

PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO EM EMPRESAS DO SETOR METAL MECÂNICO¹

TRADING PRACTICES IN THE METAL-MECHANIC INDUSTRY

Guilherme Berleze Montipó², Gustavo Lau Druzian² e Vanessa Almeida da Silva³

RESUMO

No setor metal mecânico, os índices de importação de máquinas e equipamentos industrializados estão cada vez maiores, fazendo com que as empresas do ramo precisem buscar uma forma de se diferenciar no mercado. Motivado por tal cenário, este estudo busca analisar as práticas de negociação utilizadas pelas empresas do setor metal mecânico, diagnosticando se foram positivas e influenciaram no desenvolvimento empresarial do setor. Para tanto, elaborou-se um questionário aplicado a dez empreendedores do ramo, na cidade de Santa Maria e região, buscando encontrar as práticas em comum e bem-sucedidas que foram adotadas. Com isso, verificou-se claramente que a maioria dos questionados busca a criação de laços comerciais em longo prazo com seus clientes, de forma a fidelizá-los por meio de um trabalho honesto e transparente.

Palavras-chave: empreendedorismo, negócios, pesquisa qualitativa e quantitativa.

ABSTRACT

Imports of machinery and industrial equipment have increased in the metal-mechanic industry, thus making companies in this sector look for a new way to differentiate themselves from the competition. Motivated by this scenario, the present study aims to analyze trading practices in the metal-mechanic industry in order to find out if they were positive and somehow have influenced its development. Therefore, a questionnaire was applied to ten entrepreneurs in the metal-mechanic sector in the city of Santa Maria and its surrounding area. The main objective was to identify common and successful practices among the companies owned by these entrepreneurs. The results showed that the majority of them strive for creating trading links with their clients in the long term in order to build and retain their loyalty through a transparent working relationship.

Keywords: entrepreneurship, trading, qualitative research, quantitative research.

¹ Trabalho Final de Graduação - TFG.

² Acadêmicos do Curso de Administração - Centro Universitário Franciscano. E-mail: gbermont@gmail.com; gustavo_laudruzian@hotmail.com

³ Orientadora. Docente do Curso de Administração - Centro Universitário Franciscano. E-mail: va.almeida@unifra.br

INTRODUÇÃO

Mesmo que de forma imperceptível, negociações ocorrem em todos os momentos da vida dos seres humanos. Seja no trabalho, seja em um simples desejo de realizar uma determinada atividade, torna-se necessário negociar com outras pessoas para se atingir um objetivo. Todos os indivíduos e corporações têm necessidades, e o processo de negociar é um poderoso instrumento para tornar tangíveis as realizações desejadas (FISHER, 2005).

Em um ambiente empresarial, esse processo é vital para o cumprimento de metas e planejamentos, sendo que inúmeras práticas bem-sucedidas podem ser utilizadas, a fim de agregar valor a um determinado produto oferecido. Essas boas práticas devem ser adotadas por todos em qualquer corporação, pois geram desenvolvimento à empresa e satisfação aos consumidores. Empreendedores de diversos setores buscam o crescimento de sua empresa, visto que uma boa negociação nem sempre gera apenas um vencedor, pois ambas as partes têm desejos e ambições com a relação de troca (LADEIRA, 2008).

Para as empresas do setor metal mecânico, não é diferente. O aumento da competitividade e a necessidade de redução de custos, cada vez mais em evidência, faz com que as boas práticas de negociação também sejam um diferencial para o fornecimento de produtos. A crescente demanda de aço do Brasil, principalmente gerada pela expansão de programas de aceleração do crescimento, Copa do Mundo 2014 e Olimpíada 2016, torna o setor um importante segmento para aplicação de práticas de negociação duradouras, alicerçadas na confiança do consumidor. Em contrapartida, o aumento das importações de aço provenientes da China é uma preocupação das lideranças do país e das empresas do ramo, visto que existe uma enorme desigualdade de condições trabalhistas e tributárias (NASCIMENTO; HIWATASHI; LEMOS, 2000).

O crescimento do setor metal mecânico não depende só de fatores técnicos e estruturais, mas também da criação de valor da mercadoria e da confiança adquirida pelo cliente. São inúmeras as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, porém estes se encontram cada vez mais preparados para enfrentar os desafios impostos no cotidiano empresarial. Nesse sentido, o foco deste estudo centra-se em identificar as negociações existentes no setor, uma vez que as relações de confiança se tornam um diferencial competitivo das empresas.

