

UMA PROPOSTA PARA DESENVOLVER NOVAS PRÁTICAS PARA O PLANEJAMENTO DA NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL NA PEQUENA EMPRESA: O CASO DO SETOR MÉDICO-HOSPITALAR-ODONTOLÓGICO DA CIDADE DE RIBEIRÃO PRETO-S.P.

AUTORES

SHEILA FARIAS ALVES GARCIA

FEARP

sfag@click21.com.br

GUSTAVO BARBIERI LIMA

FEARP

gblima@hipno.com.br

DANTE PINHEIRO MARTINELLI

Universidade de São Paulo

dantepm@usp.br

DIRCEU TORNAVOI DE CARVALHO

Universidade de São Paulo

tornavoi@usp.br

RESUMO

O objetivo geral do trabalho é analisar o comportamento de pequenas empresas em relação ao início da internacionalização e ao planejamento da negociação internacional, a fim de auxiliar os administradores dessas empresas a aperfeiçoar o processo de preparação para a negociação internacional, contribuindo, ainda que indiretamente, para a internacionalização de empresas brasileiras. Utilizou-se o método multi-caso (entrevistas semi-estruturadas e análise documental) para a elaboração da presente pesquisa. Como resultados têm-se: (a) As empresas pesquisadas não decidiram envolver-se com o mercado internacional a fim de fugir de problemas enfrentados no mercado interno (primeira proposição negada), (b) As principais dificuldades enfrentadas pelas empresas pesquisadas não se relacionam aos aspectos comportamentais da negociação, relacionados às diferenças culturais (segunda proposição negada); (c) 12 empresas afirmaram que o tempo dedicado ao planejamento da negociação internacional deve ser igual ou maior que o tempo gasto na rodada de negócios. No entanto, as decisões tomadas na fase de preparação restringem-se a decisões mercadológicas básicas, sem incluir os aspectos comportamentais, estratégicos e táticos da negociação em si.

Palavras-chave: Negociação Internacional, Pequenas e Médias empresas, Internacionalização

ABSTRACT

The central objective of the present research is to analyze the behavior of small enterprises in relation to the beginning of internationalization and the planning of international negotiation, intending to support the managers of these enterprises to improve the process of preparation to international negotiation, contributing, even indirectly, to the internationalization of Brazilian enterprises. The multi-case method of research (in-depth interviews and documental analysis) was used to the elaboration of this study. The results obtained are: (a) the enterprises

analyzed didn't decided to have international activities with the intention of escaping the problems faced in the national market (first proposition denied), (b) the main difficulties faced by the enterprises studied are not related to behavioral aspects of negotiation, related to cultural differences (second proposition denied); (c) the third proposition could not be confirmed nor denied. (Third proposition: enterprises that work more time in the international market tend to spend more time in the negotiation planning).

Keywords: International Negotiation, Small and Medium Enterprises, Internationalization

1 Introdução

A globalização é um fenômeno de grandes proporções, em que se notam, entre outros fenômenos, a diminuição das fronteiras e o aumento da interdependência da economia dos países. É muito comum a afirmação de que o processo de globalização é um fenômeno diretamente ligado ao progresso da tecnologia da informação (comunicação e informática), assim como da modalidade intercontinental do capital. No entanto, seu significado é muito mais complexo e dinâmico, permitindo que se examine o tema por diferentes dimensões, como, por exemplo, econômica, política, legal, cultural (SUEN, 1997).

A literatura da área relaciona a globalização com a aceleração das trocas de bens, serviços, contratos e informações, das viagens e dos intercâmbios culturais. Embora o processo de troca entre os povos seja algo muito antigo, detecta-se um aumento na velocidade com que essas trocas estão sendo feitas hoje. Essa velocidade seria, portanto, a principal característica do processo de globalização (ZINI; ARANTES, 1996).

Todo processo de globalização envolve inúmeras transações e rodadas de negócio, podendo surgir diversos conflitos de interesse. Segundo Weeks (1992), conflito deve ser interpretado como resultado da diversidade que caracteriza os pensamentos, atitudes, crenças, percepções, bem como o sistema e estrutura social. Visto dessa forma, é natural concluir que o conflito é inerente às relações humanas. Sua solução pode ter diferentes caminhos: negociação, sorteio, exame, competição, votação, uso de autoridade, uso de normas rígidas e até mesmo luta e guerra.

Segundo Martinelli e Almeida (1998), a negociação não é a única, mas uma das melhores formas de solucionar conflitos quando o objetivo é produzir benefícios duradouros para todos os participantes. Segundo Hofstede (1991), a negociação ganha relevo como meio de solução de conflitos de interesses entre partes que cada dia estão mais inter-relacionadas, como é o caso do mercado global.

A competência em negociação internacional é uma das habilidades mais importantes e indispensáveis em se tratando de negócios internacionais. A habilidade para obter benefícios mútuos em negociações interculturais é vista por vários autores como crucial para obter sucesso no contexto internacional (COHEN, 1980, NIERENBERG, 1981, FISHER; URY, 1985, ADLER; GRAHAM, 1989, SIMINTIRAS; THOMAS, 1998, CHAISRAKEO; SPEECE, 2004).

1.1 Problema de Investigação

Formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Como as pequenas empresas se comportam em relação ao início do processo de negociação internacional?

2 Objetivos do Estudo

O objetivo geral do trabalho é analisar o comportamento de pequenas empresas em relação ao início da internacionalização e ao planejamento da negociação internacional, a fim de auxiliar os administradores dessas empresas a aperfeiçoar o processo de preparação para a negociação internacional, contribuindo, ainda que indiretamente, para a internacionalização de empresas

brasileiras.

3. Objeto de estudo

O desenvolvimento de uma pesquisa supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador. Esse corte define o campo e a dimensão em que o trabalho será realizado, o território que será mapeado (Neves, 1996). Primeiramente, definiu-se a cidade de Ribeirão Preto – S.P. como foco de análise. Um levantamento prévio dos setores industriais existentes na cidade conduziu ao setor médico-odontológico, principalmente por duas razões: 1) tratava-se de um setor industrial de destaque e que reunia uma grande quantidade de pequenas empresas; 2) havia um consórcio exportador, composto pelas empresas do setor, o que garantia também uma boa quantidade de pequenas empresas com experiência internacional. Assim, definiu-se como objeto de estudos as micro e pequenas empresas industriais do setor médico-odontológico, da cidade de Ribeirão Preto – S.P.

