



25 a 28  
setembro  
2024  
Campus Central UEPG  
Ponta Grossa | PR

Explorando as Interseções das Inteligências  
Artificiais na Sociedade Atual



## NEGOCIAÇÃO B2B E A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UTFPR – PATO BRANCO PR

### B2B NEGOTIATION AND ADMINISTRATOR TRAINING: A STUDY IN THE ADMINISTRATION COURSE AT UTFPR – PATO BRANCO PR

#### MARKETING

Rafael Dos Santos De Jesus, Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Elizandra Machado Follmann, Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Liliane Canopf, Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Norma Brambilla, Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Neimar Folmann, Universidade Tecnológica Federal do Paraná

#### Resumo

Alunos passam quatro anos estudando em um curso superior e se preparam da melhor forma possível para atingir o próximo passo em suas vidas profissionais, seja atuando no mercado de trabalho como administradores, gerentes, assistentes ou liderando seus próprios negócios. Dessa forma, o objetivo geral deste artigo consiste em identificar se os alunos do curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná estão sendo capacitados para atuar no processo de negociação B2B durante a sua formação. O foco de análise proposto são as relações Business to Business (B2B), pois é fácil encontrar em seu processo cenários que caracterizem as negociações integrativas (com foco ganha-ganha) e as distributivas (ganha-perde ou perde-perde). Para o desenvolvimento deste, é proposto uma abordagem exploratória e descritiva com a aplicação de procedimentos qualitativos. A estratégia metodológica da pesquisa foi por meio de questionários e dinâmicas com foco em extrair dos alunos o máximo de informações que contribuíssem para este trabalho. Na coleta de dados foi identificado que todos os respondentes consideram importante saber negociar em suas vidas profissionais, uma vez que é essencial para a obter bons resultados. E alguns possuem dificuldades na hora da negociação e que o curso tem desenvolvido essas habilidades, mesmo não tendo uma disciplina específica.

**Palavras-chave:** Administração; Negociação; Business to Business; Alunos.

#### Abstract

*Students spend four years studying a higher education course and prepare themselves in the best possible way to reach the next step in their professional lives, whether working in the job market as administrators, managers,*

*assistants, or leading their own businesses. Therefore, this article aims to identify whether students on the Administration course at the Federal Technological University of Paraná are being trained to work in the B2B negotiation process during their training. The proposed focus of analysis is business-to-business (B2B) relationships, as it is easy to find scenarios in their process that characterize integrative negotiations (with a win-win focus) and distributive negotiations (win-lose or lose-lose). For this development, an exploratory and descriptive approach is proposed by applying qualitative procedures. The methodological strategy of the research was through questionnaires and dynamics with a focus on extracting as much information from students as possible to contribute to this work. During data collection, it was identified that all respondents consider it important to know how to negotiate professionally, as it is essential to obtain good results. Some have difficulties negotiating, and the course has developed these skills, even though it does not have a specific discipline.*

**Keywords:** Administration; Negotiation; Business to Business; Students.

## 1. INTRODUÇÃO

Quando uma pessoa decide se dedicar no desenvolvimento das suas habilidades em negociação e vendas consegue melhorar a sua vida em vários aspectos, pois possui a capacidade de convencer outros a aderirem suas ideias e/ou forma de ser. Cardone (2011) afirma o mesmo ao defender em seu livro *Sell or Be Sold* (Venda ou Seja Vendido) a ideia de que não importa a sua profissão ou nível hierárquico que você ocupe a sua habilidade ou inabilidade de vender, persuadir, negociar, e convencer as outras pessoas irá afetar todas as áreas da sua vida e irá determinar o quão bem você sobrevive. Pink (2013) concorda com esse pensamento ao dizer que a habilidade em conduzir outros a trocar o que eles possuem com o que temos é crucial para a nossa sobrevivência e nossa felicidade.