Tendo em vista o tema relacionado a práticas de negociação, nesta pesquisa, tem-se como objetivo analisar as práticas de negociação utilizadas pelos empreendedores do setor metal mecânico a fim de diagnosticar se foram positivas e se influenciaram no desenvolvimento empresarial do setor. E, mais especificamente, identificar as características do comportamento empreendedor nas negociações e averiguar as práticas de negociação que influenciam no desenvolvimento empresarial do setor.

O tema da pesquisa tem importância fundamental no âmbito empresarial atual, tendo em vista que a negociação é uma das principais atividades gerenciais das organizações. Dessa forma, o seu

aprofundamento se faz necessário e pode ser vital para o êxito das relações comerciais adquiridas no futuro em mercados de maior concorrência. Para os empreendedores do setor metal mecânico, este estudo visa contribuir com a adoção de boas práticas, podendo garantir o desenvolvimento do negócio por meio de troca mútua, confiança e qualidade.

REFERENCIAL TEÓRICO

NEGOCIAÇÃO

A negociação ocorre em toda a parte, pois todo o dia toma-se uma simples decisão ou gerencia-se um conflito em que se precisa negociar. Em casa, no trabalho ou em um simples ambiente entre amigos, é preciso negociar para tomar uma decisão e encontrar uma solução para determinada situação. Segundo Miranda (2012, p. 1), “esta arte é fundamental nos dias de hoje para a sobrevivência no mundo dos negócios. Com a globalização, *downsizing*, reengenharia e outras tendências, todos os recursos são muito disputados e vence quem negociar melhor”.

A negociação pode ser definida como um processo de comunicação interativo, no qual duas ou mais partes buscam um acordo para atender aos seus interesses. Também se pode dizer que “a negociação envolve, de um lado, conhecimento, a observância e o emprego de princípios e regras estabelecidas e, de outro, fatores subjetivos (atributos dos negociadores), como habilidade e experiência” (VAZ, 2002, p. 41).

Com isso, as pessoas tornam-se hesitantes, pois percebem duas formas de praticar uma negociação: de maneira afável ou rigorosa. O negociador afável procura evitar conflitos e permite concessões ao cliente. Ele comunica-se sempre de forma amistosa, mas acaba frequentemente sendo explorado e prejudicado. O negociador com mais rigor faz com que qualquer situação seja uma disputa de vontades, resiste por mais tempo para finalizar o processo, mas obtém melhores resultados. Para a organização, este último geralmente traz maior rentabilidade e lucratividade, pois dispensa a utilização de descontos e facilidades à outra pessoa (FISHER, 2005).

Apesar de difícil, é necessário trabalhar com práticas de negociação adequadas, de modo a propiciar um ganho mútuo entre as partes. O ganho mútuo traz benefícios em longo prazo, o que permite ao negociante atingir seu objetivo principal, além de gerar resultados mais duradouros e promissores (LADEIRA, 2008).

Fisher (2005) ainda menciona que uma negociação deve sempre buscar o êxito para ambas as partes por meio de uma relação “ganha-ganha”, procurando averiguar quais são as necessidades e desejos das pessoas interessadas, no processo em questão. A adoção dessas práticas é de fundamental importância para o crescimento pessoal e empresarial dos empreendedores, sendo que somente com um estudo aprofundado sobre o tema é que se encontra a melhor forma de chegar ao resultado desejado.

Com um negócio realizado de forma satisfatória, ou seja, benéfico ao cliente e ao fornecedor, abre-se um espaço para o desenvolvimento de um vínculo profissional, o que facilita outras vendas no futuro. Segundo Martinelli (2002), antes de 1980 não havia referências relevantes acerca do tema negociação. Ao longo dos anos e com a mudança da cultura dos empreendedores, que procuravam apenas o lucro em curto prazo e não a criação de valor a um produto/serviço, isso começou a mudar. A arte de negociar trata-se de um processo que envolve dois lados, em que ambos devem estar satisfeitos. Indubitavelmente, essa preocupação é decorrente de uma nova mentalidade da sociedade, na qual a satisfação do consumidor e a preocupação com negócios futuros são de relevância para os empresários de todos os setores (LADEIRA, 2008).