4 Referencial Teórico

4.1 Negociação Internacional

4.1.1 O Processo de Negociação Internacional

O processo da negociação é extremamente complexo, visto que envolve pessoas e comportamento humano. Trata-se não apenas de estabelecer as diferenças entre as pessoas, no que se refere a valores, objetivos, maneiras de pensar e de conduzir numa negociação, mas também de estruturar um quadro de pensamento e tomada de decisão para as diferentes partes envolvidas no processo. Como envolve as questões comportamentais, a negociação tem implícita grande dose de subjetividade e imprevisibilidade nas atitudes das pessoas, o que impede que possa ser tratada matematicamente e apenas com a ajuda de programas de computador. Para tratar das questões comportamentais, torna-se fundamental a presença de negociadores, mediadores e árbitros (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2004).

Ainda segundo Martinelli, Ventura e Machado (2004), as negociações internacionais são mais complexas que as negociações domésticas, em função de o número de variáveis envolvidas ser bem maior. Há uma série de macrofatores, como clima político e econômico das regiões envolvidas, que influencia as negociações globais.

Segundo Steele, Murphy e Russill (1995), o principal aspecto diferenciador da negociação internacional é o ambiente em que ela ocorre, devendo o negociador estar atento às regras, sinais e comportamentos locais. Para facilitar a preparação da negociação, esses autores sugerem que se obtenham informações sobre os sistemas de influência político e social, fiscal e financeiro, infra-estrutura e logístico, legal, religioso e cultural; e que, na fase de preparação para negociações internacionais, pesquisem-se: a subsidiária local da empresa, se ela existir; a embaixada ou o consulado do seu país; os bancos locais; os próprios agentes; outras empresas que operam no país; suas próprias observações e experiências; livros, jornais e outras fontes de dados. Os autores defendem a tese de que a maior diferença entre as negociações nacionais e internacionais reside na dificuldade para identificar as necessidades básicas da outra parte e saber a melhor forma de satisfazê-las. Enfatizam que o processo pode se tornar mais importante que o resultado final na hora de promover a satisfação. E isso está relacionado a fatores culturais.

Conduzir um processo de negociação entre culturas diferentes requer ainda mais cuidados do

que conduzir um processo de negociação entre membros da mesma cultura, pois, além dos desafios naturais de todo processo de negociação, deve-se ter em mente que pessoas oriundas de diferentes grupos culturais possuem diferentes concepções de mundo, o que se pode levar a “mal-entendidos” no processo de comunicação, que, por sua vez, podem levar ao fracasso do processo de negociação (SUEN, 1997). Além disso, segundo Graham (1985a), há evidências que mostram que pessoas comportam-se de forma diferente quando estão interagindo com pessoas de origem cultural diferente da sua. Assim, não basta conhecer as principais características de diferentes grupos culturais para sair-se bem em negociações interculturais.

O papel dos administradores hoje, com o incremento das negociações internacionais, em função do processo irreversível de globalização, envolve o desenvolvimento avançado de habilidades de negociação, levando-se em consideração a capacidade de comunicar-se com pessoas provenientes de nacionalidades diferentes (GULBRO; HERBIG, 1996, SUEN, 1997).

Para Martinelli, Ventura e Machado (2004), a comunicação é básica e fundamental dentro de um processo de negociação, visto que ela está presente em todas as etapas do processo e de maneira muito intensa. Na verdade, provavelmente tende-se inclusive a subestimar a importância da comunicação no processo, já que se pode considerá-la meio óbvia e automática. Mas, quando se analisa a fundo tem-se a noção da real importância da comunicação e da maneira como ela pode influenciar um processo de negociação, quer em algumas de suas etapas, quer no processo todo. Comunicar pressupõe duas ou mais pessoas produzindo entre si um entendimento recíproco a partir de trocas simbólicas. A comunicação pode ser definida, portanto, como um comportamento intencionalmente produzido, que visa compartilhar uma determinada finalidade, explícita ou não. Esse comportamento intencional é expresso na forma de mensagens (verbais e não verbais), transmitidas entre um emissor e um receptor, levando este último a modificar o seu padrão de comportamento em resposta (MARTINELLI; NIELSEN; MARTINS, 2010).

3.2 Negociação Internacional na Pequena Empresa

Está ficando cada vez mais difícil, se não impossível, para as pequenas empresas refugiarem-se em seus mercados tradicionais em busca de proteção. Independentemente de seu porte, as empresas estão sendo forçadas a competir com concorrentes globais. Para se tornarem competitivas, precisam garantir sua própria internacionalização (ETEMAD, 2004).

No entanto, a dificuldade de internacionalização das pequenas empresas tende a ser maior do que para as grandes organizações, uma vez que precisam empreender esforço adicional para a fabricação de produtos com qualidade compatível com a demanda nos mercados externos, além de conviver com a falta de informação adequada para se desenvolver no mercado externo, com barreiras burocráticas e com a dificuldade em encontrar intermediários no exterior (agentes de exportação, representantes, empresa comercial), tudo isso somado à falta de tempo para gerenciar as atividades internacionais, em função da estrutura enxuta (OLIVEIRA; MARTINELLI, 2003).

Ingressar no mercado internacional é apenas o primeiro passo. Dar continuidade a ações internacionais é mais um grande desafio à pequena empresa. Segundo Carvalho e Rocha (1998), a continuidade da atividade exportadora parece estar relacionada a determinadas características das empresas, em particular ao tamanho. As empresas menores abandonam mais facilmente a exportação ou fracassam na atividade ao longo do tempo.

Segundo Alaby (2003), para ser parte integrante do desenvolvimento econômico de um país, as pequenas e médias empresas devem participar efetivamente da atividade exportadora. O autor cita que nos EUA e na Itália mais da metade das exportações é realizada por empresas com menos de 19 empregados. Diferentemente disso, ainda segundo o autor, no Brasil, o modelo exportador foi baseado na concentração dos grandes conglomerados empresariais, que representam 85% da pauta exportadora. Segundo dados da FUNCEX – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (FUNCEX, 2003), as pequenas empresas brasileiras representam 29,5% do total das empresas exportadoras nacionais, mas elas são responsáveis por apenas 7% do volume das exportações.