Para os profissionais administradores essas relações de venda ganham um peso maior, pois seu desempenho influencia não somente no seu sucesso na organização, como também a sobrevivência da empresa como um todo uma vez que, segundo Cardone (2011), negócios falhem principalmente porque as suas ideias não foram vendidas rápido o suficiente e em quantidades suficiente, e eles acabaram ficando sem dinheiro, logo, é papel do administrador impedir que isso ocorra.

Entre essas soft skills, entende-se a habilidade de vender e negociar como a mais importante para os administradores, pois essa competência determina o quão bem sua carreira e/ou organização vive. Cardone (2011) afirma que a habilidade de se comunicar e convencer os outros é um ativo, da mesma forma que a inabilidade é um passivo e que ninguém ganha poder e status no mundo sem a habilidade de persuadir outros.

Dessa forma, se faz necessário a formação de administradores com habilidades de negociação. Este artigo busca em identificar se os alunos do curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná estão sendo capacitados para atuar no processo de negociação B2B durante a sua formação. A estrutura do artigo consiste em um estudo bibliográfico para aprofundamento sobre o conceito de negociação, quais são os aspectos físicos e psicológicos que envolvem esse processo, além de apresentar quais são as técnicas defendidas pelos autores no assunto. Na primeira etapa, foi realizada uma pesquisa com características exploratórias através de procedimentos metodológicos qualitativos com os alunos com o intuito de identificar quais são suas percepções quanto ao assunto, histórico e o quão importante consideram para sua profissão. Após esta etapa, foi aplicado testes práticos com um grupo de alunos para levantamento do nível atual deles quando colocados em situações que são obrigados a negociar. Para finalizar, um último questionário foi aplicado para entender do aluno como foi seu desempenho e o que acreditam quanto a necessidade de se aprofundarem sobre o tema.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Drucker (2019) afirma que a maior parte do tempo dos executivos é direcionada ao gerenciamento de pessoas e a tomada de decisões. O dever do administrador em tomá-las, entende-se que a capacidade do administrador em coletar e avaliar informações, definir planos e delegar para os demais da organização depende de outras habilidades características desta

profissão. Para Lacombe e Heilborn (2015), da mesma forma que outras áreas do conhecimento humano, a administração requer permanente aprendizado. Segundo eles, o escopo é muito vasto e está num ambiente em constante mudança, assim, demanda conhecimentos diversificados. Com isso, corroboram com a linha de pensamento que defende que a busca por conhecimento faz parte do perfil do administrador, mas também, nos traz a ideia de que este profissional tem como característica a adaptabilidade, pois há frequentes mudanças enfrentadas por eles.

Porém, por mais que o administrador se atualize frequentemente com os mais novos conceitos e técnicas de gestão, entende-se que ele depende de outros para atingir os objetivos da organização. Para Williams (2017), os gestores trabalham para motivar e incentivar seus colaboradores a cumprirem suas tarefas no intuito de atingir os objetivos organizacionais. Esses objetivos se refletem em vendas e consequentemente lucratividade para manter a empresa em operação e crescimento.

Para uma empresa se manter competitiva ela precisa ter suas estruturas organizacionais trabalhando para atingir seus objetivos organizacionais e o marketing tem um papel importante nesse processo, principalmente no que se refere vendas e, para ter vendas, se faz necessário saber negociar. Reade et al. (2015) definem Business to Business (B2B), ao exemplificar que o que define a relação é quem compra o bem ou serviço. Para eles, quando a empresa fornece um produto que será usado prioritariamente pelo consumidor final, trata-se de uma relação Business to Customer (B2C). Porém, quando esta fornece para um cliente institucional, que pode utilizá-lo para compor seu próprio produto, revendê-lo ou, apenas para material de consumo em uma atividade empresarial, consiste em relação Business to Business.

Para Hutt e Steph (2018) os mercados industriais são mercados de produtos e serviços adquiridos por empresas, órgãos do governo e instituições. Essas organizações, internacionais ou nacionais, usam o item comprado para incorporar seu produto, ou utilizar para consumo (material para processamento, material de escritório, serviços de consultoria), pode ser apenas para utilização ou revenda.

