISDN é uma linha exclusiva e que pode ser mais rápida já que não está sendo compartilhada com mais ninguém.

Existem no mercado equipamentos/placas para micros PC que permitem fazer transmissão de dados (acesso à Internet) a 128 kbit/s. Quando a placa é avisada pela central telefônica que está chegando uma chamada telefônica (ou fax) a placa libera automaticamente um dos dois canais 64 kbit/s utilizados na transmissão a 128 kbit/s e passa a transmitir dados a 64 kbit/s enquanto o usuário utiliza o telefone (ou fax) conectados na mesma linha (utilizando o canal 64 kbit/s liberado). Após o término da chamada telefônica a placa do PC estabelece o segundo canal 64 kbit/s para continuar a sua transmissão de dados a 128 kbit/s.

5.1.1 - Utilidades e Aplicações

Existem diversas aplicações e utilidades para um sistema como a videoconferência tanto nas negociações como nas atividades de ensino a distância, tão comuns nos dias de hoje. Para SANTOS (2001), uma das principais razões do uso da solução de videoconferência está associada a:

- ampliação do alcance da comunicação entre profissionais e estreitamento do seu relacionamento;
- estabelecimento de contato visual em negócios onde o "face-a-face" é prioritário;
- Redução do dispêndio de recursos e energia gastos no deslocamento físico, a cada dia mais dificultado nas regiões metropolitanas;
- melhoraria de qualidade de vida dos executivos e profissionais ao reduzir seus deslocamentos.

Ainda segundo SANTOS (2001), o uso da videoconferência apresenta uma série de vantagens:

- economia de tempo, evitando o deslocamento físico para um local especial;
- economia de recursos, com a redução dos gastos com viagens;
- mais um recurso de pesquisa, já que a reunião pode ser gravada e disponibilizada posteriormente.

Além destes aspectos, os *softwares* que apóiam a realização da videoconferência, em sua maioria, permitem também, através da utilização de ferramentas de compartilhamento de documentos:

- visualização e alteração pelos integrantes do diálogo em tempo real;
- compartilhamento de aplicações;
- compartilhamento de informações (transferência de arquivos).

Verifica-se também que esse sistema tem sido usado para as mais diversas soluções listadas abaixo.

- nos principais ramos de negócios que requerem atendimento e interatividade;
- onde as decisões geralmente são compartilhadas entre dois ou mais responsáveis;
- nas atividades que requerem treinamento simultâneo à sua execução;
- entre matrizes e filiais geograficamente dispersas.

Na verdade, muitos autores e especialistas no assunto acreditam que essa tecnologia nunca vai substituir o contato humano. Segundo JACKSON (1997, p. 22) “mesmo os mais eficientes times virtuais precisam de um ocasional contato face-a-face”. É claro que as outras tecnologias como a audioconferência podem ajudar, entretanto o contato facial é muito importante principalmente quando as relações de confiança estejam ainda num estágio inicial. De acordo com JACKSON (1997), 55% do impacto quando você se comunica são determinados pela linguagem do seu corpo, ou seja, pela forma na qual você se expressa pelo uso de gestos, 38% pelo tom da sua voz e apenas 7% pelas palavras propriamente ditas. Dessa forma o contato humano torna-se extremamente necessário na fase inicial de uma negociação, em que as relações de confiança ainda estão sendo estabelecidas.

5.1.2 - Tipos de equipamentos

Os equipamentos de videoconferência estão atualmente classificados em:

- videoconferência de grupo;
- videoconferência para aplicações em pequenas empresas;
- videoconferência baseada em PC.

De acordo com CARNEIRO (2002), entre diversas possibilidades de videoconferência, as mais comumente verificadas são:

- I - videoconferência ponto a ponto;
- II - videoconferência multiponto;
- III - videoconferência com recursos de *broadcasting*.

I – Videoconferência ponto a ponto.

Este tipo de videoconferência consiste em uma reunião entre pessoas em duas localidades distintas, através da utilização de equipamentos apropriados para a geração de imagem e voz, ao vivo e simultaneamente, com recursos de gerenciamento efetivo da reunião, tais como controle remoto da câmera do interlocutor, rastreamento automático da voz (a câmera foca e segue automaticamente quem está falando), função câmera digital, entre outros.

De acordo com CARNEIRO (2002), esse tipo de sistema apresenta a seguinte característica:

- conexão um-a-um;
- cada um deve rodar o *software* de videoconferência em seu equipamento;
- através da Internet ou rede conectando-se diretamente através do número IP.

II - Videoconferência multiponto

De acordo com uma pesquisa efetuada por um fabricante, nos Estados Unidos, 80% das videoconferências multipontos são compartilhadas por no máximo quatro pontos distintos.

Este tipo de videoconferência consiste em conectar mais de um ponto distinto para uma reunião de diversos grupos de pessoas em mais de dois locais, observando as mesmas características da videoconferência ponto a ponto.

De acordo com CARNEIRO (2002), esse tipo de sistema apresenta a seguinte característica:

- é uma conferência interativa onde todos os usuários que estão conectados podem enviar e receber áudio e vídeo;
- proporciona um ambiente colaborativo;
- grupo conecta-se a um software servidor (refletor) ;
- grupo tem um endereço IP ou "*host name*".

III - Videoconferência com recursos de broadcasting

Trata-se de uma videoconferência em que o gerenciador do sinal pode ter controle absoluto sobre a sessão e, a depender da tecnologia dos equipamentos

escolhidos e utilizados, até quarenta ou mais sessões - podendo ser em modo *Unicast* ou *Multicast*) - poderão ser abertas, onde cada usuário interage com o apresentador da sessão, resultando num aproveitamento efetivo e a custos bastante atraentes para manter um grupo de trabalho de maior número de pessoas reunido, independente das diferentes localidades em que se encontram. Um esquema é mostrado na figura 5.2.

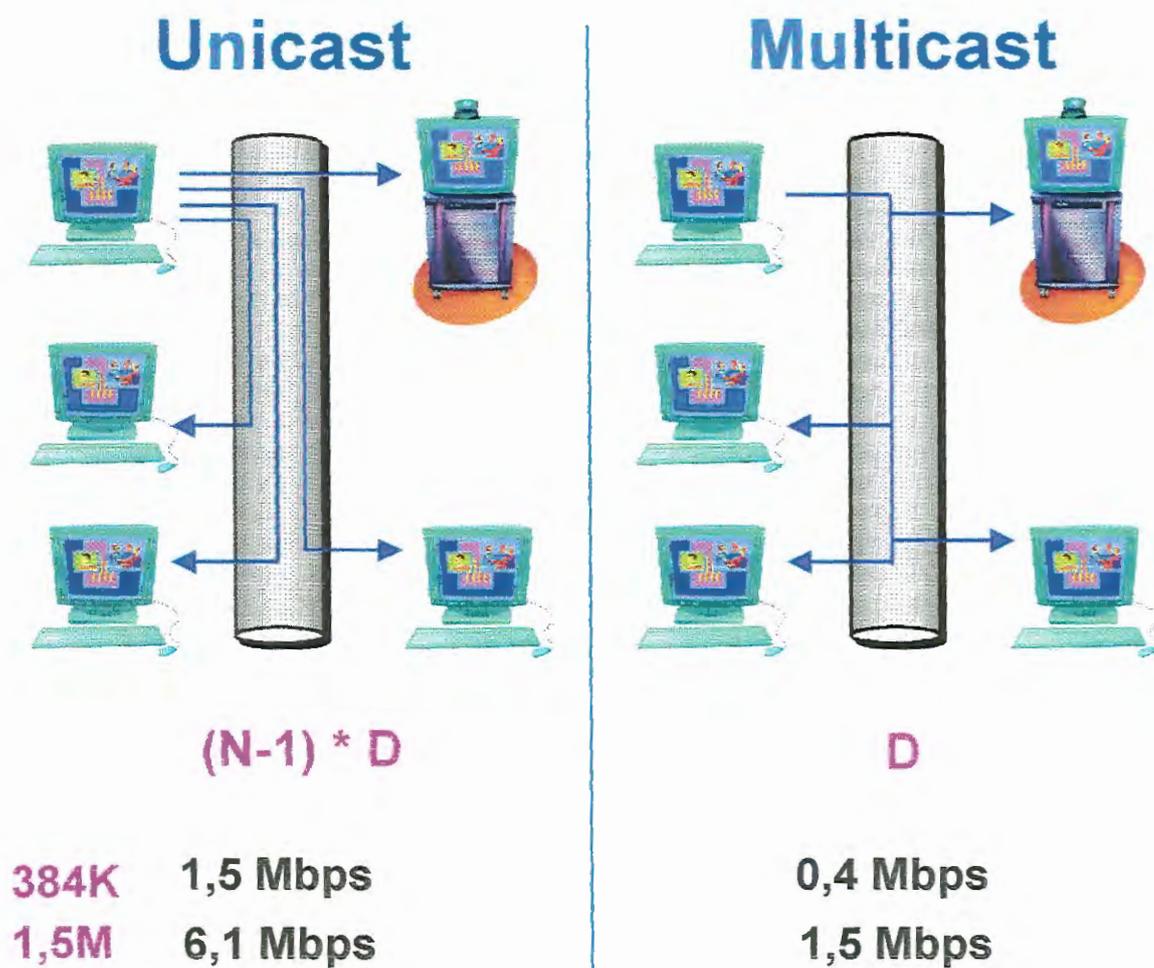
Através de estação CPU dedicada, é possível distribuir o sinal em rede IP - Intranet, Extranet ou Internet - para diversos pontos distintos que cadastrados com usuário e senha, poderão assistir a reunião, palestras e seminários. A sessão de treinamento em seus computadores pessoais pode ser feita mediante o uso de *softwares* específicos. Segundo WIEGLER & DONHAM (2002), o *CU-SeeMe* oferece uma forma simples de videoconferência onde cada usuário conecta-se a outros usuários em uma sessão de chat pré-combinada. Ainda segundo o autor esse *software* apresenta a seguinte vantagem:

- conecta várias pessoas diferentes de uma vez só;
- permite uso de recursos de áudio, vídeo, chat e compartilhamento de dados;
- pode ser usado na internet ou qualquer rede TCP/IP para conferências pessoa-a-pessoa ou em grupos, *broadcasts* e *chats*.