Espera-se que a modesta participação da pequena empresa na pauta das exportações brasileiras comece a mudar, uma vez que uma das orientações da Política Brasileira de Apoio ao Comércio Exterior é a criação de condições necessárias para que a pequena empresa realize seu papel na geração de empregos, na descentralização geográfica da atividade econômica e na expansão das exportações.

No Brasil, muitos órgãos públicos e entidades privadas têm nas micro e pequenas empresas exportadoras seu foco de atuação. Podem-se citar os SEBRAE estaduais, a APEX-Brasil (Agência de Promoção de Exportações), os CIN (Centros Internacionais de Negócios das Federações Estaduais da Indústria), as seções comerciais das embaixadas e consulados brasileiros no exterior, o BB (Banco do Brasil), a SBCE (Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação) entre outras entidades. Apesar disso, é surpreendente o escasso número de estudos para caracterizar o desempenho exportador das pequenas empresas (MARKWALD; PESSOA, 2002).

Dentre essas instituições, destaca-se o papel da APEX-Brasil, agência criada pelo governo brasileiro no final de 1997 com a finalidade de executar políticas de promoção de exportações, em cooperação com o poder público, com o objetivo de inserir novas empresas exportadoras no mercado internacional, ampliar mercado e, em consequência, gerar emprego e renda. No início de sua operação, a APEX era subordinada ao SEBRAE. Em 6 de fevereiro de 2003, o ministro do Desenvolvimento, Luiz Fernando Furlan, publicou decreto dando autonomia à APEX (APEX, 2004). O governo brasileiro, em conjunto com a APEX-Brasil, vem realizando ações para estimular a participação das pequenas empresas no mercado externo (IGLESIAS, 2003).

A APEX-Brasil tem como objetivo fomentar a implementação da política comercial de exportações. Sua principal função é apoiar as empresas de pequeno porte, para que aumentem suas exportações, elevando o volume exportado, o número de empresas exportadoras e o número de produtos exportados. Suas ações estão voltadas para as pequenas e médias empresas, pelo entendimento de que a base exportadora brasileira deve ser ampliada com a entrada e a permanência destas no universo exportador (APEX, 2004).

A formação de consórcios de exportação é um exemplo concreto do esforço para a redução das barreiras à pequena empresa na atividade de exportação. Nesse tipo de associação, as pequenas empresas mantêm sua própria individualidade no mercado doméstico e realizam ações conjuntas para exportarem seus produtos para diferentes mercados, beneficiando-se de uma maior eficiência operacional e de baixos custos de produção.

Outras formas de alianças empresariais, a exemplo do que ocorre em outros países, com destaque para Itália e Japão, têm sido experimentadas no Brasil, contribuindo para a formação

de uma cultura própria de redes de cooperação. Essa cultura está fundamentada na valorização de iniciativas de indivíduos e de comunidades que viram no associativismo uma alternativa para alcançar vantagem competitiva para as pequenas empresas, diante das grandes estruturas organizacionais (SILVA, 2005). No cenário internacional, a associação de empresas de pequeno porte pode ser a saída estratégica para viabilizar a internacionalização dessas empresas.

Reynolds, Simintiras e Vlachou (2003) realizaram uma revisão bibliográfica e uma análise crítica da literatura (1990 a 2000) em negociação internacional. Foram pesquisados 111 trabalhos. Segundo os autores, apenas um trabalho (MONEY, 1998) abordou o impacto do tamanho da empresa no resultado da negociação, ao estudar, teoricamente, aspectos da negociação internacional multilateral, com foco no efeito da atividade de formação de rede social nos resultados da negociação. O porte da empresa foi citado pelo autor como um dos fatores organizacionais que compõem o conjunto de antecedentes que pode exercer influência no processo e resultados da negociação. Assim, o trabalho de Money (1998) cita que estudos têm mostrado que: (1) os negociadores que representam empresas maiores e mais poderosas têm uma probabilidade maior de assumir posição de destaque em negociações multilaterais do que negociadores de empresas menores; (2) os negociadores de empresas maiores tendem a ter maior sucesso que os negociadores de empresas menores.

Gulbro e Herbig (1996) realizaram uma pesquisa com empresas americanas para encontrar os fatores de sucesso em negociações internacionais. A amostra foi composta por grandes e pequenas empresas. Os autores concluíram que as pequenas empresas têm apresentado insucesso nas negociações interculturais em um nível desproporcionalmente maior que o das grandes empresas. Como razões do insucesso das pequenas empresas, os autores citam o maior tempo despendido por elas, em comparação às grandes, em persuasão e compromisso, o que não aumenta as chances de sucesso. Ainda segundo os autores, grandes empresas tendem a ter mais sucesso do que as pequenas não necessariamente em função do seu tamanho, mas em função do que o seu tamanho lhe permite: mais tempo para a preparação, maior uso de tradutores, mais acesso às diferenças culturais e a especialistas. Esses fatores mostraram-se determinantes do sucesso em negociações interculturais, por isso os autores sugerem que as pequenas empresas repitam o comportamento das grandes.

Considera-se neste trabalho que a simples “imitação” pelas pequenas empresas do comportamento das grandes empresas não é suficiente para encerrar a questão. É necessário entender nuances do ambiente da pequena empresa que demandam solução específica. Estudar esse ambiente é o foco central deste artigo.

3.3 Planejamento da Negociação Internacional

O planejamento da negociação consiste na busca das informações necessárias ao processo, na formulação de um roteiro ou plano de ação e na preparação para o desenvolvimento da negociação, objetivando prever os eventuais problemas e obstáculos que poderão surgir no decorrer do processo (MARTINELLI; NILSEN; MARTINS, 2010).

Se em qualquer processo de negociação o planejamento é fundamental para o sucesso, a importância do planejamento só tende a aumentar no caso de negociação internacional (ACUFF, 1993). Ao se preparar adequadamente, o negociador internacional diminui a demanda cognitiva que ocorre nos contatos iniciais com o negociador estrangeiro. No caso de negociações interculturais, o conhecimento prévio do modelo mental com que o negociador

irá se envolver no processo de negociação torna-se vital (SUEN, 1997). Senge (1990) define modelos mentais como idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e as atitudes de um indivíduo.