Com as definições apresentadas acima, entende-se que os mercados B2B são amplos, com muitas possibilidades de aplicação, mas principalmente trabalha com foco em criar relações duradouras. Uma metalúrgica, por exemplo, não pode se dar ao luxo de a cada novo carregamento de matéria prima que precisar, ter que encontrar um novo fornecedor. Assim, encontrar acordos que beneficiam ambas as partes é essencial para desenvolver tais relações.

Desde a formação da sociedade civilizada, conflitos de grande e pequena escala fazem parte do dia a dia. Vasconcelos (2020) afirma que o conflito é contingência da condição humana, portanto, algo natural. O autor prossegue dizendo que não se deve encarar o conflito como algo negativo, pois não existem relações interpessoais plenamente consensuais. Sendo essa afirmação verdade, torna-se necessário a formulação de alternativas para a resolução de conflitos que vão além da imposição do mais forte sobre o mais fraco.

Segundo Ceribeli e Merlo (2015) o processo de negociação inicia-se quando motivações distintas levam duas ou mais partes a cooperar com o intuito de chegar a um acordo enquanto competem pelos termos de um acordo. Complementando esta visão, Andrade (2017) citando Wanderley (1998) diz que negociação é o processo de obter objetivos por meio de acordos em situações que haja interesses comuns, complementares e opostos, sendo esses, conflitos, divergências e antagonismos de interesses, ideias e posições. Olhando ambas as afirmações, percebe-se que uma parte depende da outra para ter seus desejos minimamente satisfeitos e através da barganha esses desejos antagônicos são alcançados.

Continuando a ideia de comunicação como fator importante da negociação tem-se a definição de (Fisher; Ury; Patton, 2018, p. 56, *apud* Martinelli, 2020, p 19) que diz “Negociação é um processo de comunicação de mão dupla que visa chegar a uma decisão conjunta”. Ao analisar essa definição, repara-se que o processo de negociação é, através da comunicação, bilateral, pois busca satisfazer a ambos os lados envolvidos. Esse fato é de extrema importância quando

se considera o fato de que a todo o momento o emissor (parte apresentando alternativas) está transmitindo uma mensagem com o intuito de influenciar a decisão da outra parte (o receptor). Além disso, é importante destacar que esses papéis estão a todo momento trocando de lado.

Para Pessoa (2008) negociação pode ser definida como um processo pelo qual pessoas ou grupos envolvidos, com objetivos de moldar uma relação duradoura, renunciam a suas posições originais para alcançar a satisfação percebida por ambas as partes. Examinando essa definição, pode-se pensar que o autor desconsiderou a hipótese em que não há interesse por uma ou ambas as partes em criar uma relação ou não estarem dispostos a ceder sua posição original. Porém, para Matos (2014) “Negociação resulta em acordo e, assim, pressupõe a existência de uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas ao diálogo”. Logo, pode-se afirmar que para um processo ser considerado uma negociação é necessário aceitar que deve haver primeiro uma relação.

Além disso, Castro (2020) destaca que dois interesses principais estão envolvidos em qualquer negociação: os ganhos, que são os benefícios percebidos após a negociação; e o relacionamento, que representa a manutenção das relações futuras entre as partes. No entanto, ele destaca que nem sempre há um equilíbrio entre esses dois interesses. E que esta falta de equilíbrio pode ser proposital ou por consequência pela negociação ter sido conduzida de forma instintiva. Neste caso, gerando efeitos indesejados.

Portanto, para Castro (2020) o relacionamento consequente de uma negociação é um dos maiores interesses de um negociador. Ele defende a ideia de que quando ambas as partes envolvidas na negociação saem dela com o sentimento de satisfação, maiores são as chances de acordos futuros acontecerem. Quando analisada essa percepção no contexto corporativo pode-se dizer que é ainda maior a importância de negociar com a manutenção de relacionamentos em mente, pois seria muito custoso, tanto financeiramente quanto pelo tempo gasto, para uma organização estar sempre buscando, por exemplo, novos fornecedores e/ou clientes. Neste sentido, para Martinelli (2020), percebido que os interesses não serão atendidos, é recomendado interromper a negociação e buscar outra parceria.