De acordo com BRYANT et al. (2000, p.316), *softwares* do tipo *CU-SeeMe*, têm uma grande importância para as futuras gerações pois as crianças conversando umas com as outras em salas de aula distantes podem aprender desde cedo a conviver com esse tipo de tecnologia.

Um outro *software* interessante usado no mercado é o *Microsoft Net Meeting*, em que receberão imagem e voz - podendo gravar - e interagirão mediante teclado, apresentando estas mensagens na tela do monitor de apoio, na forma de *chat*. Esse tipo de *software* apresenta as seguintes vantagens:

- é gratuito (*download* na Microsoft);
- é baseado em padrões (o que significa que você pode comunicar-se com outros produtos baseados no mesmo padrão);
- opera com dois ou mais indivíduos em uma reunião;
- permite comunicação entre indivíduos, em pares ou grupos;
- internet ou intranet;
- transferência de áudio, vídeo e dados.



N - número de terminais da conferência
D - velocidade dos dados da conferência

Figura 5.2 - Uso Eficiente da Largura de Banda

De acordo com KOOSER (2001, p.57), “mesmo esses *softwares* encontrados no mercado como o *Microsoft Net Meeting* e o *CU-SeeMe*, associados ao uso de videocâmaras básicos, baratos não são recomendadas para as práticas de negociação, nem ao menos pequenas negociações”. O autor recomenda esse tipo de instrumento apenas para os chamados *chats*.

5.2 – IMPACTO DA TECNOLOGIA

Neste ponto vale ressaltar que toda nova tecnologia que se justifica na redução de despesas com outros serviços geralmente acaba contribuindo para o crescimento destes serviços no futuro.

Segundo CARNEIRO (2002), dentre os principais fatos relacionados ao impacto da tecnologia de videoconferência, apresentam-se os seguintes:

- viagens de negócios - passam a ser mais bem planejadas e suas verbas otimizadas;
- informática e infra estrutura - maior afluxo de profissionais na nova indústria;
- novos serviços de atendimento - salas de locação e *Business Centers*;
- telecomunicações.

Deste modo, a videoconferência, assim como as demais tecnologias relacionadas à utilização de meios de telecomunicação para aproximação das pessoas vêm no sentido de aumentar a produtividade e otimizar o deslocamento e verbas de viagens atualmente empregadas pelas firmas. De acordo com TOLBERT (2001, p.49), a videoconferência é mais bem utilizada nos seguintes casos:

- quando o relacionamento entre as partes envolvidas no processo já foi estabelecido em algum tipo de projeto anterior e ambas ficaram satisfeitas com o processo;
- quando existe confiança entre as partes envolvidas;
- no treinamento de empresas com suas filiais onde o processo visual é muito importante;
- quando os custos de viagem são muito altos.

Ainda segundo o autor, a videoconferência não é apropriada quando as partes envolvidas não se conhecem, independentemente de serem clientes, fornecedores ou parceiros. Os encontros face-a-face são muito importantes para se estabelecer os primeiros passos de um relacionamento.

5.2.1 - Métodos de Avaliação

Para TOLBERT (2001, p.53), dentre as principais considerações de justificativa de investimento em recursos de teleconferência se encontram os seguintes benefícios:

- otimização da alocação de verbas de viagens;
- melhor aproveitamento das horas produtivas dos executivos;
- menor desgaste físico dos executivos;
- maior interatividade entre as equipes de trabalho;
- aproveitamento melhor de oportunidades;
- "up grade" tecnológico;
- redução de riscos desnecessários;
- outros benefícios tangíveis e intangíveis.

Como em todo projeto envolvendo tecnologia é sempre bom levar em consideração que, nem sempre as áreas de maior influência serão as mais beneficiadas.

Segurança

A segurança de uma reunião em videoconferência estará sempre garantida pela criptografia própria dos aparelhos, determinada dentro das normas e padrões. Entretanto, existem soluções de segurança máxima para a segurança das conexões, de acordo com normas estabelecidas pelas forças armadas norte americanas.

5.3 – EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A *world web wide* não é mais uma promessa. Ela já faz parte do dia-a-dia de milhões de pessoas em todo o mundo, sendo o agente principal de um tráfego de informação nunca antes imaginado. No momento em que se procura incorporar os enormes recursos dessa rede mundial de computadores aos processos educacionais, é necessário refletir sobre esse uso específico - a educação - e as vantagens que oferece.

A intervenção do avanço tecnológico na prática do ensino tem sua própria história. As passagens da cultura oral à cultura escrita, e desta para a cultura impressa

tiveram, cada qual a seu modo, notável impacto sobre as formas de aprendizagem e conhecimento em diferentes períodos da história. A introdução da escrita, no século VI A.C. fez da produção de conhecimento uma experiência individual, não mais realizada em debates públicos; a disseminação do acesso aos livros, a partir do século XV, democratizou o acesso à informação e linearizou a relação do homem ocidental com o saber. A revolução industrial e o desenvolvimento das cidades instituíram o modelo de escola conhecido hoje.

As potencialidades da *Web* apontam para uma nova revolução nas práticas educacionais. Dos métodos tradicionais, guarda-se o texto como a melhor ferramenta para o desenvolvimento e a incorporação de conceitos e o professor como uma figura de referência, cujo papel, porém, será profundamente revisto. A nossa pergunta é: como conceber ambientes *Web* voltados para a educação capazes de, através da virtualização dos espaços tradicionais da escola, agenciar da forma mais completa possível uma educação onde o conhecimento será construído coletivamente?

As sucessivas inovações de tecnologias de comunicação aplicadas ao ensino caracterizam a intensificação dos processos de educação a distância como uma das tendências mais marcantes deste final de milênio. Apesar de utilizado há várias décadas, principalmente na América do Norte e Europa, o ensino a distância vem se configurando como uma das forças mais inovadoras para o aprendizado em todos os níveis. De acordo com SANTOS (2002), existem cerca de dez milhões de estudantes realizando cursos universitários a distância em todo o mundo. Segundo o autor, apesar da dificuldade de determinar que áreas e graus de ensino essas pessoas estão cursando, os números conhecidos são bastante expressivos. Só na ex-União Soviética existem cerca de 1.200 instituições de ensino a distância alcançando mais de um milhão e meio de estudantes que representam 30% de toda a comunidade universitária do país. Em 1993, cerca de 40% da população universitária da China estudava a distância. Na Europa, 22% da população participa a cada ano de alguma forma de treinamento ou reciclagem à distância. Nos últimos quinze anos, segundo o mesmo relatório, novas instituições ou organizações estão sendo criadas exclusivamente para o ensino a distância, nos mais diferentes cantos do planeta. De acordo com COLL (2000), não é só na área da educação que a aplicabilidade da videoconferência vem aumentando, ela também é muito usada na telemedicina, na

venda de mercadorias comerciais, na entrevista para empregos, suporte da produção e em serviços financeiros.

Cada vez mais o ensino flexível e a distância se apresenta como uma das formas de resolver o *gap* existente entre as nações e dentro destas, entre as populações situadas no centro e na periferia. Tem contribuído para isso o desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação, que possibilitam o barateamento dos processos de transmissão e do acesso aos equipamentos por parte de instituições e estudantes. Meios como satélites, fibra ótica e linhas telefônicas com alta capacidade na transmissão de dados, possibilitam cada vez mais a interligação de alunos e professores através de computadores, antenas parabólicas e videocassetes. É cada vez mais fácil a difusão do conhecimento antes centralizado em poucos locais. De acordo com BALAS (2001), o uso da videoconferência na educação vem ajudando os alunos das cidades mais remotas a terem acesso a informações “estado da arte” sobre qualquer assunto.

No caso do Brasil, o que se percebe é que há uma espécie de corrida em busca do tempo perdido. Após a hegemonia da transmissão em rede aberta de programas educativos por parte de emissoras de televisão durante os últimos trinta anos, tanto o governo, através do Ministério da Educação, como as universidades de forma isolada, vêm tentando ocupar o espaço da produção e veiculação do conhecimento a distância. A perspectiva é de que se ampliem de forma acelerada a oferta e também a procura de cursos a distância nos mais variados formatos e conteúdos.

A videoconferência é adequada para instituições que queiram criar programas de formação de redes de ensino e pesquisa, e implantar processos de ensino a distância para atividades de formação e treinamento. O sistema escolhido integra periféricos projetados especialmente para auxiliar o professor na tarefa de ministrar aula, permitindo assim a completa interação aluno-professor.

De acordo com SANTOS (2002), o uso da videoconferência tem uma série de aspectos favoráveis nos aspectos relacionados ao ensino:

- representa uma economia de tempo porque evita o deslocamento da instituição de pessoas altamente qualificadas e normalmente muito ocupadas;
- representa uma economia de recursos, por não haver gastos com viagem, o que implica também em uma maior disponibilidade de horários à medida que os

equipamentos estão disponíveis e é mais fácil marcar uma reunião num estúdio do que viajar;

- representa um recurso a mais para a pesquisa porque permite a gravação em fita de vídeo, como registro da reunião;
- finalmente, a percepção da interface eletrônica praticamente desaparece depois de alguns minutos já que o manuseio do equipamento é fácil e de rápida aprendizagem.