Gulbro e Herbig (1996) destacam a importância de uma boa preparação para aumentar a chance de sucesso em negociações internacionais. Em sua pesquisa, os autores comprovaram que todas as empresas que contaram com grandes especialistas externos no momento da preparação tiveram sucesso na negociação. Essas empresas também apresentaram equipes de negociação duas vezes maiores, chegaram um dia mais cedo, tiveram sessões de negociação mais longas e despenderam três vezes mais tempo na preparação do que as outras empresas.

A atividade de planejamento de negociações internacionais requer o conhecimento das variáveis envolvidas nesse processo. A literatura da área apresenta vários exemplos de modelos propostos para representar a negociação internacional em que essas variáveis são identificadas. Entender esses modelos é essencial para se pensar em uma estrutura conceitual que facilite o processo de planejamento.

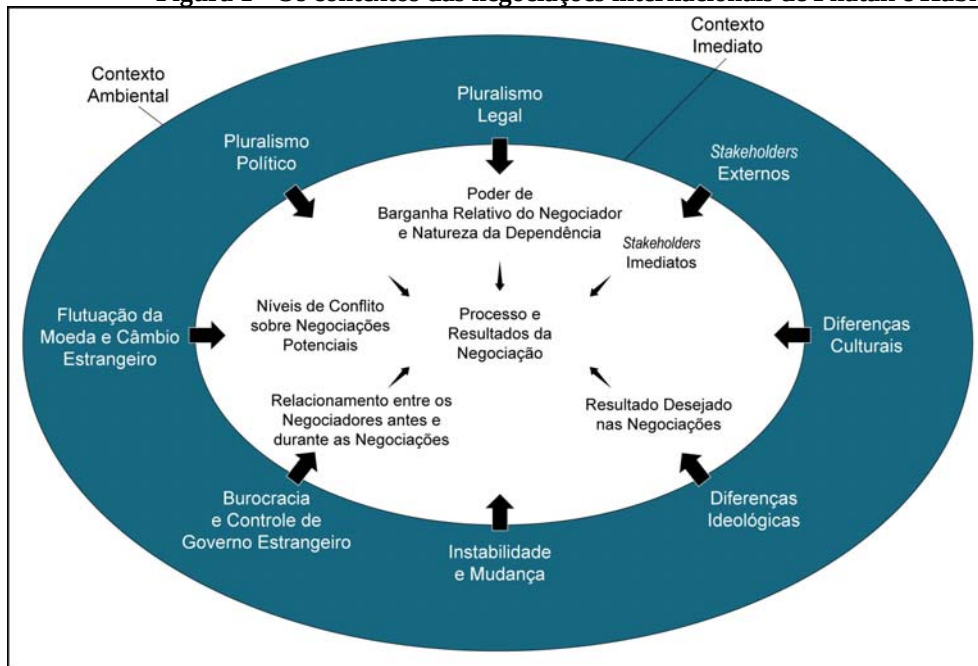
A seguir, serão apresentados, em ordem cronológica, três modelos encontrados na literatura. A seleção dos artigos levou em conta os casos em que se desenvolveu ou testou um modelo para o planejamento da negociação internacional, assim como, trabalhos desenvolvidos para algum outro fim que, apesar de não ter sido desenvolvido para isso, podem auxiliar o planejamento da negociação no contexto internacional.

MODELO 1: Graham (1985b), para estudar negociações intraculturais de marketing, baseou-se em um modelo sistêmico de negociação internacional, que estabelece uma relação entre (1) os antecedentes (fatores de influência das negociações), (2) o processo de negociação e (3) seus resultados. A partir dessa estrutura sistêmica clássica, propôs um modelo com as seguintes variáveis: (1) antecedentes: (1.1) determinante situacional – cultura e (1.2) característica individual – extroversão. Classificou os antecedentes de fatores exógenos, já que são determinados antes de a negociação se iniciar. O (2) processo de negociação, considerado endógeno pelo autor, foi estudado em função (2.1) dos modos de comunicação (representativas/instrumentais); (2.2) da atração interpessoal e (2.3) da acuidade na formação de impressão. Para medir (3) os resultados do processo, baseou-se (3.1) nos lucros (individuais e conjuntos) e (3.2) no grau de satisfação do negociador ao final do processo. Para chegar ao grau de satisfação, o autor utilizou-se de um questionário, preenchido pelos negociadores após o término da negociação. Ao testar o modelo proposto, o autor confirmou as seguintes hipóteses: (1) os negociadores tendem a usar mais estratégias de negociação representativas (focadas na transmissão de informação e não no desejo de influenciar a outra parte) em negociações intraculturais do que nas interculturais; (2) negociadores extrovertidos são mais atraentes para a outra parte; (3) quando as partes usam estratégias de negociação representativas há um aumento no lucro e no grau de satisfação dos negociadores; (4) negociadores mais atraentes para a outra parte alcançam lucros mais baixos, mas maior grau de satisfação com os resultados (GRAHAM, 1985b).

MODELO 2: Uma proposta diferente foi apresentada por Phatak e Habib (1996). Segundo os autores, é importante identificar dois diferentes contextos da negociação internacional que interferem no processo de negociação e seus resultados. O contexto ambiental: (1) legal, (2) político, (3) flutuações e câmbio de moeda estrangeira, (4) controle de governos estrangeiros e burocracia, (5) instabilidade e mudança, (6) diferenças ideológicas, (7) diferenças culturais,

(8) *stakeholders* externos. E o contexto chamado de imediato¹: (1) poder de barganha do negociador e natureza da dependência, (2) nível de conflito sobre a negociação potencial, (3) relacionamento entre os negociadores antes e durante a negociação, (4) resultados desejados, (5) impacto dos *stakeholders* imediatos. Segundo os autores, o segundo contexto sofre influência do primeiro, e este, por sua vez, influencia o processo e os resultados da negociação. A representação desses contextos encontra-se na figura 2, em que se vê um retângulo central que representa o processo e os resultados da negociação. Ao redor do retângulo, encontram-se os contextos com as respectivas variáveis.