Uma negociação com múltiplos atributos pode facilitar para que as partes envolvidas saiam satisfeitas ao final do processo, pois quando há muitos assuntos em jogos e as necessidades são diferentes, cada uma vai priorizar o êxito naqueles assuntos que são mais importantes e realizará concessões das menos importantes como estratégia, possibilitando um acordo que beneficie ambas. Para Mills (1993) *apud* Martinelli (2015) em uma negociação ambos os lados têm interesses comuns e conflitantes.

Dentre todos os métodos e estilos de negociação, no seu cerne pode-se classificá-los em dois estilos opostos, sendo eles o distributivo e o integrativo (Medeiros 2011; Raiffa 1982 *apud* Lima 2013; Lewicki, Saunders e Barry 2014). Essa subseção busca apresentar as principais teorias e definições quanto a esses estilos.

Medeiros (2011) caracteriza as negociações distributivas como sendo processos em que as duas partes apresentam oposição completa de interesses. Refletindo sobre essa afirmação, pode-se dizer que sendo esse o contexto, não há a possibilidade de propor ganhos para ambos os lados, pois para um lado sair satisfeito o outro lado deve perder. Bazerman e Neale (2016) *apud* Martinelli (2020 p.41) afirma que “negociação distributiva é aquela em que uma pessoa ganha às custas de outras”. Esse estilo de negociação, nas palavras do autor, pode ser caracterizado através do exemplo da “torta fixa”, onde o item negociado (a torta) possui tamanho fixo, logo, quanto mais um lado envolvido conseguir deste item, menos o outro consegue. Moura (2017) acrescenta ao dizer que “esse tipo de negociação se caracteriza pela competição em função da maximização dos ganhos, em que o ganho de uma parte está condicionado a perda de outra parte”. Assim, podemos dizer que as partes envolvidas nesses processos se consideram rivais, adversárias ou, em casos mais extremos, inimigas. Isso sendo o caso, torna-se seu dever vencer

seu inimigo da melhor forma possível para garantir sua sobrevivência, pois ele está fazendo a mesma coisa.

Conforme mencionado anteriormente neste trabalho, dentro dos objetivos da negociação, construir e manter relações duradouras através do processo de negociação está entre os mais importantes (Pessoa 2008; Castro 2020). Com isso, é justo falar que, optando por maximizar seus ganhos e limitando os ganhos do adversário, o negociador está desconsiderando e/ou renunciando à possibilidade de necessitar negociar novamente com essa parte sendo que ela não estará disposta a cooperar devido a essa experiência negativa.

Prado (2017) concorda dizendo que estratégias distributivas focam em ganhos imediatos, sem se preocupar em desenvolver relações futuras, uma vez que os negociadores adotam métodos mais agressivos.

Falando sobre o estilo distributivo de negociação, Lewicki, Saunders e Barry (2014) afirmam que para muitas pessoas, os métodos distributivos estão no cerne de uma negociação, então para os autores, é fundamental que todos os negociadores se familiarizem com essa prática.

Ao contrário das negociações caracterizadas como distributivas, são consideradas integrativas quando possuem vários itens sendo trabalhados e, acima de tudo, as partes não se posicionam de maneira competitiva (Raiffa, 1982 *apud* Moura, 2017). Assim, se elas não estão competindo para ganhar o maior pedaço da “torta”, podendo-se considerar a possibilidade de estarem cooperando para que todos saiam, na medida do possível, satisfeitos com o resultado. Lewicki et. al. (2014) confirmam esse pensamento ao explicar que o negociador integrativo foca nas formas de criar valor para ambas as partes e tem visão de cooperatividade a longo prazo.