Para FLEURY (2002, p. 199), “a aprendizagem virtual tem impacto forte na maneira das empresas renovarem seus tradicionais centros de treinamento mostrando-se muito eficazes em:

- estimular as pessoas ao aprendizado contínuo;
- favorecer o compartilhamento do conhecimento organizacional;
- estimular as pessoas a se responsabilizarem pelo processo de autodesenvolvimento;
- fazer com que as pessoas aprendam mais sobre o negócio da empresa;
- melhorar a comunicação interna e externa;
- ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamento com toda a cadeia de agregação de valor: fornecedor, distribuidor, clientes, comunidade etc.;
- melhorar significativamente o serviço ao cliente;
- diminuir o custo com treinamento;
- aumentar a produtividade.”

Neste sentido, o ensino a distância ou as tecnologias virtuais de videoconferência usados pelas empresas, pode ser considerado uma alternativa para distribuir o conhecimento ainda localizado em alguns centros de excelência.

6 – ESTUDO DE CASO

O propósito desse capítulo é apresentar um estudo de caso, envolvendo uma empresa que utiliza a tecnologia de videoconferência disponível no mercado, como ferramenta para se negociar de forma mais rápida e eficiente com fornecedores, clientes e entre suas filiais espalhadas pelo mundo.

O objetivo central é o de identificar os benefícios e restrições que a videoconferência exerce sobre a velocidade na tomada de decisões dentro do processo de negociação empresarial entre clientes, fornecedores e filiais dessa empresa localizados nos mais diversos locais do planeta. Além disso, foi verificada se a tecnologia aqui apresentada, realmente proporciona maior velocidade e praticidade ao processo de negociação empresarial. Dessa forma foram avaliados esses dois fatores e será possível concluir se a negociação por videoconferência é viável ou não, confirmando assim se a teoria até aqui discutida, corresponde com o que realmente acontece em campo. Uma ilustração da situação descrita pode ser encontrada na figura 6.1.

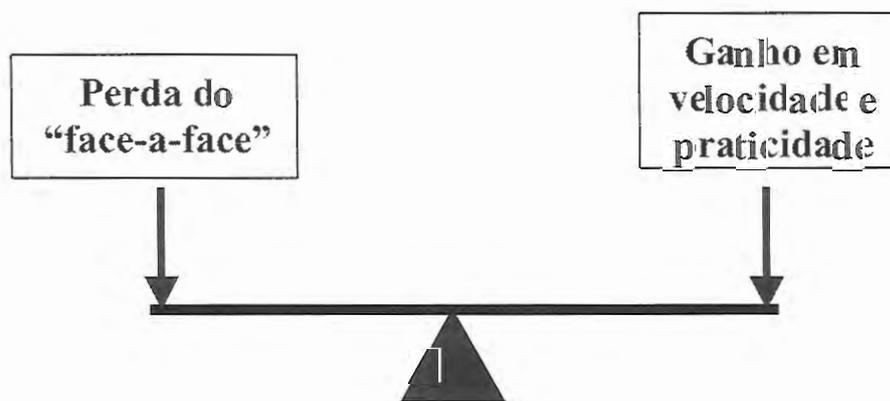


Figura 6.1 – Perda do “face-a-face” X Ganho em velocidade e praticidade

6.1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

Para contextualizar o problema tem-se como objetivo apresentar os principais aspectos referentes à empresa em destaque e suas características relevantes que levaram à escolha dessa como elemento de estudo.

Visando escolher uma empresa de ponta no seu segmento de atuação, que utilizasse o sistema de videoconferência em grande escala tanto com clientes e fornecedores como também entre suas filiais, acabou-se optando pela empresa norte-americana 3M (unidade Ribeirão Preto/SP). Para um melhor entendimento da situação e do trabalho realizado é apresentada uma breve descrição sob a evolução e as características dessa empresa. Como a empresa é mundialmente conhecida serão apenas citados alguns dados importantes para o estudo do trabalho, não envolvendo em grande profundidade o histórico da empresa, irrelevante para o desenvolvimento desse trabalho.

A abreviatura 3M veio do primeiro nome dado à empresa em 1902 no Estados Unidos da América (*Minnesota Mining and Manufacturing Company*), ano também de sua fundação na região dos Grandes Lagos desse país. O grupo se instalou no Brasil no final dos anos quarenta do século XX como empresa do setor químico e petroquímico. A missão da empresa, segundo a própria definição de seus fundadores, sempre foi a de cumprir a promessa de oferecer aos seus clientes produtos e serviços inovadores e de qualidade, tornando a vida das pessoas mais fácil, melhor e mais segura. Quando se instalou no Brasil, sua razão social era Minnesota Manufatureira e Mercantil Ltda.e sua primeira fábrica foi montada na cidade de Sumaré/SP. Na mesma época foram inaugurados quatro pontos-de-vendas nas capitais mais importantes: São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Belo Horizonte.

Em 1975 é inaugurada a unidade de Ribeirão Preto/SP e em 1981 a fábrica em Itapetininga. No meado dos anos noventa a empresa recebe o certificado ISO 14000, ISO 9000 e BS 8800.

Com mais de cinquenta anos de atividades no país, atualmente a empresa possui cerca de 2.600 funcionários. A unidade Brasil ocupa o quinto lugar no *ranking* das subsidiárias 3M em todo o mundo.

Com uma gama de mais de sessenta mil produtos, a empresa atua em mais de quarenta mercados e opera com uma estrutura formada por unidades de negócio tais como: abrasivos, adesivos, químicos, fitas e especialidades industriais, comunicação gráfica, produtos para escritório e papelaria e saúde.

Dessa forma com essa enorme gama de produtos e com três grandes fábricas no Brasil e vários centros comerciais (além das filiais em todo o mundo), a entrada de um sistema de comunicação por videoconferência seria muito vantajoso para a empresa, já que essa gastava alguns milhões de dólares por ano, em viagens de negócio para seus executivos. Foi com esse objetivo que em 1999 foi instalada a primeira videoconferência na empresa: redução de gastos com viagens de negócios.

Por essas características e pela acessibilidade oferecida pelas pessoas responsáveis pelos projetos e reuniões em videoconferência na 3M, acabou-se concluindo que essa seria uma ótima empresa para se estudar os problemas relativos à essa pesquisa.

6.2 - PROCEDIMENTOS DE TRABALHO DE CAMPO.

Partindo das características da empresa procurou-se desenvolver uma metodologia na qual as questões relevantes à negociação empresarial pelo uso de videoconferência fossem verificadas, discutidas e analisadas. A coleta dos dados foi feita em forma de entrevista e questionário que foi enviado com uma semana de antecedência.

Foi enviado um roteiro de entrevista que teve uma análise priori por uma das pessoas responsáveis por negociação empresarial com o auxílio da videoconferência na 3M. Esse funcionário tinha conhecimento e já executava a um certo tempo negociações com clientes e/ou fornecedores e participava de reuniões em outras filiais localizadas no Brasil ou em qualquer local do mundo. Essa agente também deveria ter formação universitária em administração ou pós-graduação na área para que pudesse entender os conceitos de negociação envolvidos no questionário.

Assim a metodologia desenvolvida foi dividida em três etapas conforme descrição abaixo:

- primeira fase: envio de um questionário para a pessoa a ser entrevistada com uma semana de antecedência.

- segunda fase: entrevista do responsável por negociação por videoconferência e visita às instalações.
- terceira fase: análise dos dados.

Na visita à empresa e na entrevista com os responsáveis não foi objetivo avaliar aspectos quantitativos relacionados à economia feita (ou prejuízo) pela empresa quando essa substituía as viagens de negócio pelo uso da videoconferência. Nas entrevistas e no questionário não foi avaliado o quanto a empresa ganhava ou perdia de capital quando comprava e utilizava essa ferramenta tecnológica para substituir as eventuais viagens de negócio. Esse não foi o foco do trabalho, pois já era de conhecimento que o primeiro motivo da introdução dessa ferramenta tecnológica na empresa foi a redução de gastos com viagens de negócio.

Dessa forma as entrevistas e o questionário desenvolvido tinham por objetivo avaliar aspectos comportamentais, ou seja, buscava-se como objetivo a comparação do que o interlocutor ganhava e/ou perdia numa negociação empresarial quando esse usava a videoconferência como substituta das tradicionais reuniões de negócio ou dos tradicionais encontros com fornecedores e clientes que visavam discutir compra, venda, prazo, preço, qualidade, previsão ou projetos futuros. O que seria isso nada mais do que negociar?

Assim, o objetivo dessas visitas era analisar e comparar o que se perdia na relação “face-a-face” e o que se ganhava em velocidade na tomada de decisão. Buscou-se, de certa forma, avaliar se o que se perdia numa relação “face-a-face” pelo uso da videoconferência era menor do que se ganhava com velocidade na tomada de decisão independentemente de aspectos relacionados a ganho e perda de capital na compra do material. Verificou-se que independentemente do capital investido o uso da videoconferência realmente agregava valor ao negócio, se as empresas se tornavam mais competitivas quando introduziam essa ferramenta tecnológica de comunicação. Buscou-se compreender se as pessoas estariam nessa atual era globalizada e conectada, prontas para trabalhar em escritórios diferentes em localizados nos mais distantes locais do planeta. Além disso, procurou-se verificar se essa interação realmente poderia ajudar a evoluir o conceito de “negociação empresarial”.