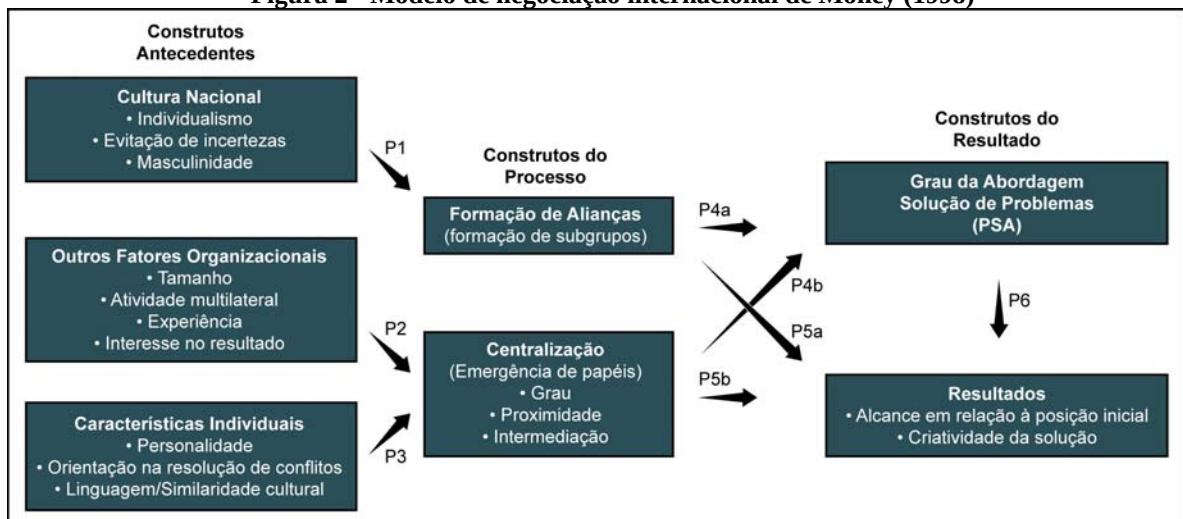
Figura 1 - Os contextos das negociações internacionais de Phatak e Habib (1996)



Fonte: Adaptado de Phatak; Habib (1996).

MODELO 3: Money (1998).

Figura 2 - Modelo de negociação internacional de Money (1998)



Fonte: adaptada de Money (1998).

¹ Tradução livre dos autores: depreende-se do contexto da obra que o sentido do termo “de imediato” está relacionado ao ambiente mais próximo da negociação.

Quadro 1 - Variáveis estudadas no modelo de Money (1998)

I. ANTECEDENTES

1. **Cultura nacional** – aspectos referentes ao individualismo, masculinidade e medo da incerteza. Essas três dimensões culturais foram selecionadas a partir do clássico estudo de Hofstede (1980), em função de seu impacto na formação de redes sociais (MONEY, 1998);
2. **Fatores organizacionais** – o porte da empresa, o nível de participação na negociação (intensa ou periférica), a experiência (medida em função do tempo em que a empresa participa de negociações multilaterais) e o interesse nos resultados (importância dos resultados para a empresa);
3. **Características individuais** – aspectos da (i) personalidade, da (ii) orientação para a solução de conflito, do (iii) gênero e da (iv) similaridade cultural da linguagem.

II. PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

1. **Formação de alianças** – formação de subgrupos;
2. **Centrality**² – posição estratégica do negociador (emergência de papéis): medida em (i) *degree* (o número de laços entre indivíduos na rede), (ii) *closeness* (o somatório do número de contatos entre o indivíduo e qualquer outra pessoa) e (iii) *betweenness* (a frequência com que o indivíduo age como intermediário entre outros pares da rede, constituindo-se no menor caminho para conectar aqueles pares).

III. RESULTADOS

1. **Nível da abordagem solução de problema** – grau de utilização de cooperação, colaboração e troca de informação entre negociadores para se chegar ao acordo (negociação integrativa de Lewicki *et al.*, 1994 *apud* Money, 1998).
2. **Resultados** – (i) grau de proximidade entre a posição ou o objetivo inicial do negociador e o acordo fechado e (ii) *creatively beneficial* (grau de criatividade da solução encontrada para gerar resultados inesperados e benéficos aos negociadores).

Fonte: elaborado pelos autores com base em Money (1998).

4 Métodos de Pesquisa

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de casos múltiplos. Para Godoy (1995), o estudo de caso visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. Yin (2001) define estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que tem por objetivo investigar um fenômeno contemporâneo, dentro do contexto de vida real, em que os limites do contexto e do fenômeno estudado não estão claramente definidos. Segundo o autor, projetos de casos múltiplos consistem em estudar vários casos em um único projeto, com a vantagem de tornar os resultados mais convincentes e o estudo mais robusto.

Segundo Neves (1996), o estudo de caso tem sido amplamente usado em estudos de administração. Tem sido a modalidade preferida daqueles que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida ou quando os fenômenos analisados são atuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico (Neves, 1996).

4.1 Questões, proposições e unidades de análise

De acordo com Yin (2001), os componentes de um projeto de pesquisa que são especialmente importantes para o estudo de caso, são as questões do estudo, as proposições e as unidades de

² Várias expressões foram mantidas em inglês para evitar a perda do significado original.

análise. Com relação às questões do estudo, a estratégia de estudo de caso é mais apropriada para responder a questões do tipo “como” e “por que”, sendo assim a tarefa inicial do investigador precisar a natureza das questões do estudo. Com relação a esse componente, serão investigadas nas empresas pesquisadas as seguintes questões de estudo:

- 1. Por que as pequenas empresas do setor MHO de RP se envolveram com negociações internacionais? Quais foram as principais motivações? Os antecedentes do processo?*
- 2. Quais são as principais dificuldades enfrentadas durante processos de negociação internacional pelas micro e pequenas empresas do setor médico-odontológico?*
- 3. O tempo de atuação das empresas estudadas no mercado externo influencia o modo como se preparam para negociar?*

As proposições direcionam a atenção para algo que deveria ser examinado dentro do escopo do estudo. A partir do momento em que as proposições são declaradas, o estudo começa a mover-se em alguma direção (YIN, 2001). Consideram-se as seguintes proposições em resposta às questões apresentadas anteriormente:

- P1: As empresas pesquisadas decidiram envolver-se com o mercado internacional a fim de fugir de problemas enfrentados no mercado interno.*
- P2: As principais dificuldades enfrentadas pelas empresas pesquisadas relacionam-se aos aspectos comportamentais da negociação, relacionados às diferenças culturais.*
- P3: Empresas que atuam há mais tempo no mercado internacional tendem a despende mais tempo no planejamento da negociação.*

4.2 Unidade de análise

Yin (2001) nomeia de unidade de análise o território a ser estudado. Neste trabalho definiu-se a pequena empresa como unidade de análise. A seleção dos casos estudados contou com uma etapa inicial de levantamento das empresas do setor médico-odontológico, na região estudada. Das 39 empresas localizadas inicialmente (cadastro SEBRAE), três foram excluídas por serem de porte médio e 19 foram excluídas por não atuarem no mercado internacional. Chegou-se, então, a 17 empresas que representam a população da pesquisa. Dessas 17 empresas, durante o contato telefônico, 3 se negaram a participar do estudo de caso. Assim, o levantamento de dados foi realizado em 14 micro e pequenas indústrias do setor médico-hospitalar e odontológico, da cidade de Ribeirão Preto, sendo que uma foi utilizada para o estudo de caso piloto e 13 para o levantamento final multi-caso.