Para Fisher (1997, p. 24), “a arte de negociar envolve sete etapas, sendo a principal delas a comunicação, mas também: o relacionamento entre as partes; interesse; opções de possíveis acordos; justiça; opções para um não acordo; compromisso”. O mesmo autor (1997, p. 30) ainda menciona que “esta definição de que negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de chegar a uma decisão conjunta é válida e deve ser sempre levada em consideração para qualquer relação de interesse”.

Além do interesse mútuo, para um negócio ser bem-sucedido, ambas as partes devem ter suas necessidades e objetivos, estar bem informadas, com informações e poderes que lhes são conferidos. Nesse mesmo sentido, Ladeira (2008) comenta que não existe um padrão correto para utilizar no modo de agir do negociador. Entretanto, é possível estabelecer práticas que, de certo modo, possibilitam uma maior chance de encaminhamento da negociação. Dessa forma, essas práticas podem ser decisivas para se obter o sucesso em uma negociação.

PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO

Existem diversos estilos que podem ser adotados em uma negociação. Não existe um modo que seja o ideal, pois depende muito das características de cada atividade e da maneira como as partes pretendem abordar o assunto. As relações do tipo “ganha-ganha” visam manter a durabilidade de um relacionamento e um retorno em longo-prazo por meio da confiança adquirida. Esse método busca uma relação com o ganho de ambas as partes, por intermédio de uma comunicação clara e eficaz, além de gerar um vínculo duradouro entre essas partes (LADEIRA, 2008). Para tanto, Martinelli (2002, p. 30) cita que “os interesses comuns devem estar claros e os poderes devem ser atribuídos aos negociadores”.

Nesse contexto, os aspectos que devem estar presentes em um bom negociante para se obter o êxito nas transações são a flexibilidade, a paciência, a capacidade de detectar riscos e aceitar desafios, bem como conhecer as limitações e aproveitar as oportunidades que são pontos fundamentais para o sucesso empresarial. No entanto, não é necessário ter todas essas características para ser um

negociador. Esse conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes pode ser adquirido ao longo de uma carreira, por meio de estudo e experiência profissional.

Ademais, Fisher (2002, p. 31) sugere que um método para se obter uma negociação eficaz consiste em quatro etapas: 1) separar as pessoas do problema em questão; 2) concentrar-se nos interesses e não nas posições; 3) inventar opções para ganhos mútuos; e 4) insistir em critérios objetivos. Isso significa que, para negociar de maneira positiva, em suma, deve ser realizada uma transação atraente para ambas as partes, sempre com foco nas necessidades e no interesse dos negociadores, sem partir para critérios pessoais.

Independentemente do ramo de atuação de uma empresa, as boas práticas de negociação devem ser utilizadas, visto que, atualmente, os mercados estão cada vez mais competitivos e com diferentes possibilidades de fornecedores. De maneira geral, Miranda (2012) ainda cita dez dicas para se negociar melhor: tudo deve ser negociável; saber ouvir; planejar; ser flexível com os descontos; justificar a oferta; ser paciente; não aceitar a primeira oferta; nunca dar nada de graça; guardar uma concessão para o final; ter alternativas.

Além dessa relação do tipo “ganha-ganha”, se pode citar a do tipo ganha-perde, na qual somente um dos negociadores visa atingir seus objetivos (LADEIRA, 2008). Essa é uma técnica ainda utilizada atualmente, em que somente um dos participantes do negócio visa satisfazer a sua necessidade, sem desenvolver uma parceria de benefícios mútuos. Essa relação pensa no lucro em curto prazo, o que gera um processo ineficiente e um negócio ineficaz (MARTINELLI, 2002). Seja por meio de práticas, seja por meio de dicas para se obter êxito em uma negociação, empreendedores buscam, cada vez mais, uma forma de oferecer um diferencial competitivo ao cliente, tornando possível a negociação de produtos ou serviços oferecidos por eles.

O SETOR METAL MECÂNICO

O setor metal mecânico abrange uma grande variedade de atividades relacionadas à transformação dos metais e, por isso, é, muitas vezes, chamado de complexo metal mecânico. Ferreira (2002) conceitua tal setor como um grande conjunto de diferentes setores, cuja principal característica é o fato de que o componente principal dos bens e serviços produzidos abrange tecnologias em conhecimentos e técnicas, relacionados com a produção, processamento e utilização de metais, especialmente o ferro, o alumínio e o aço, entre outros tipos de ligas metálicas. As atividades do setor estão compreendidas nos seguintes segmentos industriais: a) Indústria metalúrgica; b) Indústria de máquinas e equipamentos; c) Indústria de bens finais; e d) Outras atividades, como a produção de ferramentas, ferragens e outros artefatos metálicos e a indústria de material elétrico.