Por fim, o estudo de caso desse do presente trabalho teve como objetivo obter dados da empresa por meio de questionário e entrevistas. Essas visitas teriam como objetivo avaliar aspectos comportamentais relacionados ao que se ganha e ao que se perde quando se troca uma negociação empresarial tradicional do tipo “face-a-face” por uma ferramenta tecnológica de videoconferência. Busca-se compreender se o que se perde com o contato humano pode ser compensado pela velocidade na tomada de decisões.

6.2.1 - Metodologia

A finalidade de uma pesquisa é descobrir respostas para algumas questões, mediante a aplicação de métodos científicos. De acordo com SELTZ et al. (1965), estes são desenvolvidos para intensificar a probabilidade de as informações obtidas serem aplicáveis às questões apresentadas e de serem seguras e imparciais. Embora não necessariamente uma tentativa de pesquisa resulte em uma informação aplicável, fidedigna e imparcial, os métodos científicos da pesquisa têm maior probabilidade de êxito do que qualquer outro sistema conhecido do homem.

De acordo com SILVA (1999), a explicitação da metodologia a ser utilizada para a realização desta pesquisa pode ser considerada uma etapa fundamental, no sentido de esclarecer como se pretende tratar o problema colocado. O projeto metodológico descreve a estrutura e a orientação geral do projeto de pesquisa e o encadeamento dos tópicos que norteiam esse estudo.

O trabalho visa gerar novos conhecimentos acerca da negociação por videoconferência. Os dados apresentados devem ser dirigidos à aplicação prática. Com isso, pretende-se estudar o que possa ser presencial e virtual na videoconferência, pela interpretação dos fenômenos comunicacionais e seus significados à luz da literatura científica existente e das observações no ambiente próprio.

Serão apresentados os instrumentos por meio dos quais o pesquisador deverá alcançar os seus objetivos, não devendo o método se tornar mais importante do que o próprio problema da pesquisa. Optou-se nesse trabalho em se utilizar a abordagem qualitativa na qual, segundo TRIVIÑOS (1987, p. 133), “o pesquisador, orientado pelo enfoque qualitativo tem ampla liberdade teórico-metodológica para

realizar seu estudo. Os limites de sua iniciativa particular estarão exclusivamente fixados pelas condições de exigência de um trabalho científico”.

A pesquisa vale-se do método observacional usado na identificação dos fatores determinantes da comunicação dialógica, de publicações de livros e artigos periódicos, e ainda através de busca de informações na Internet.

6.2.2 - Modelo de investigação empírica

MOURA CASTRO (1978) considera a metodologia um conjunto de regras de como proceder no curso da investigação. Para GAY & DIEHL (1992), existe uma diferença básica entre pesquisa em administração e pesquisa em outras áreas do conhecimento: a natureza do fenômeno estudado. Nos estudos de administração, as situações estudadas são consideravelmente mais difíceis de serem explicadas, preditas e controladas, por serem de natureza complexa, envolvendo pessoas, instituições, ambiente em mudança contínua, jogos de poder e não simplesmente relações de causa-efeito. Por essa razão, além de não ser fácil controlar os diferentes aspectos pesquisados, é extremamente difícil generalizar e replicar resultados.

O problema detectado é que conduz ao tipo de pesquisa científica a ser empreendida. Segundo SALOMON (1991), a pesquisa pode ser teórica ou pura, voltada a descobrir uma teoria, lei, modelos de explicação de fatos e predição do comportamento do fenômeno a partir da formulação da hipótese que é a resposta dada ao problema, em forma proposicional, relacionando-se às variáveis, aplicada, cujo objetivo é a solução de problemas pela aplicação de uma teoria já desenvolvida, e teórico-empírico, que se propõe ao mesmo tempo descobrir uma teoria e solucionar problemas de ordem prática.

Esta pesquisa é do tipo teórico-empírico, partindo de uma formulação teórica e, posteriormente, confrontando-a com os fatos reais, através da observação empírica. Por tratar-se de um tema ainda recente no âmbito acadêmico, a pesquisa é de natureza exploratória, que tem por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis. Segundo SALOMON (1991), não atingem ainda o nível da explicação, nem o da predição, encontrados nas pesquisas



“puras”, nem o do diagnóstico e/ou solução adequada do problema, deparados nas pesquisas aplicadas.

6.2.3 - Fontes de dados

Dados secundários:

Para este estudo, buscou-se pesquisar dados secundários sobre o assunto (tópicos abordados no referencial teórico) e sobre o setor-alvo da pesquisa (videoconferência e negociação empresarial), em livros, periódicos, dissertações, teses, anais de congressos, instituições ligadas ao setor estudado, que venham a contribuir com o trabalho proposto.

Num primeiro momento foram levantados os mais diversos dados e informações para que o tema em questão fosse mais bem compreendido. Em termos de dados secundários, pesquisou-se:

- livros (acadêmicos);
- periódicos e anais de congressos realizados no Brasil e no exterior;
- banco de dados de bibliotecas de diversas universidades, tais como *Harvard*, USP, UFRJ, FGV etc. - dissertações de mestrado, teses de doutorado, artigos dos centros de estudos das universidades.

Num momento posterior, já com a bibliografia levantada e o entendimento do tema estivesse em um grau de compreensão mais elevado, pesquisou-se:

- instituições de apoio: SEBRAE.

Dados primários:

Os dados primários foram obtidos através da pesquisa de campo realizada junto aos profissionais de empresas de grande e médio porte do Estado de São Paulo que utilizam a tecnologia de videoconferência.

6.2.4 - Tipo de pesquisa

De acordo com GHAURI & GRONHAUG (1995), a pesquisa qualitativa é adequada em estudos de assuntos complexos, como o comportamento humano ou organizacional, permitindo que o pesquisador obtenha informações muito mais detalhadas. Na realidade, a pesquisa qualitativa possibilita a captação das opiniões e perspectivas dos indivíduos, informações estas mais difíceis de serem obtidas através de uma pesquisa quantitativa. A grande vantagem desse tipo de pesquisa para o estudo das organizações é a riqueza dos detalhes obtidos.

Ao contrário da pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir eventos estudados, nem emprega procedimentos estatísticos na análise dos dados. Segundo SALOMON (1991), envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, visando a compreensão dos fenômenos, com base na perspectiva dos sujeitos do estudo.

Segundo BRYMAN (1989), as principais características da pesquisa qualitativa e os aspectos essenciais nos estudos desse tipo são:

- ambiente natural é a fonte de dados (mundo empírico) e o pesquisador é o instrumento fundamental que fará contato direto e prolongado com o ambiente estudado;
- os dados coletados aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, *videotapes*, desenhos, entre outros documentos (pesquisa descritiva);
- os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes, o que esclarece o dinamismo interno das situações, dificilmente compreendidas pelos observadores externos;
- os pesquisadores têm proximidade do fenômeno que está sendo estudado, possibilitando uma melhor análise dos resultados encontrados.

De acordo com os objetivos desta pesquisa, que envolve a análise de processos organizacionais complexos (negociação pelo uso de videoconferência), a pesquisa qualitativa torna-se o caminho mais adequado.

6.2.5 - Desenho da pesquisa

O estudo de caso é o desenho de pesquisa mais adequado para este estudo, o qual objetiva a obtenção de um conhecimento mais aprofundado de uma realidade delimitada. Segundo TRIVIÑOS (1987), o estudo de caso é uma pesquisa de natureza empírica que investiga um fenômeno atual dentro da situação onde ele ocorre, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros. No estudo que se está realizando, a pergunta que se espera descobrir é se as novas ferramentas tecnológicas existentes no mercado, como a videoconferência, podem vir a influenciar na velocidade de tomada de decisões e na redução de despesas com transporte e tempo ocioso, em algumas etapas da negociação empresarial sem uma perda significativa da pessoalidade do contato “face-a-face”.

Além disso, o estudo de caso é mais apropriado nesta pesquisa, visto que se procura investigar com maior profundidade a aplicação da ferramenta de videoconferência em uma empresa que já a esteja operando a mais de dois anos. Dessa forma a coleta de dados é desenvolvida de tal forma que o entrevistado possa contribuir e enriquecer o estudo em questão com suas experiências vividas. Entretanto, o objetivo do estudo de caso não é generalizar os resultados obtidos de uma amostra específica para a população, mas sim relatar constatações importantes que contribuam para o entendimento do problema estudado.

6.2.6 - Procedimento de coleta de dados

O levantamento dos dados será feito através de coleta pessoal. Segundo THIOLENT (1983), o instrumento de coleta deve ser um questionário estruturado, contendo questões abertas e fechadas, aplicado a um conjunto de pessoas escolhidas em função de critérios de representatividade da população global objeto de investigação. Por meio do questionário, o pesquisador consegue ordenar um conjunto consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever. No entanto, o pesquisador deve estar atento na escolha dos participantes, já que esta deve ser feita de acordo com os propósitos da pesquisa, tendo como premissa básica que este entrevistado escolhido tenha algo a dizer sobre as dimensões da pesquisa.

Para SELLTIZ & COOK (1974), o questionário estruturado é mais adequado, quando, em uma pesquisa, objetiva-se obter informações específicas sobre o que o entrevistado sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez. Através desse método de pesquisa, buscar-se-á levantar informações pertinentes ao estudo em questão, embasadas nas experiências e conhecimentos dos entrevistados, sendo eles, aquelas pessoas que se supõe terem a informação desejada. As entrevistas serão baseadas em um roteiro, para captar a opinião e percepção dos entrevistados sobre alguns tópicos específicos.