5 Análises e Resultados

5.1 Caracterização das empresas pesquisadas

De acordo com a classificação do porte de empresas por número de funcionários, das 13 empresas estudadas, 11 são pequenas (20 a 99 empregados) e duas são de micro porte (até 19 empregados).

Apenas cinco empresas fizeram parte do consórcio de exportação *Brazilian Health Products* (BHP), cujo projeto vigorou em parceria com a Agência de Promoção e Investimentos (APEX-Brasil) de 2002 à 2005. A inclusão de empresas que fizeram parte do consórcio e de empresas que não fizeram, criou uma diversidade de situações em relação à

internacionalização, o que enriqueceu o estudo, permitindo avaliar casos que possam produzir resultados semelhantes e casos com resultados contrastantes.

Para nove empresas, a experiência no mercado internacional era recente (duas empresas operavam há um ano, cinco empresas há dois anos, uma há quatro anos e uma há cinco anos)

A análise do modo como operam no mercado internacional revelou que três empresas iniciaram a atuação por meio de um departamento de exportação e as que iniciaram por outras formas, com o tempo, acabaram criando o departamento. Atualmente, apenas duas empresas não têm esse departamento, porque terceirizaram as ações de exportação (tabela 1). Durante as entrevistas, ficou claro que a opção por investir na criação de um departamento de exportação é um marco na evolução do processo de internacionalização. No momento em que a empresa opta pela criação de um departamento de exportação, as vendas internacionais deixam de ser pontuais e esporádicas e passam a receber uma atenção especial por parte da direção, tornando-se uma atividade freqüente. Esse comportamento está alinhado com o modelo de internacionalização de Uppsala (JOHANSON, VAHLNE, 1977), que tem como um dos pressupostos o investimento de recursos de modo gradual, com grau crescente de comprometimento, risco, controle e lucro.

Tabela 1 - Formas de atuação no mercado internacional

	<i>Inicial</i>	<i>Atual</i>
Departamento de exportação	3	11
Consórcio de exportação	3	-
Distribuidores ou agentes exclusivos	3	-
Vendedores viajantes / proprietário	2	-
Consultores	1	-
Comercial exportadora	1	2
Total	13	13

5.2 Comportamento diante da internacionalização

Apenas cinco empresas, todas ex-participantes do consórcio exportador BHP, planejaram previamente sua inserção no mercado internacional. Essas cinco empresas já tinham o desejo de se internacionalizar quando decidiram participar do consórcio, e assim o fizeram, a fim de diminuir custos, agilizar o processo de aprendizagem e melhorar o planejamento. Mais uma vez, fica demonstrado o comportamento gradual quanto ao comprometimento, investimento, propensão ao risco e controle envolvido no processo de internacionalização de empresas, como propõe a literatura (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Pode-se inferir que o consórcio ou a cooperação entre empresas seja uma forma de proporcionar a entrada gradual em mercados internacionais. As demais reagiram a diferentes estímulos externos: quatro foram procuradas por clientes potenciais; uma foi procurada por um intermediário; uma foi procurada por um fabricante nacional que buscava parceria para exportação e duas buscaram uma alternativa diante das dificuldades enfrentadas no mercado interno (tabela 2). Essas oito empresas apresentaram um comportamento reativo em face da internacionalização, enquanto as cinco primeiras tomaram a iniciativa e planejaram sua entrada no mercado internacional.

Tabela 2 - Motivações para a internacionalização

<i>Como e por que decidiu se tornar internacional?</i>	<i>Freqüência</i>
Tomou a iniciativa (planejou previamente)	5
Buscou uma alternativa diante das dificuldades do mercado interno	2

Reagiram à demanda (procuradas por cliente/parceiros)	6
Total	13

Segundo as empresas pesquisadas, é alta a fidelização dos clientes internacionais. Doze, das treze empresas pesquisadas, alegam sucesso alto e médio na repetição de negócios com os mesmos clientes. Durante as entrevistas, questionaram-se as razões desse sucesso: a maior parte das empresas atribui o sucesso ao atendimento diferenciado, algumas também citaram o preço e a qualidade dos produtos. De acordo com as respostas apresentadas na tabela 3, pode-se deduzir que a maior dificuldade está na iniciação de contatos que podem gerar negócios.

Tabela 3 - O sucesso nas negociações internacionais

	<i>Grau de sucesso</i>				
	Alto	Médio	Baixo	Nenhum	M
Iniciação de contatos que podem gerar negócios	5	6	0	2	2,08
Finalização do acordo (fechamento de negócios)	7	2	4	0	2,23
Repetições de negócios com a mesma parte	9	3	1	0	2,62

Obs.: a média apresentada na última coluna foi calculada de modo ponderado e deve servir apenas de guia para a análise das respostas

A principal dificuldade encontrada nas negociações internacionais, segundo dez empresas, é a alta competitividade da concorrência internacional. A relação cambial aparece em segundo lugar, representando uma dificuldade média para sete empresas e alta para três empresas. O excesso de burocracia (nove empresas citaram o grau médio e uma empresa grau alto) e a falta de disponibilidade para investimentos (quatro empresas citaram o grau alto e quatro o grau baixo) também se destacam entre as principais dificuldades enfrentadas no processo de internacionalização.

Observa-se ainda, ao analisar as principais dificuldades enfrentadas na negociação internacional, que as empresas não atribuem alto grau de dificuldade aos aspectos comportamentais dos relacionamentos interculturais. Para quatro empresas o grau é nulo e seis consideram o grau médio.