Apesar desse ramo da engenharia abranger diversas áreas, Barbosa e Pinto (2005) destacam que o setor metal mecânico vem sendo muito prejudicado nos últimos anos pela desindustrialização

do Brasil. Os altos índices de importação de máquinas, componentes e matérias-primas provenientes de outros países servem de alerta para a sociedade em geral, e a adoção de medidas governamentais torna-se necessária para combater esse grave problema. Em paralelo a isso, segundo Santin (2005, p. 7), “o estado do Rio Grande do Sul que mantinha forte vínculo comercial com a Argentina está sendo ainda mais afetado pela redução de importações desse país, afetando gravemente o desempenho do setor”. Para atender às novas exigências do mercado, as empresas do setor tiveram de passar por um processo de reorganização para apresentar uma estrutura de custos menores e qualidade maior, e adotar um novo modelo de produção e de distribuição que viabiliza ganhos de produtividade (BARBOSA; PINTO, 2008).

Para Santin (2005, p. 17), são vários os benefícios que a indústria metal mecânica traz para a região em que se instala, em especial pelo número de empregos, pois aumenta sua abrangência, tornando-se assim uma fonte de trabalho e renda. O elevado grau tecnológico do setor possibilita a geração de efeitos positivos em outras atividades que sejam interligadas, a partir da redução de custos que envolvem a replicação do processo, elevação da produtividade, uma vez que passam a dispor de equipamentos mais modernos. Além disso, criam novas demandas ao desenvolverem produtos substitutos aos antigos.

Ainda existem, culturalmente, algumas ideias pré-estabelecidas acerca do desenvolvimento da tecnologia no Brasil, visto que antigamente o país não dispunha de profissionais qualificados e conhecimento na área. Essa realidade está sendo modificada devido ao crescimento da demanda por produtos e o surgimento da necessidade de melhoria para ter competitividade no mercado, além do incentivo governamental, o que gera renda e emprego para os brasileiros.

MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo configura-se como descritivo, de natureza qualitativa e quantitativa e trata-se de um estudo de campo. As pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de uma determinada população, fenômeno ou de uma experiência relatada (GIL, 2008). Dessa forma, o método de pesquisa do presente estudo pode ser classificado, quanto à sua natureza, como qualitativo e quantitativo, pois, como afirma Neves (1996), a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada ao longo de seu desenvolvimento.

A respeito da pesquisa quantitativa, é possível mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes, de um público-alvo por meio de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada. A pesquisa quantitativa é realizada a partir de entrevistas individuais, apoiadas por um questionário convencional ou eletrônico (NEVES, 1996). No que tange aos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa de campo que, conforme Munhoz (1989, p. 84), “tem por objetivo a coleta de elementos não disponíveis, que, ordenados sistematicamente possibilitem o conhecimento de uma determinada situação, hipótese ou norma de procedimento”.

Com relação ao plano de coleta de dados, foram aplicados questionários para diagnosticar as práticas de negociação utilizadas pelas empresas do setor metal mecânico que foram positivas e influenciaram no desenvolvimento empresarial do setor. Foram questionadas e comparadas 10 empresas do ramo da cidade de Santa Maria e região, buscando encontrar as práticas em comum e bem-sucedidas que foram adotadas. O questionário aplicado teve como base um instrumento proposto por Ladeira (2008) no estudo sobre o impacto da relação de confiança nas práticas de negociação de uma empresa do setor de serviços, o qual foi adaptado para este trabalho. A amostragem se deu por conveniência, que “é aquela em que os itens são escolhidos simplesmente por serem mais acessíveis ou por serem mais fáceis de serem avaliados” (GRESSLER, 2004, p. 144).