O contato inicial com os possíveis entrevistados foi feito por telefone e e-mail, para o agendamento das visitas para a aplicação do questionário. Também será enviado um protocolo da pesquisa (informações sintetizadas sobre a pesquisa), para que as empresas compreendam o objetivo e a importância do trabalho e se comprometam em participar da pesquisa.

As entrevistas foram feitas nas empresas em uma data pré-definida, no entanto, caso seja necessário obter informações adicionais, esclarecer e aprofundar alguns pontos, haverá um retorno nessas instituições.

6.2.7 - Previsões das análises e resultados esperados

Segundo SELLTIZ et al. (1965), depois de obtidos os dados, o pesquisador deve se concentrar na análise e interpretação dos dados, processo este que consiste em uma série de operações intimamente relacionadas. O objetivo da análise é resumir de tal modo as observações totais que elas possam fornecer respostas às questões de pesquisa. A interpretação tem por finalidade procurar o sentido mais amplo destas respostas, relacionando-as aos outros conhecimentos válidos.

De acordo com TRIVIÑOS (1990), a pesquisa qualitativa se desenvolve de forma dinâmica, em contínua retroalimentação entre a coleta e tratamento dos dados e esta característica permite o pesquisador correlacionar os dados coletados. Para BRYMAN (1989), o volume de dados obtidos em uma pesquisa qualitativa é muito grande, o que torna interessante considerar alguns aspectos na análise dos dados:

- a análise dos dados deve ser iniciada e conduzida simultaneamente com a coleta, interpretação e transcrição dos dados obtidos;

- os dados devem ser interpretados e reduzidos, para que seja possível tratá-los de forma consolidada (classificação destes em categorias, temas, entre outros);
- as informações devem ser expostas em um formato espacial, organizadas sistematicamente para o leitor; sendo assim, as informações devem ser apresentadas em formatos que sejam facilmente interpretados, como tabelas, gráficos etc.;
- identificou-se o procedimento a ser empregado para reduzir as informações em temas específicos ou categorias de informações (“segmentação da informação”, “desenvolvimento de categorias” e “generalização de categorias, temas ou modelos”), visto que a pesquisa qualitativa envolve, muitas vezes, a transcrição de dados não estruturados.

Esse trabalho busca fazer uma análise do processo de negociação pelo uso da videoconferência junto aos seus fornecedores, clientes e filiais (localizadas em qualquer local do planeta). Posteriormente, pretende-se elaborar recomendações que aprimorem o processo de negociação pelo uso da videoconferência, de forma a contribuir à essa forma alternativa de negociação desenvolvida pelas empresas. Esse modelo será constituído com base nos conhecimentos teóricos estudados e empíricos evidenciados. Dada a importância da negociação para o desenvolvimento da empresa e do processo de negociação, o modelo proposto pode ser de grande utilidade para essas instituições, que muitas vezes carecem de estrutura, recursos e eficiência de gestão.

Quanto ao procedimento metodológico adotado, destaca-se uma observação de THIOLENT (1983), que coloca que uma investigação bem conduzida deve satisfazer as exigências tanto teóricas quanto observacionais. O pesquisador deve conhecer as diversas teorias referentes ao assunto e, a partir delas, relacionar os elementos a serem discutidos e aplicados para que, assim, possam explicar ou resolver os problemas reais.

Nesse sentido, os dados obtidos serão analisados e comparados, verificando as semelhanças, diferenças e as particularidades, de forma a retratar um cenário condizente com a realidade presenciada.

A metodologia da presente pesquisa busca justamente a articulação entre o lado teórico e o empirismo que muitas vezes constitui uma dificuldade nos trabalhos de pesquisa.

6.3 – DESENVOLVIMENTO

Com o envio do questionário no prazo de uma semana de antecedência, foi entrevistado no dia 4 de fevereiro de 2002, na empresa 3M (unidade de Ribeirão Preto) o Sr. Nelson Eduardo Tormena.

Com prévia leitura do questionário o entrevistado estava preparado para responder as perguntas e se envolver no projeto e colaborando para um excelente desenvolvimento de meu projeto. O modelo do questionário encontra-se anexo ao trabalho.

O entrevistado, que ocupa o cargo de diretor de recursos humanos, tem como formação superior o curso de administração de empresas com pós-graduação em administração de recursos humanos e gestão de negócios. O tempo no cargo é de quatorze anos e sua experiência com reuniões nacionais e internacionais, entre filiais e fornecedores, é de cerca de três anos. Dessa forma, esse profissional estava habilitado para se envolver ao tema e colaborar para o desenvolvimento deste trabalho.

Para facilitar o entendimento da entrevista, ela foi dividida em dois tópicos. O primeiro relacionado à globalização, à negociação empresarial e às tendências mundiais e a segunda parte esclarecendo os pontos do trabalho relativos à negociação empresarial, com o uso da videoconferência propriamente dita.

6.3.1 – A negociação e as tendências mundiais

Na entrevista alguns dados referentes à negociação empresarial foram abordados primeiramente para que a entrevista se desenvolvesse conforme a parte teórica do trabalho. Foi esclarecido que a empresa sendo uma multinacional norte-americana utilizava como língua para negociação o inglês e que todas as pessoas com cargo de gerência ou diretoria falavam inglês fluentemente. Essa realidade

caminhava com a necessidade que a empresa tinha de se comunicar com o mundo num ambiente que se torna a cada dia mais competitivo.

O entrevistado também considerou a empresa como muito ética, pois na sua opinião não seria possível negociar sem ética. Conforme o diretor de recursos humanos, uma definição para uma negociação empresarial ética seria aquela que preserva os valores morais e comerciais, respeitando as pessoas envolvidas no processo e a legislação vigente. Segundo ele o único erro cometido no país é a não observação e bom segmento dessa legislação.

Em relação à informação que um negociador precisa para obter sucesso numa negociação empresarial estão:

- estar atualizado com o mercado que atua,
- observar as tendências mundiais e locais,
- permanecer sempre informado pelos meios de comunicação disponíveis no mercado.

Para o entrevistado a informação encontra-se disponível no Brasil. Segundo ele “a informação encontra-se disponível no nosso país. O problema é que a mesma encontra-se de forma desorganizada”. Isso seria comparado, por exemplo, com a internet que apresenta uma grande quantidade de informações e em muitos casos a maioria sem expressão nenhuma referente ao assunto em pauta. Deveria existir um filtro para toda essa informação.

Em relação ao mercado nacional, o entrevistado aponta o tamanho do mercado como o principal atrativo para empresas a esse nicho do planeta. Conforme comenta, “o mercado nacional vem crescendo e aqui é possível encontrar boas oportunidades para se negociar”. Comparativamente ao mercado internacional a matriz brasileira, que se encontra na quarta posição entre as mais produtivas do mundo, não encontra nenhuma barreira pelo fato do Brasil ser um país em desenvolvimento. Segundo o diretor de recursos humanos, “a 3M Brasil compete de igual para igual com qualquer empresa do mundo”.

Para desenvolver alguns temas relacionados à negociação empresarial internacional perguntou-se ao entrevistado quais seriam os quesitos mais importantes para que a pessoa se torne um negociador internacional. Os aspectos respondidos encontram-se listados a seguir:

- conhecimento de línguas;
- conhecimento da cultura local e mundial;
- entendimento das práticas e legislações dos outros países.

Dessa forma, as pessoas entendem que com o processo de globalização, que vem se acentuando a cada dia, as pessoas, juntamente com as empresas, tornam-se a cada dia mais competitivas e estão crescentemente mais voltadas para a obtenção de resultados.

Um outro ponto que deve ser salientado a respeito da entrevista é que o entrevistado deve ser abordado a respeito das diferenças de se negociar no Brasil e em outras partes do mundo. A resposta foi que no Brasil a situação é mais complexa em relação à maioria dos países desenvolvidos, em função da economia e da política extremamente mutantes encontradas no nosso país.

6.3.2 – A videoconferência e o “face-a-face”

Em seguida, foi apresentada a sala de videoconferência usada pela empresa e foi feita uma demonstração dos aparelhos disponíveis. A frequência de uso é de cinco reuniões por mês, sendo três internacionais. Após uma breve introdução a respeito do equipamento utilizado pela empresa nas reuniões e negociações por videoconferência, iniciou-se o debate a respeito dos pontos desenvolvidos no trabalho e que aconteciam ali no dia-a-dia da empresa.

O primeiro foi que todas as unidades da empresa no Brasil já estão operando por videoconferência. No mundo, noventa e seis por cento das unidades, estão operando com esse material. A primeira pergunta foi a respeito da negociação por videoconferência. Logo no início, já foi dito pela empresa que a negociação pelo uso dessa ferramenta tecnológica é possível e que ela era feita com clientes, fornecedores e entre as próprias unidades, já que o conceito de negociação é bem mais amplo do que o conhecido no mercado, tópico muito discutido no capítulo três deste trabalho. Ainda dentro desse tema, foi dito que a quantidade de negociações por videoconferência vem aumentando e muito, principalmente com fornecedores e clientes em função das várias vantagens que esse sistema possibilita.

Em relação à tecnologia disponível no mercado foi dito que a tecnologia encontrada no Brasil é suficientemente boa em relação à velocidade de transmissão, confiabilidade e segurança e que ela não deixa a desejar para nenhuma no mundo.

O entrevistado foi questionado a respeito de manter os antigos negociadores que tinha, mesmo após o uso da videoconferência. A resposta foi que a empresa não só manteve seus antigos negociadores, entendidos aqui como clientes e fornecedores, com também conseguiu conquistar novos contatos. Independentemente, foi deixado claro que a maioria das negociações por videoconferência eram feitas com empresas na qual já existia algum tipo de relacionamento anterior.