Tabela 4 - Principais dificuldades em relação à negociação internacional

Variáveis	<i>Grau de dificuldade</i>				
	Alta	Média	Baixa	Nula	M
Disponibilidade de recursos	4	4	4	1	1,85
Concorrência / competitividade	10	3	0	0	2,77
Volume de produção para suprir a demanda	1	4	3	5	1,08
Capacidade técnica para adaptações no produto	2	3	5	3	1,31
Conhecimento de normas e regulamentos internacionais	1	2	4	6	0,85
Conhecimento dos trâmites aduaneiros	2	3	3	5	1,15
Lentidão do processo	0	2	5	6	0,69
Excesso de burocracia	1	9	0	3	1,62
Relação cambial	3	7	2	1	1,92
Conhecimento sobre os mercados internacionais	2	5	3	3	1,46
Relacionamento intercultural (idioma, estilo de negociação, etiqueta etc.)	1	6	2	4	1,31

Obs.: a média apresentada na última coluna foi calculada de modo ponderado e deve servir apenas de guia para a análise das respostas

Foram investigados os tipos de investimentos realizados pelas empresas, com o objetivo de desenvolver as habilidades de negociação. Como apresentado na tabela 5, apenas cinco empresas reconheceram que não realizam esse tipo de investimento. Muitas afirmam investir em cursos e treinamentos (seis), pesquisas (quatro) e tecnologia (quatro).

Tabela 5 - Desenvolvimento das habilidades de negociação

<i>Investimentos realizados pela empresa</i>	<i>Frequência</i>
Não faz esse tipo de investimento	5
Contratações	1
Cursos / treinamentos	6
Pesquisas	4
Tecnologia	5
Viagens / visitas técnicas	1
Total de respostas	22
Total de empresas pesquisadas	13

Obs.: respostas múltiplas.

Ao investigar mais a fundo as ações desenvolvidas, observou-se que muitas não tinham nenhuma relação direta com habilidades de negociação. Apenas uma empresa citou curso na área de técnicas de negociação e feira de negócios. Os outros cursos citados foram: Aduaneiras e diversos realizados pela ABIMO. No caso das pesquisas, foram citadas pesquisas de mercado, de relacionamento com o cliente e de satisfação do cliente. Em matéria de tecnologia citou-se a pesquisa de produto (desenvolvimento); *Hardware (webcam)* e *Software* (Skype, MSN etc.) para melhorar a comunicação à distância; *Software* para controles e estatísticas.

Os aspectos comportamentais e de habilidades gerenciais ligados à negociação internacional não foram abordados por nenhuma empresa. Um dos entrevistados citou: “As perguntas que você me fez me despertaram para coisas que nunca havia pensado”. Percebe-se nessa declaração uma clara referência à falta de informação e conhecimento. Pode-se deduzir que a maior parte das empresas desconhece a teoria da negociação e por isso não consegue perceber a necessidade de realizar investimentos para melhorar as habilidades de negociação. A maior parte dos entrevistados demonstrou não conhecer conceitos fundamentais da teoria de negociação como as variáveis básicas, entre outros. Pode-se inferir que a mudança de comportamento necessária ao planejamento racional da negociação por parte das empresas deveria passar, necessariamente, por um processo de difusão do conhecimento ligado à teoria de negociação.

Tabela 6 - Formas de iniciação de contato internacionais em ordem de preferência

	1ª	Peso	2ª	Peso	3ª	Peso	4ª	Peso	Total
		4		3		2		1	
Participação em feiras internacionais e convenções	7	28	6	18	3	6	2	2	54
Contatos via internet (<i>e-mail</i> e <i>site</i>)	5	20	2	6	4	8	0	0	34
Contatos telefônicos	0	0	1	3	2	4	5	5	12
Reuniões formais	0	0	2	6	0	0	2	2	8
Jantares e/ou encontros informais	0	0	0	0	1	2	0	0	2
Outras	1	4	1	3	0	0	1	1	8

Total respostas / empresas	13	12	10	10

Como se pode observar na tabela 6, as formas mais utilizadas pelas empresas para iniciar contatos que se transformem em negócios internacionais são a participação em feiras internacionais (preferida por sete empresas) e a utilização da internet, através de *sites* e *e-mails* (preferida por cinco empresas). Em segundo lugar na ordem de preferência, aparecem novamente as feiras internacionais (seis empresas), seguidas de longe pela internet (duas empresas) e pelas reuniões formais (duas empresas). A terceira opção das empresas continua sendo internet (quatro empresas) e participação em feiras (três empresas). Como quarta opção o destaque é para os contatos telefônicos (cinco empresas).

6 Considerações Finais

A primeira proposição não foi confirmada, pois apenas duas empresas afirmaram que se voltaram à exportação em função das dificuldades enfrentadas no mercado interno. Enquanto seis empresas assim o fizeram porque foram procuradas por clientes e/ou intermediários. E cinco empresas tomaram a iniciativa, planejando previamente sua inserção no mercado internacional. Essas cinco empresas, todas ex-participantes do consórcio BHP, afirmaram que o desejo de se internacionalizar já existia quando decidiram integrar-se ao consórcio. Atribuem o fato às características pessoais (propensão a assumir riscos) e cultura exportadora de um de seus dirigentes.

A proposição 2 não foi confirmada. O estudo das dificuldades enfrentadas pelas empresas pesquisadas ao participar de negociações internacionais demonstrou que as empresas não atribuem alto grau de dificuldade aos aspectos comportamentais dos relacionamentos interculturais. Para quatro empresas o grau de dificuldade deste aspecto é nulo e seis consideraram grau médio. Talvez o fato de as negociações ocorrerem principalmente pela internet ou pelo telefone explique por que as empresas não dão importância a essas questões. Talvez essas formas de comunicação permitam um ajuste mais rápido e fácil do que teriam pelo contato pessoal. Ou talvez as diferenças não sejam facilmente percebidas nesses meios. Ou ainda a falta de conhecimentos técnicos sobre o assunto impeça a percepção dessas dificuldades. Ao aprofundar o estudo dos aspectos comportamentais nas relações interculturais, notou-se que as maiores dificuldades relacionam-se à compreensão da hierarquia da equipe oponente, compreensão da intenção da outra parte e compreensão do grau de sensibilidade e emoção envolvido na negociação.