Na primeira parte do instrumento de pesquisa, buscou-se coletar informações referentes à pessoa em questão, bem como o seu local de trabalho, cargo atual e nível de escolaridade. Após, foram aplicadas algumas questões de múltipla escolha, utilizando uma escala do tipo Likert de cinco pontos, na qual se buscou encontrar os principais métodos utilizados pelos empreendedores para alcançar o sucesso. A escala utilizada foi: 1 - Nunca, 2 - Raramente, 3 - Às vezes, 4 - Quase sempre e 5 - Sempre. O questionário foi aplicado do dia primeiro ao dia 15 de outubro de 2012, por meio da plataforma Google Doc's. Após o envio da solicitação aos clientes, entrou-se em contato com eles por e-mail e telefone para esclarecimentos. Feito isso, os resultados foram tabulados quantitativamente por meio do *software* SPSS 20.0, e as informações foram analisadas sob uma ótica qualitativa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o objetivo de analisar as práticas de negociação utilizadas por empresas do setor metal mecânico, buscou-se investigar o perfil dos respondentes, as características do comportamento empreendedor, bem como as práticas de negociação empresarial.

PERFIL DOS RESPONDENTES

A partir dos resultados obtidos, verificou-se que 60% dos pesquisados caracterizam-se como do sexo masculino, sendo a maioria das pessoas representantes comerciais, vendedores ou gerentes comerciais. Quanto ao tempo de empresa, a maioria deles, tem de três a oito anos de trabalho. Em relação à qualificação técnica dos participantes da pesquisa, 80% têm o terceiro grau completo ou em andamento. Isso demonstra que os ocupantes de cargos que têm contato direto com clientes estão cada vez mais qualificados para que se concretize a realização de uma determinada venda.

Com isso, percebe-se que o setor metal mecânico está aumentando o nível de sua qualificação profissional, visto que o nível de escolaridade dos questionados já demonstra que a maioria tem ensino superior completo. Tal configuração encontra respaldo em Magalhães (1998), para o qual a intro-

dução de novas tecnologias na indústria fez com que ocorressem mudanças sociais, com alteração na estrutura de qualificação, exigindo que o trabalhador passasse por um processo de aprendizagem no desempenho de tarefas rotineiras. Indubitavelmente, a indústria é um dos setores com maior nível de transformação e desenvolvimento, e que cobra constante evolução por parte de seus colaboradores.

Ademais, o questionário foi respondido em sua totalidade por colaboradores do setor, caracterizando assim o perfil intraempreendedor, pois, de acordo com Dantas (2008), as pessoas com esse perfil tomam a iniciativa de criar, inovar e buscar novas oportunidades e negócios para organização na qual trabalham.

CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Neste tópico são abordadas as características do comportamento empreendedor dos gestores das empresas questionadas. Conforme Dornelas (2008), o empreendedor é agente de mudança, apaixonado pelo que faz, tem motivação singular, quer ser reconhecido e admirado, referenciado e imitado, quer deixar um legado, não se contenta em ser mais um na multidão.

Nesse contexto, na tabela 1, apresentam-se a frequência percentual, as médias alcançadas e o desvio padrão, no que tange às principais características do comportamento empreendedor, por intermédio de diferentes tipos de perguntas referentes à iniciativa, transparência durante uma negociação e lealdade ao cliente. Contudo, ressalta-se que as respostas se basearam na seguinte escala: 1 - Nunca, 2 - Raramente, 3 - Às vezes, 4 - Quase Sempre e 5 - Sempre, na qual os respondentes deveriam assinalar apenas uma resposta para cada questão.

Tabela 1 - Características do comportamento empreendedor.

Comportamento Empreendedor	Frequência percentual					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
1. Age com lealdade e respeito ao cliente?	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	5,0	0,0
2. Busca fazer o melhor trabalho possível?	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	5,0	0,0
3. Busca fidelizar o cliente em longo-prazo, pensando em negócios futuros e não somente efetivação de uma venda única?	0,0	0,0	0,0	10,0	90,0	4,9	0,31623
4. Com relação à clareza das informações fornecidas ao cliente, você visa desenvolver o negócio da maneira mais transparente possível?	0,0	0,0	0,0	10,0	90,0	4,9	0,31623

É praticamente unânime o comportamento dos envolvidos nas quatro primeiras questões deste trabalho. Os resultados mostram que, no mínimo, 90% destes procuram realizar um trabalho de forma correta e honesta, o que favorece a criação de um vínculo com o cliente para possíveis negócios futuros. Essas características evidenciam, de maneira geral, que os gestores participantes da pesquisa têm a vocação para o cargo que exercem no momento e, por isso, estão há tantos anos nessa função

na empresa. Em uma posição que tem um relacionamento direto com o cliente, é de fundamental importância a saliência dessas virtudes empreendedoras.