Também foi analisado que o problema com deslocamento para se negociar era um grande problema para as três unidades da 3M no Brasil. Um outro problema era a velocidade na qual questões relacionadas a esse tema se desenvolviam.

Um outro ponto colocado pelo entrevistado, muito importante e que não havia sido considerado no questionário, foi a vantagem que a videoconferência trouxe para a empresa no quesito referente à qualidade da negociação. É de conhecimento que dentro de uma empresa, principalmente as de alta tecnologia, raramente ou nunca, existe um profissional completo, ou seja, um profissional que conheça tudo sobre os aspectos técnicos de seu produto e tenha um grande conhecimento e/ou habilidade para negociar. Pois bem, se observa em geral que os grandes projetos que devem ser negociados com fornecedores ou clientes exigem uma pessoa que conheça muito a respeito dos aspectos técnicos e seja um bom negociador. Na prática essa pessoa não existe na maioria dos casos e o que acontece? São enviadas duas, três pessoas para que um projeto seja debatido. Muitas vezes os projetos são internacionais e o envio de todas essas pessoas encarece, e muito, a tentativa para se “fechar um negócio”. Com a videoconferência, esse problema não existe mais, pois todas as pessoas interessadas na negociação, sejam cinco, dez ou vinte, podem sentar na frente de uma tela e negociar a respeito de um novo projeto. Essa foi uma das grandes vantagens proporcionadas à 3M pela obtenção dessa ferramenta.

Quando foi perguntado sobre qual o principal benefício para a empresa proporcionado pela introdução dessa ferramenta, o entrevistado foi objetivo: “o maior benefício foi o ganho em tempo e gastos com viagens de negócio”. A partir desse ponto, a entrevista ganhou outro rumo, pois ficou claro que não estavam sendo

avaliados nessa entrevista aspectos quantitativos relacionados a ganho e perda de capital pela introdução da videoconferência, estava sim avaliando aspectos comportamentais. Dessa forma, também foi comunicado que com a nova ferramenta a empresa conseguiu diminuir significativamente o número de reuniões do tipo tradicional tanto com clientes e fornecedores como com as outras filiais.

Depois de abordados os principais tópicos a respeito da videoconferência, como tecnologias usadas, quem são as pessoas na qual se negocia e qual a importância dessa ferramenta para a empresa, foi-se mais especificamente aos pontos mais relacionados ao trabalho. Foi impressionante como as respostas do entrevistado, quanto ao uso da ferramenta, vinham ao encontro direto da teoria até então estudada.

A primeira pergunta foi em relação à velocidade na tomada de decisão. Foi dito que na prática a empresa ganhara significativamente nesse ponto. Foi até citado um exemplo no qual para se negociar o interessado deveria se deslocar até um local que se encontrava, às vezes, em locais distantes o que retardava e muito uma decisão.

O segundo fator explorado, e talvez o mais importante, foi o da relação “face-a-face”. A questão era: será que a empresa perdia com a utilização dessa ferramenta? Quanto? A resposta dada foi surpreendente, principalmente sendo ela apresentada por uma pessoa a tanto tempo na função e teoricamente mais resistente às mudanças tecnológicas introduzidas na sociedade. Segundo o entrevistado, diretor de recursos humanos da 3M (unidade Ribeirão Preto), a perda do contato humano e pessoal, chamado aqui de perda do contato “face-a-face” pelo uso da videoconferência, se existe é muito pequeno e mais, essa pequena barreira é cultural e natural à condição humana que tende a resistir às mudanças e que, com o tempo, esse incômodo seria anulado à medida que a cultura e as novas gerações viessem a trabalhar com essa ferramenta. Segundo ele, “no início existia até um clima de tensão quando íamos negociar por videoconferência, mas com o tempo e com a adaptação natural que desenvolvemos a coisa foi ficando muito natural. Hoje tomamos até um cafezinho no meio da negociação por videoconferência”. E ainda, conforme suas próprias palavras, “a informalidade no uso dessa ferramenta tende a diminuir e rapidamente. Isso é uma questão cultural e a resistência humana às mudanças, a saída da zona de conforto, é um fato comum e aceitável no ser humano. Com o tempo e com a mudança cultural uma negociação empresarial pelo uso da videoconferência será

como uma negociação “face-a-face”, além de apresentar as vantagens econômicas e dinâmicas que as negociações “tradicionais” não apresentam. Esse processo já vem acontecendo em nossa empresa. Estou aqui há quatorze anos e acompanhei esse processo desde seu nascimento. Tenho certeza que em cerca de noventa e cinco por cento dos casos, a videoconferência irá substituir as negociações tradicionais e o processo não perderá o contato humano nem a pessoalidade”.

Dessa forma, a entrevista foi finalizada com a certeza de que todos os dados necessários para a conclusão do trabalho foram levantados.

7 – CONCLUSÃO

Dentro do contexto analisado nesta pesquisa, é fato que o objetivo inicialmente proposto foi completamente atingido. Sendo assim, será apresentado resumidamente o objeto em estudo, sua evolução dentro do tema e os dados da pesquisa de campo, fatos que juntos levaram à conclusão deste trabalho.

Primeiramente foi dedicada atenção aos aspectos relativos ao estudo do ambiente globalizado. Esse fato foi importante, pois foram essas premissas que mostraram a necessidade de se evoluir e acompanhar as mudanças ocorridas nessa “aldeia global”. Como o mundo está mudando, não respeitando os que ficam para trás, foi concluído que o objeto em questão, a negociação, também deveria ser estudado e a busca de seu aprimoramento, tanto no meio acadêmico como no ambiente empresarial, deveria ser revisto.

Nesse caso específico, tinha-se o interesse de analisar, desenvolver e mostrar que a negociação empresarial, tão importante para a manutenção da competitividade das empresas, tem sido pouco explorada nos meios acadêmicos, apesar de sua crescente empregabilidade na indústria. Teve como objetivo apresentar propostas de modelos de desenvolvimento da negociação empresarial por intermédio do uso de ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado. A forma encontrada de estudar a evolução da negociação empresarial seria pela introdução de uma ferramenta tecnológica, seguindo os modelos mundiais, que proporcionaria uma crescente rapidez, flexibilidade e, conseqüentemente, maior competitividade dessa filosofia, que vem acompanhando a humanidade desde tempos que antecedem o nascimento de Cristo, fato comprovado na literatura relativa ao tema e descrito no trabalho.

Sendo assim, a ferramenta tecnológica escolhida para estudo da negociação empresarial foi a videoconferência. O estudo verificaria se seria possível tirar vantagem dessa ferramenta e conseqüentemente desenvolver os conceitos de negociação empresarial, buscando trazer uma contribuição à comunidade científica.

Dessa forma, a proposta desta dissertação de mestrado, já descrita na introdução desse trabalho, foi a de estudar a videoconferência e avaliar se seu uso é

ou não benéfico numa negociação empresarial. Procurou-se, dentro do trabalho, considerar os aspectos relativos ao comportamento e à cultura do negociador e não apenas a valores relativos ao ganho e perda de capital.

O problema principal, avaliado pela pesquisa, pode ser simplificado pela ilustração de uma balança ou de uma gangorra. Numa extremidade estaria o ganho em velocidade e praticidade, proporcionado pela utilização da videoconferência, na outra estaria a perda do contato “face-a-face”, típico da cultura humana. Em resumo, avaliou-se os aspectos positivos e “negativos”. Ambos seriam estudados e mensurados proporcionando assim, uma maior possibilidade de conclusão a respeito da viabilidade do uso da videoconferência como ferramenta tecnológica no auxílio à negociação empresarial. Os aspectos importantes deveriam ser estudados e analisados através de literatura específica sob o assunto e mensurados numa pesquisa de campo.

Numa primeira etapa, mais teórica, constituída basicamente pela consulta de literatura especializada, verificou-se, que essa ferramenta, que vem apresentando relativo crescimento de uso no ambiente empresarial, torna o processo de negociação mais veloz, prático e barato. Num outro extremo, como fator negativo, foram avaliados alguns autores analisando os aspectos relativos à perda do contato “face-a-face”, típicos da cultura humana.

Apesar de um profundo estudo de literatura especializada e da análise de conceitos relativos à negociação empresarial por videoconferência, qualquer conclusão a respeito desse tema seria precoce, incompleta e poderia estar me levando a conclusões precipitadas e equivocadas, principalmente tratando-se de um tema ainda tão pouco explorado como o da negociação empresarial pelo uso da videoconferência. Sendo assim, resolveu-se confirmar se a teoria estudada estava de acordo com o que realmente acontecia na prática. Esse estudo envolveu uma pesquisa de campo na qual poderia medir de forma mais eficaz as vantagens e desvantagens do tema em questão.

Numa segunda etapa, mais empírica, pôde-se comparar se o que acontecia na prática, realmente correspondia ao estudo teórico. Num estudo de campo foi possível obter uma maior quantidade de dados e informações que auxiliaram a tirar melhores conclusões a respeito do tema em estudo.

Em visita a uma empresa multinacional, que utiliza o sistema de videoconferência em grande escala, foi possível verificar os pontos positivos e negativos do uso da videoconferência por um negociador. Alguns pontos positivos não foram de grande espanto, pois já eram esperados. Fatores como velocidade na solução de problemas, praticidade e diminuição nos gastos com viagens de negócio foram confirmados na prática. Esses dados podem ser mais bem verificados na leitura do estudo de caso (capítulo 6).