A proposição 3 não pôde ser confirmada nem negada, pois as empresas têm pouco tempo de atuação no mercado internacional (apenas quatro atuam há mais de cinco anos) o que não permite perceber diferenças comportamentais significativas na comparação com o tempo de experiência. Ao estudar isoladamente o tempo destinado à preparação e ao planejamento da negociação, sem relacioná-lo à experiência no mercado internacional, observa-se que 12 empresas afirmaram que o tempo dedicado ao planejamento da negociação internacional deve ser igual ou maior que o tempo gasto na rodada de negócios. Apenas uma empresa afirmou ser o tempo de planejamento inferior ao tempo gasto na negociação. As decisões tomadas na fase de preparação restringem-se a decisões mercadológicas básicas, sem incluir os aspectos comportamentais, estratégicos e táticos da negociação em si. Entre as informações consideradas mais importantes para o planejamento da negociação internacional, destacam-se as relacionadas com o comércio exterior (normas e regulamentos internacionais,

trâmites aduaneiros, questões cambiais, barreiras técnicas e comerciais), com o ambiente organizacional da outra parte e com os ambientes competitivo e econômico do país destino. Informações sobre a divisão de poder entre as partes e sobre a arena em que se dará a negociação foram consideradas de menor importância. Contraditoriamente, 12 empresas afirmaram que a informação é mais utilizada que a intuição e a experiência. O que poderia levar à suposição de que há consciência da importância de se buscar e usar informações para decidir. Porém essa consciência nem sempre se traduz em comportamento. Há muita contradição entre o que consideram importante e o que de fato realizam durante a preparação para a negociação internacional.

7 Referências

- ACUFF, F. L. *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. New York: American Management Association, 1993.
- ADLER, N. J.; GRAHAM, J. L. *Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy?* **Journal of International Business Studies**. Fall, n. 20, v. 3, p. 515-537, 1989.
- ALABY, M. A. "Exportação na pequena e média empresa – Bicho de sete cabeças?". **Export News**. São Paulo: set. 2002. Disponível em: <<http://www.exportnews.com.br/ARTIGOS/aa49.htm>> . Acesso em: 16 set. 2003.
- APEX-Brasil**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 13 set. 2004.
- CARVALHO, M. de; ROCHA, A. de. Continuidade da ação internacional, características da empresa e obstáculos percebidos: um estudo na indústria brasileira de calçados. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 23-39, maio/ago. 1998.
- CHAISSRAKEO, S.; SPEECE, M. *Culture, intercultural communication competence, and sales negotiation: a qualitative research approach*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 4, p. 267-282, 2004.
- COHEN, C. *You can negotiate anything: how to get what you want*. Secaucus, NJ: Lyle Stuart, Inc., 1980.
- ETEMAD, H. *Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview*. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, n. 21, v. 1, p. 1-21, mar. 2004.
- FISHER, R.; URY, W. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro: Imago, 1985.
- FUNCEX. *Empresas Exportadoras Brasileiras: classificação anual por tamanho e setor de atividade*, 2002. Disponível em <<http://www.funcex.com.br>>. Acesso em: 20 maio 2003.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mar./abr. 1995.
- GRAHAM, J. L. *The influence of culture on business negotiations*. **Journal of International Business Studies**, (Spring) v. 16 n. 1, 1985a.
- GRAHAM, J., L. *Cross-cultural marketing negotiations: a laboratory experiment*. **Marketing Science (pre-1986)**. Spring, v. 4 n. 2, p. 130-146, 1985b.
- GULBRO, R.; HERBIG, P. *Negotiating Successfully in cross-cultural situations*. **Industrial Marketing Management**, n. 25, p. 235-241, 1996.
- HOFSTEDE, G. *Culture and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1991.
- IGLESIAS, R. Qual é a melhor estratégia para exportar? **Revista Sebrae**, n. 9, jun./jul. 2003. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2003.
- MARKWALD, R.; PESSOA, E. Micro e pequenas empresas exportadoras: um retrato do período 1997-2002. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. n. 76, p. 68-75, 2002.
- MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998.

- MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C.A.A.; MACHADO, J.R. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARTINELLI, D. P; NIELSEN, F. A. G.; MARTINS, T. M. **Negociação: conceitos e aplicações práticas**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MONEY, R Bruce. *International multilateral negotiations and social networks*. **Journal of International Business Studies**. Fourth Quarter, v. 29, n. 4; p. 695-710, 1998.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem., 1996.
- NIEREMBERG, G. I. **The art of negotiating**. (1. ed. 1968). New York: Simon & Schuster, 1981.
- OLIVEIRA, M. F.; MARTINELLI, D. P. A internacionalização de pequenas empresas através de consórcios de exportação inseridos em clusters industriais: uma relação recíproca de contribuição. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO LOCAL, I, 2003, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: editora, nov. 2003.
- PHATAK, A. V.; HABIB, M. M. *The dynamics of international business negotiations*. **Business Horizons**, may-june, p. 30-38, 1996.
- REYNOLDS, N.; SIMINTIRAS, A.; VLACHOU, E. *International business negotiations: present knowledge and direction for future research*. **International Marketing Review**, v. 20, n. 3, p. 236-261, 2003.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Best Seller, 1990.
- SILVA, C.A.V. **Redes de cooperação no Brasil e no mundo: uma abordagem reflexiva**. In: IV Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), de 15 a 17 de maio de 2005, Curitiba (PR): Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR); Universidade Estadual de Maringá (UEM); Universidade Estadual de Londrina (UEL). 1 CD-ROM. ISSN 1518-3734, 2005.
- SIMINTIRAS, A C; THOMAS, A H. *Cross-cultural sales negotiations: a literature review and research propositions*. **International Marketing Review**. v. 15 n. 1, p. 10-28, 1998.
- STEELE, P.; MURPHY J.; RUSSILL, R. **It's a deal: a practical negotiation handbook**. 2. ed. Londres: McGraw-Hill, 1995.
- SUEN, A. S. **Negociação intercultural: um estudo exploratório**. 1997. 156f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- WEEKS, D. **The eight essential steps to conflict resolution: preserving relationships at work, at home, and in the community**. New York: G.P. Putnam's Sons, 1992.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZINI, A.; ARANTES, F. *Globalization: the pros and cons of an unstoppable process*. In: ZINI, A. (Ed.) **Globalization: what it is and its implications**. São Paulo: FEA-USP, 1996.