Com a análise dos resultados, nota-se que a estratégia do tipo “ganha-ganha” é a mais utilizada entre os questionados. A intenção de criação de um vínculo permanente com o cliente, gerando resultados duradouros e promissores em longo prazo demonstra que os envolvidos em questão desejam que o negócio realizado seja bom para ambas as partes. Para tanto, as necessidades do cliente devem ser claras e expostas ao negociador, sendo que este deve ter as virtudes levantadas na tabela 1.

Por meio desse comportamento, é possível gerar renda, aumento no crescimento econômico, competição saudável, desenvolvimento de novos mercados, além do desenvolvimento de possíveis empreendedores em outras áreas (DANTAS, 2008). Pode-se afirmar, então, que, além de gerar renda e desenvolvimento econômico, os empreendedores também geram um bom ambiente de trabalho, e propiciam a difusão desse comportamento entre os colaboradores da organização.

PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO

Na segunda parte do questionário, foram realizadas perguntas referentes às práticas de negociação utilizadas pelos empreendedores. Nesse contexto, as respostas também se basearam na escala do tipo Likert, variando entre: 1 - Nunca, 2 - Raramente, 3 - Às vezes, 4 - Quase Sempre e 5 - Sempre, sendo permitido apenas uma resposta para cada questão. Conforme o que consta na tabela 2, buscou-se encontrar as práticas de negociação que são utilizadas pelos pesquisados, porém percebeu-se que ocorreram alguns pontos de divergência entre eles.

As primeiras duas perguntas de questionamentos mostram que os gestores estão alinhados com a política da empresa e trabalham conforme as normas elaboradas por elas. Este é outro aspecto de suma importância para a obtenção de metas e resultados estipulados pelas empresas do setor metal mecânico, principalmente as multinacionais.

Quanto à flexibilidade durante a negociação, o perfil das pessoas questionadas difere, pois 60% afirmam que não são todas as vezes que permitem uma concessão ao cliente. Isso mostra que, com o aumento da concorrência, muitas vezes o negociador não tem uma margem para que o cliente obtenha um desconto no valor do produto/serviço adquirido ou, ainda, não tem uma variação do produto/serviço que é oferecido. Essa é a nova tendência que se percebe no setor, ou seja, a fabricação de produtos *standards*.

Na questão 6, no entanto, alguns declararam desistir de um negócio quando não têm conhecimento ou capacitação técnica para a obtenção da venda de um determinado produto ou serviço. Entretanto, devido ao alto desvio padrão obtido durante a análise dessa questão, não é aconselhável tomar qualquer das respostas como base para esta pesquisa. Essa prática de negociação é muito utilizada pelas empresas “parceiras”, porém os pesquisados que têm essa característica, nesse quesito, não apresentam perfil empreendedor.

Tabela 2 - Práticas de negociação utilizadas.

Práticas de negociação	Frequência percentual					Média	Desvio padrão
	1	2	3	4	5		
1. Conduz o processo de acordo com os princípios da empresa em que trabalha?	0,0	0,0	0,0	20,0	80,0	4,8	0,42164
2. Para a realização de uma determinada venda de um produto/serviço, você procura sempre fornecer um ganho mútuo para o cliente durante o processo?	0,0	0,0	0,0	10,0	90,0	4,9	0,31623
3. Você é flexível e permite concessões para o cliente?	0,0	0,0	0,0	60,0	40,0	4,4	0,48305
4. Procura mostrar os diferenciais do seu produto/serviço para justificar a sua venda?	0,0	0,0	0,0	10,0	90,0	4,9	0,31623
5. Você demonstra confiança e conhecimento ao oferecer o seu produto/serviço?	0,0	0,0	0,0	20,0	80,0	4,8	0,42164
6. Quando não tem conhecimento ou capacitação técnica para vender um produto/serviço, você desiste do negócio ou indica outro fornecedor para o cliente?	20,0	0,0	20,0	20,0	40,0	3,6	1,57762
7. Costuma demonstrar insegurança quando uma situação desse tipo acontece?	40,0	60,0	0,0	00,0	00,0	1,6	0,5164
8. Acredita que qualificação técnica é importante para a ocupação de um cargo de vendas?	0,0	0,0	20,0	40,0	40,0	4,3	0,67495
9. Caso o negócio não se concretize em um primeiro momento, tem alternativas para obter a venda?	0,0	0,0	30,0	30,0	40,0	4,1	0,87560

De forma complementar, a desistência de um negócio demonstra-se natural aos questionados. Entre estes, 40% nunca se mostram inseguros quando esse tipo de situação acontece, enquanto que os outros 60% raramente têm essa característica.