Um fato positivo que se destacou, e não havia sido detectado na teoria, foi a possibilidade do envolvimento de mais pessoas, com diferentes habilidades técnicas e administrativas, na mesa de negociação pelo uso de salas de videoconferência. Conforme o diretor de recursos humanos da empresa, esse fato, impossível em muitos casos, em função do enorme gasto para empresa em deslocar um número grande de funcionários para outros sítios, torna uma negociação empresarial muitas vezes inviável, pois nem sempre o negociador tem total conhecimento técnico do produto e depende de um companheiro com maiores conhecimentos técnicos para negociar. Como as negociações pelo uso de salas de videoconferência tornam possível a integração de um maior número de pessoas, todos envolvidos no processo de negociação podem participar, independentemente de serem cinco, dez ou vinte pessoas.

Após essas informações muito úteis ao projeto, foi perguntado a respeito dos pontos “negativos” do uso da videoconferência. Foi explicado ao diretor de recursos humanos que, segundo os autores, existia uma perda de contato humano, chamado dentro do trabalho de contato “face-a-face”. Perguntou-se a respeito da perda do contato humano nesse processo. A resposta foi surpreendente, uma vez que se tratava de uma pessoa envolvida há muito tempo no cargo e com certa idade. A resposta foi que não se perdia quase nada do contato “face-a-face”. No início a empresa teve alguns problemas para se adaptar à nova tecnologia, mas que nos dias de hoje a negociação ocorria de maneira informal e era possível até tomar café e contar piadas no meio de uma negociação pelo uso de videoconferência, seja ela com clientes, fornecedores ou mesmo entre filiais da própria empresa. Outro fator importante foi o fato do entrevistado citar que as novas gerações terão menos problemas em se negociar pelo uso da videoconferência, pois estarão mais adaptadas a essa realidade.

Sendo assim, conclui-se que é possível obter sucesso e melhorar o desempenho do interlocutor numa negociação empresarial se essa for feita pelo uso da videoconferência. Os fatores positivos, discutidos em teoria e confirmados na prática, eram realmente de grande importância e apresentavam relativa vantagem competitiva quando comparados aos fatores “negativos”. Esses segundos eram de menor expressão e tendiam a diminuir com a mudança cultural e a entrada das novas gerações.

Dessa forma, a conclusão do presente trabalho é que a videoconferência é uma boa ferramenta tecnológica no auxílio à negociação empresarial, pois quando copados os pontos positivos aos “negativos” de sua utilização, foram encontradas mais vantagens que desvantagens. Além disso, essa ferramenta ajuda a desenvolver o conceito de negociação empresarial, tão importante para as empresas que se encontram num mundo que se torna cada dia mais competitivo.

Finalmente, deve-se abordar a contribuição que o trabalho poderá à comunidade acadêmica e profissional. Fica claro que todas as ferramentas são novas e, portanto, ainda existe muito a se desenvolver e a se aprender sobre elas. Porém as empresas que já a utilizam estão satisfeitas com os resultados alcançados.

Portanto, o objetivo é também estudar, analisar, desenvolver, testar e implementar essas novas ferramentas abrindo com isso possibilidades da criação de futuros temas como, por exemplo, os abordados anteriormente.

ANEXO

ROTEIRO DA ENTREVISTA**1ª PARTE: A EMPRESA**

NOME _____

NACIONALIDADE _____

RAMO DE ATIVIDADE _____

LOCALIZAÇÃO NO BRASIL _____

TEMPO DE CHEGADA AO BRASIL _____

2ª PARTE: O ENTREVISTADO

NOME _____

1. CARGO _____

2. TEMPO NO CARGO _____

3. FORMAÇÃO _____

4. NACIONALIDADE _____

3ª PARTE: A ECONOMIA

1. QUAL O FATURAMENTO CONSOLIDADO? _____

2. QUAL O FATURAMENTO NO BRASIL? _____

3. QUANTOS EMPREGADOS TÊM EM TODO O MUNDO? _____

4. QUANTOS NO BRASIL? _____

5. EM QUANTOS PAÍSES ESTÁ PRESENTE? _____

6. POR QUE A EMPRESA SE ESTABELECEU NO BRASIL? _____

7. QUAL A IMPORTÂNCIA DA FILIAL BRASILEIRA? _____

4ª PARTE: NEGOCIAÇÃO

1. COMO SE FAZ NEGÓCIOS COM QUEM NÃO FALA SUA LÍNGUA?

2. TODOS NEGOCIADORES FALAM INGLÊS?

3. QUAIS AS DIFICULDADES IMPOSTAS PELA BUROCRACIA AO NEGOCIAR COM OUTRAS PARTES NO BRASIL?

4. COMO SE ADAPTAR AOS COSTUMES LOCAIS?

5. COM O QUE NÃO CONSEGUIU SE ADAPTAR?

6. A NEGOCIAÇÃO NO BRASIL É FEITA DE MANEIRA ÉTICA?

7. A NEGOCIAÇÃO EM OUTROS PAÍSES É FEITA DE MANEIRA ÉTICA?

8. O QUE É UMA NEGOCIAÇÃO ÉTICA AO SEU VER?

9. O QUE OS BRASILEIROS FAZEM DE NÃO ÉTICO AO NEGOCIAR?

10. JÁ OUVIU FALAR EM “JEITINHO BRASILEIRO”? COMO ENFRENTA-LO?

11. QUANTA INFORMAÇÃO UM NEGOCIADOR PRECISA? QUAIS AS MAIS IMPORTANTES PARA OBTER SUCESSO?

12. A INFORMAÇÃO É DISPONÍVEL NO BRASIL?

13. COMO TER ACESSO A ELA?

14. A NEGOCIAÇÃO COM OUTRAS PARTES APRESENTA ALGUM PRECONCEITO?

5ª PARTE: VARIÁVEIS SOCIAIS

1. COMPARE A DEMANDA POR SEUS PRODUTOS NOS MERCADOS EXTERNO E INTERNO?

2. É MAIS FÁCIL NEGOCIAR NO BRASIL OU NO EXTERIOR?

3. QUAIS OS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DE VENDER NO BRASIL?

4. QUAIS OS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DE VENDER PARA O EXTERIOR?

5. O FATO DE O BRASIL SER UM PAÍS “EM DESENVOLVIMENTO” AFETA SUA EMPRESA?

6. O QUE É NECESSÁRIO PARA SER UM NEGOCIADOR INTERNACIONAL?

7. COMO A GLOBALIZAÇÃO FEZ COM QUE OS NEGOCIADORES MUDASSEM?

8. QUAIS AS PRINCIPAIS DIFERENÇAS EM DIRIGIR UMA EMPRESA NO BRASIL E EM OUTROS PAÍSES?

9. QUAIS AS PRINCIPAIS SEMELHANÇAS EM DIRIGIR UMA EMPRESA NO BRASIL E EM OUTROS PAÍSES?

6ª PARTE: VIDEOCONFERÊNCIA

1. AS FILIAIS ESTÃO USANDO VIDEOCONFERÊNCIA? QUAIS?

2. A NEGOCIAÇÃO POR VIDEOCONFERÊNCIA É POSSÍVEL?

3. A NEGOCIAÇÃO POR VIDEOCONFERÊNCIA É FEITA COM CLIENTES E/OU FORNECEDORES?

4. A QUANTIDADE DE CLIENTES E/OU FORNECEDORES QUE UTILIZAM A VIDEOCONFERÊNCIA PARA NEGOCIAR COM A EMPRESA VEM AUMENTANDO?

5. A TECNOLOGIA DISPONÍVEL NO BRASIL É SUFICIENTEMENTE BOA?

6. EXISTE UMA GRANDE DIFERENÇA ENTRE A TECNOLOGIA AQUI USADA E A DISPONÍVEL EM OUTROS PAÍSES?

7. O QUE A EMPRESA MAIS GANHOU E PERDEU COM O USO DA VIDEOCONFERÊNCIA?

8. A EMPRESA GANHOU NA VELOCIDADE DE TOMADA DE DECISÕES? ISSO AFETOU OS NEGÓCIOS?

9. A EMPRESA PERDEU COM O CONTATO “FACE-A-FACE”? ISSO AFETOU OS NEGÓCIOS?

10. FOI POSSÍVEL ESTABELECEM NOVOS NEGÓCIOS POR VIDEOCONFERÊNCIA?

11. FOI POSSÍVEL MANTER OS ANTIGOS ONDE JÁ EXISTIA UMA RELAÇÃO DE CONFIANÇA?

12. FOI POSSÍVEL SUBSTITUIR OU DIMINUIR O NÚMERO DAS REUNIÕES TRADICIONAIS ENTRE AS FILIAIS E A MATRIZ PELO USO DA VIDEOCONFERÊNCIA?

13. OUTRAS EMPRESAS INSTALARAM UMA VIDEOCONFERÊNCIA SOMENTE PARA ESTABELECEM CONTATO COM A SUA EMPRESA?

14. A MAIORIA DAS NEGOCIAÇÕES FEITA POR VIDEOCONFERÊNCIA É COM ALGUMA EMPRESA NA QUAL JÁ SE POSSUÍA ALGUM TIPO DE RELACIONAMENTO ANTERIOR?