Outro aspecto que se apresentou evidente durante a realização desta pesquisa é que os questionados acreditam que a qualificação técnica é fundamental para a ocupação de um cargo de vendas. De maneira correlacionada, percebe-se que isso está diretamente ligado com o nível de escolaridade dos pesquisados, que, na maioria têm o terceiro grau completo ou em fase de conclusão.

Por fim, os envolvidos diferem de opinião quanto à elaboração de alternativas para a realização de uma determinada venda, sendo que não se mostraram coerentes para se chegar a uma definição. Esse aspecto é claramente percebido pelo desvio padrão obtido durante a análise da questão.

De maneira geral, o quadro 1 sintetiza as práticas utilizadas pelos empreendedores do setor metal mecânico que participaram desta pesquisa.

Após análise e constatação da existência de alguns pontos divergentes entre os pesquisados das empresas, buscou-se verificar as principais práticas de negociação utilizadas no setor metal mecânico. Assim, a partir da análise das respostas apresentadas, foi possível chegar à conclusão de que as empresas utilizam práticas de negociação para a obtenção da venda de um produto ou serviço e que os colaboradores que exercem essa função são, de forma geral, empreendedores ou intraempreendedores.

Quadro 1 - Resumo das principais práticas de negociação encontradas no setor metal mecânico.

Principais práticas de negociação encontradas
Práticas de negociação encontradas
Agir com lealdade, transparência e respeito ao cliente
Buscar fazer sempre o melhor trabalho
Conquistar o cliente para o longo prazo
Obedecer os princípios da empresa
Promover um ganho para ambas as partes
Mostrar os diferenciais do seu produto
Demonstrar confiança e conhecimento
Obter alternativas para promover a venda

Essas práticas são positivas para o setor, visto que, de maneira geral, estão agregadas a princípios éticos, íntegros e honestos. A correta utilização das práticas traz inúmeras vantagens para as empresas, além de propiciar o crescimento das vendas, a geração de empregos e o desenvolvimento econômico e profissional.

CONCLUSÃO

A adoção de estratégias de vendas é, indubitavelmente, relevante para o desenvolvimento de uma organização. O aumento da competitividade no mercado atual sugere que, para o desenvolvimento de uma empresa, é necessário encontrar meios para aprimorar o contato com o cliente e buscar a concretização da venda de um produto ou serviço de forma mais eficaz.

Com esta pesquisa, buscou-se encontrar os métodos utilizados pelos responsáveis da comercialização de produtos em empresas do setor metal mecânico, de modo a atingir uma meta traçada durante a negociação, a fim de diagnosticar se as práticas utilizadas foram positivas e influenciaram no desenvolvimento empresarial do setor. Com os resultados, percebe-se claramente que os envolvidos em questão, quanto ao comportamento empreendedor, são pessoas com perfil muito semelhante: proativas, determinadas e qualificadas. Quanto à adoção das práticas de negociação, algumas características encontradas entre os pesquisados também são claras e marcantes, tais como a percepção de que, para fidelizar o cliente, é necessário ser honesto, justo e transparente.

Por outro lado, verificou-se disparidade entre algumas pessoas, como quando questionadas sobre oferecer alternativas ao cliente para a promoção da venda. Outro ponto saliente foi a importância da confiança durante a negociação de um produto ou serviço oferecido, visto que a grande maioria dos entrevistados demonstrou isso durante a pesquisa.

Assim, acredita-se que existem meios mais fáceis de concretizar uma negociação com sucesso, em que ambas as partes saiam vitoriosas. Com a utilização das práticas de negociação encontradas

nesta pesquisa, pode-se encontrar, por meio de alguns critérios simples, uma forma de obter um diferencial competitivo à organização. Essa é uma maneira de os empreendedores se diferenciarem no mercado e promoverem o crescimento da empresa em que trabalham.

No setor metal mecânico, em que existe grande nível de concorrentes e com elevado índice de produtos distintos, a ocupação dos cargos que exigem contato direto com o cliente, o conhecimento das práticas de negociação é fundamental, pois se torna uma alternativa a mais para se obter a venda. Portanto, visando atender ao objetivo geral desta pesquisa, verificou-se que as práticas de negociação utilizadas pelos empreendedores do setor metal mecânico foram encontradas.

Este estudo apresenta contribuições tanto para o campo teórico do empreendedorismo e negociação empresarial como para profissionais interessados pela temática. Para o campo teórico, houve contribuições a partir da discussão sobre as práticas de negociação rotineiras das empresas e como estas podem se tornar mais efetivas. Sob uma visão sistêmica, identificou-se que os componentes do processo não devem ser analisados de modo desagregado, com o propósito de que os relacionamentos e fluxos de comunicação sejam efetivos.

Como contribuição gerencial, obteve-se a apresentação das práticas de negociação empresariais e o enfoque no comportamento do empreendedor, demonstrando a influência das habilidades e competências dos negociadores, ressaltando que dependem da interação entre as áreas funcionais, relacionamento com parceiros e fornecedores, bem como alinhamento com a estratégia organizacional.

Como limitação do estudo, pode-se citar o fato de que algumas variáveis identificadas na teoria, tais como cultura organizacional e modelos mentais dos envolvidos na negociação, não foram tratadas na análise dos dados por uma questão de escopo da pesquisa. Por fim, sugere-se que este estudo seja aplicado em outras empresas, focando diferentes setores empresariais, a fim de verificar a relevância da temática sob outra ótica, o que permitirá a comparação entre o mercado em geral.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, M. N.; PINTO, P. R. L. **Estudo do setor metal-mecânico gaúcho através do comércio intra-indústria no período de 1989 a 2005**. 2008. Trabalho apresentado ao 4. Encontro de Economia Gaúcha, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/7mKDdx>>. Acesso em: 04 out. 2012.

DANTAS, E. B. **Empreendedorismo e intra-empendedorismo**: é preciso aprender a voar com os pés no chão. Biblioteca Online de Ciências da Comunicação. 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/jc3kba>>. Acesso em: 02 out. 2012.

DORNELAS, J. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em Negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERREIRA, M. S. **A formação de redes de conhecimento nas indústrias metal-mecânica de confecções de Nova Friburgo**. Rio de Janeiro, 2002. 147p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<https://goo.gl/cZjX9j>>. Acesso em: 09 maio 2012.

FISHER, R. A arte de negociar. **Revista HSM Management**, São Paulo, ano 1, n. 5, p. 24-30, nov.-dez, 1997.

_____. **A arte de negociar**. Apostila de Negociação do MBA Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte, 2002.

_____. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. Tradução Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRESSLER, Lori A. **Introdução a pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

LADEIRA, A. M. **O impacto da relação de confiança nas práticas de negociação de uma empresa do setor de serviços**. Pedro Leopoldo: Fipel, 2008. 131p.

MAGALHÃES, T. T. **Inovações tecnológicas e qualificação dos trabalhadores de empresas do setor metal mecânico do estado do Rio Grande do Sul: estudos de casos**. Porto Alegre: UFRGS, 1998. 150p.

MARTINELLI, D. P. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. São Paulo: Manole, 2002.

MIRANDA, M. **10 dicas para você negociar melhor**. Workshop Seminários Práticos. São Paulo, 2012.

MUNHOZ, D. G. **Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica**. Brasília: UnB, 1989, p. 84. Disponível em: <<http://www.workshop.com.br>>. Acesso em: 07 abr. 2012.

NASCIMENTO, L.; HIWATASHI, E.; LEMOS, A. **O desempenho ambiental das empresas do setor metal mecânico no RS**. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa - características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-15, 1996. Disponível em: <<https://goo.gl/JIOVFu>>. Acesso em: 07 abr. 2012.

SANTIN, M. F. **A evolução recente da indústria metal-mecânica no Rio Grande do Sul, 2001/2005**. Porto Alegre: PUCRS, 2005.

VAZ, A. **Cooperação, integração e processo negociador: a comparação do Mercosul**. Brasília: Instituto Brasileiro de Relações Industriais, 2002.