15. HOUVE REDUÇÃO NOS GASTOS COM VIAGENS DE NEGÓCIOS?

16. A EMPRESA JÁ CONTRATOU ALGUÉM APENAS USANDO VIDEOCONFERÊNCIA?

17. OS ATENTADOS TERRORISTAS OCORRIDOS NO DIA 11 DE SETEMBRO DE 2001 AUMENTARAM A DEMANDA PELA VIDEOCONFERÊNCIA?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- ACUFF, Frank L. (1993). *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. New York: American Management Association.
- BALAS, Janet L. (2002). *Distance Services: Researching Today's State-of-the-Art Technology*. <http://www.infotoday.com/html/ajde8-1.html>. (18 Jan.).
- BILLS, Steve (2001). Terror Attacks, Economic Downturn Spur Increased Interest in Video Conferencing. *American Banker*, p.20A, 11 Dec.
- BINDER, F. V. (1994). *Sistemas de apoio à decisão*. São Paulo: Editora Érica.
- BIRD, Julie (2000). The benefits of cybermeeting. *Marketing*, nº 42, p.7.
- BRANZBURG, Jeffrey (2001). Videoconferencing: school applications. *Technology & Learning*, v.22, nº 2, p. 54. Sept.
- BRYMAN, A. (1989). *Research methods and organization studies*. New York: Routledge,
- BRYANT, Nancy; MILLER, Derah; IHSANE, Regina (2000). Discover the Technology Potential of Video Conferencing. *Childhood Education*, v.76, no 5, p.316. July.
- CARNEIRO, Mara (2002). *Videoconferência: ambiente para educação a distância*. <http://penta.ufrgs.br/pgie/workshop/mara.htm> (12 jan.).

- CARRIER, Tom (2001). Talk Back. *Association Meetings*, Maynard. v.13, nº 3, p.128, June.
- CHIAVENATO, Idalberto (1987). *Teoria Geral da Administração*. 3ª edição. vol. 2. São Paulo: Makron Books.
- _____(1989). *Iniciação à administração geral*. São Paulo: McGraw-Hill.
- _____(1990). *Iniciação ao Planejamento e Controle da Produção*. São Paulo: McGraw-Hill.
- COHEN, Herb (1980). *Você pode negociar qualquer coisa*. 8ª edição. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira.
- COLL, Bus (2000). Videoconferencing for 2000: Technology Information. *Communications News*, v.36, nº 10, p.64. Oct.
- COLLIÈRES, François (2001). *Como negociar com príncipes: os princípios clássico da diplomacia e da negociação*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- COPE, James (2001). Videoconferencing getting easier and cheaper. *Computerworld* (Framingham), nº 35, p.7. Apr.
- COPI, Irving (1974). *Introdução à Lógica*. São Paulo: Editora Mestre Jou.
- DENNY, Julie (2001). The Negotiation Handbook. *Library Journal*, v. 126, nº 7, p.111-110, Apr.
- DIENER, Marc (2000). Don't Be a Stranger. *Entrepreneur*, v. 26, nº 05, p.90-87, Sept.
- _____(2001). Word Games. *Entrepreneur*, v. 29, nº 07, p.93-92, Apr.

- DINIZ, Eduardo H (2000). *Comércio Eletrônico*. Notas de aula para Especialização em Administração FUNDACE. nov. de 2000.
- FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. (2001). *Ética empresarial: dilemmas, tomadas de decisões e casos*. 4ª edição. Boston: Houghton Mifflin.
- FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. (1994). *Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Imago.
- FLEURY, M. T. L., org. (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- FROST, Mike (2001). Video Interviewing: Not Yet Ready For Prime Time. *HRMagazine*. v.46, nº 8, p.93-98. Aug.
- HABERKORN, Ernesto (1999). *Teoria do ERP – Enterprise Resource Planning*. São Paulo: Makron Books.
- GHAURI, P. N.; GRONHAUG, K. (1995). *Research methods in business studies. A practical guide*. New York: Prentice Hall.
- GAY, L. R.; DIEHL, P.L. (1992). *Research methods for business and management*. New York: MacMillian Publishing Company.
- GUPTA, V. & GOVINDARAJAN, A. (2001). Fixando uma nova direção no novo ambiente global. *Entrepreneur*, v.30, nº 6, p.23-38. Jun.
- JACKSON, David (1997). Video conferencing: The picture is clear. *Canadian Underwriter*, nº 64, p. 24-22, May.

- JACOBS, Jerald (2001). Negotiation Know-How. *Association Management*, v. 53, nº 7, p. 20-19, July.
- KERZBOM, Deborah (2000). Creating teamwork in virtual teams. *Cost Engineering*, nº 42, p. 33, Nov.
- KOOSER, Amanda C. (2001). Now You See It. (videoconferencing). *Entrepreneur*, v.29, nº 4, p.57-63. Apr.
- KWASNICKA, Eunice L. (1995). *Introdução à administração*. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas.
- LAFER, C. (1996). *O comércio internacional, multilateralismo e regionalismo: temas emergentes e novas direções*. São Paulo: Editora Atlas.
- LEWICKI, Roy J.; HIAM, A.; OLANDER, K. W. (1996). *Think before you speak: A Complete Guide to Strategic Negotiation*. Canada: John Wiley & Sons.
- MARTINELLI, Dante P. (1999). *Em busca de uma visão sistêmica na negociação*. São Paulo. 327p. Tese (Livre-docência) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- _____(2000). *Fundamentos da Negociação*. Ribeirão Preto. Notas de aula para Especialização em Administração FUNDACE. jul. de 2000.
- MARTINELLI, Dante P. & ALMEIDA, A.P. (1997). *Como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Editora Atlas.
- MATOS, Francisco G. (1985). *Negociação gerencial: aprendendo a negociar*. Rio de Janeiro: José Olympio.

- MAXIMINIANO, A. C. A. (2001). *Introdução à administração*. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas.
- MINTZBERG, H. (2000). *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas.
- MOORE, Knight (2002). *Audioconferencing in Distance Education*.
<http://www.knight-moore.com/html/ajde8-1.html>. (15 Jan.).
- MOURA CASTRO, C. de. (1978). *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- MUSAMBACHIME, M. G. (2001). The Negotiation Process and the Resolution of International Conflicts. *International Journal on World Peace*, Windhock. v.18, nº 2, p. 81-76, June.
- NAISBITT, John (1994). *Global paradox, the bigger the world economy, the more powerful its smallest players*. 5ª edição. New York: William Morrow.
- _____(2000). *High teck – high touch: a tecnologia e a nossa busca por significados*. São Paulo: Makron Books.
- OLIVEIRA, Djalma P. (1999). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 14ª edição. São Paulo: Atlas.
- PRADO, Marcos L. (2001). *Sistemas de Informações Geográficas*.
<http://www.idc.com.br/index.htm/demofree.zip> (23 jan.)
- PECKHAM, Ray (2001). Conferencing technology moves beyond the boardroom. *Communications News*, v.38, nº 8, p.44-48. Aug.
- PINDYCK, Robert S. (1994). *Microeconomia*. São Paulo: Makron Books.

- PORTER, Michael E. (1989). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- RABY, Alan (2001). Break the tyranny of distance through Video Conferencing. *Communication World*, v.18, nº 5, p.15-22. Aug.
- RENDER, B. & STAIR, R.M. (1997). *Quantitative Analysis for management*. 6ª edição. New Jersey: Prentice-Hall.
- RHINESMITH, Stephen H. (1993). *A manager's guide to globalization, six keys to success in a changing world*. Homewood: ASTD.
- RIES, A. & TROUT, J. (1986). *Marketing de Guerra*. 31ª edição. São Paulo: McGraw-Hill.
- ROSA, Mário (2001). *A síndrome de Aquiles*. São Paulo: Editora Gente.
- RUGMAN, A. et al. (2001). *Dominando os mercados globais*. São Paulo: Makron Books.
- SALOMON, D.V. (1991). *Como fazer uma monografia*. 2ª edição. São Paulo, Martins Fontes.
- SANTOS, Neri dos (2002). *Educação à distância e as novas tecnologias de Informação e Aprendizagem*. <http://www.engenheiro2001.org.br/programas/980201a2.htm>. (06 fev.).
- SEIXAS, José A. (2000). *Um estudo sobre o uso do data warehouse para auxiliar o tratamento da informação no sistema produtivo: um estudo de caso em uma empresa no setor sucro-alcooleiro*. São Paulo. 141p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

- SELLTIZ, C.; COOK, S.W. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. (1965). *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder.
- SILVA, A.L.da. (1999). *A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição*. São Paulo, Tese (Doutoramento). Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo.
- SLACK, N. et al. (1997). *Administração da produção*. São Paulo: Atlas.
- SPRAGUE JR, R. H. S.; WATSON, H. J. (1991). *Sistemas de apoio à decisão: Colocando a teoria em prática*. Rio de Janeiro: Editora Campos.
- STEEL, P.; MURPHY, J.; RUSSILL, R. (1989). *It is a Deal*. Berkshire: McGraw-Hill.
- THIOLENT, M. (1983). *Problemas de metodologia*. São Paulo: Editora Atlas.
- TOFFLER, Alvin (1980). *A Terceira Onda*. Rio de Janeiro: Record.
- TOLBERT, Stephen (2001). Videoconferencing can show firms how to save money. *Washington Business Journal*, v.20, nº 25 p. 49, Oct. 26.
- TRIVIÑOS, A.N.S. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- TURBAN, E.; MCLEAN, J.; WETHERBE, J. (2001). *Information Technology for Management: Making Connections for strategic Advantage*. New York: John Wiley & Sons.

TZU, Sun (1996). *A arte da guerra*. Rio de Janeiro: Record.

URY, William (2001). *Estratégias inovadoras de negociação*. HSM Management.
(filme vídeo). São Paulo. 1 cassete VHS, 59min. color. son.

WALINSKAS, Karl (2001). Negotiating to yes: tips for making a great deal.
IIE Solutions, v.33, nº 7, p.48-47, July.

WIEGLER, William & DONHAM, Perry (2002). *Cu-SeeMe 3.1 – User Guide*.
WHITE PINE Softwares.