Para Vasconcelos (2020) os negociadores com abordagem integrativa, e boa comunicação, tendem a colaborar na criação de valor para as partes, pois há uma exploração conjunta dos interesses em comuns. Logo, podemos entender que esse estilo de negociação busca ampliar o escopo da negociação, não se limitando a percepções primárias quanto aos objetivos. Além disso, podemos perceber a importância da qualidade da comunicação para possibilitar esse processo.

Scharamm (2013, p 25) afirma que a flexibilidade é fator presente nesses tipos de negociação, pois ela habilita os envolvidos a abordarem suas percepções quanto ao futuro como forma de encontrarem alternativas que sirvam a todos. Então, para esses negociadores o tamanho do que é negociado não é fixo, podendo crescer até todos estarem satisfeitos.

Para Martinelli (2020, p. 56) “a solução integrativa de problemas é mais favorável, pois oferece a esperança de satisfazer completamente a ambas as partes”. Por soluções integrativas oferecerem esperança, pode-se afirmar que é possível, mesmo utilizando essa linha de pensamento durante o processo, que uma das partes não fique satisfeita com o acordo final ou que não haja uma igualdade ao final da negociação.

Alguns pontos para melhor compreender o que caracteriza os negociados com abordagens integrativas estão descritos no Quadro 1.

Pontos	Descrição
Honestidade e integridade	A confiança é fator importante na negociação baseada em interesse. Realizar ações que demonstram cuidado e interesse nas demandas de ambas as partes da negociação ajuda a estabelecer um ambiente de confiança.
Mentalidade de abundância	Negociadores com mentalidade abundantes não têm medo de fazer concessões de valores monetários, prestígio, controle e outros aspectos, pois ele entende que isso é algo que aumenta seus ganhos, não diminui. Negociadores com mentalidade escassa acreditam que o tamanho da negociação é fixo, logo, qualquer coisa que ele ceder menos ele recebe no fim.
Maturidade	Maturidade é a coragem de defender seus próprios interesses e valores, ao mesmo tempo em que se reconhece que os problemas e os valores das outras pessoas são tão importantes quanto os seus.
O foco nos sistemas.	Pensar sistemicamente durante as negociações integrativas significa examinar como o sistema inteiro por ser melhorado, para todas as partes, não de forma individual.

Quadro 1 - Características do Negociador Integrativo

Fonte: Adaptado de Lai e Sycara (2009)

Essas características refletem inclusive no papel do curso de administração na formação do negociador, uma vez que características como visão sistêmica e visão de abundância dizem respeito ao conhecimento que a pessoa tem a respeito da empresa e do mercado, por exemplo.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Marconi e Lakatos (2018) relatam que os procedimentos metodológicos de uma pesquisa podem adotar características exploratória e/ou descritiva. Almeida (2014) define a pesquisa exploratória como sendo pesquisas desenvolvidas em áreas onde existe pouco conhecimento estruturado. Já a descritiva, como pesquisas, finalidade de descrever o objeto de estudo, seus problemas e características com grande detalhamento.

Considerando os objetivos deste artigo, foram adotados procedimentos de características exploratórias, pois a literatura de administração oferece uma oportunidade para explorar a teoria e a prática da negociação (Martinelli 2006). Uma oportunidade para apresentar novos estudos focados na temática com os discentes do curso de Administração da UTFPR-PB.

Os procedimentos também possuem características descritivas, considerando que, para maior utilidade dos dados encontrados, descreverão os comportamentos e fenômenos encontrados, buscando identificar e obter informações sobre o problema de estudo. O método adotado durante este estudo é o método qualitativo. Creswell e Creswell (2021) defendem que os pesquisadores atuam no campo e local onde seu público vivenciam a questão estudada, pois coletam seus dados através de conversas diretas, da observação de como se comportam e agem dentro de seu contexto. Lee (1999) citado por Aquino (2018) complementam essa definição quando ao dizer que a pesquisa qualitativa tem o potencial de ser a melhor escolha quando se considera a identificação de novas proposições teóricas ou ações gerenciais.

Além disso, é de interesse para este trabalho a aplicação de um Grupo Focal, que para Mattar (1996) *apud* Vergara (2015), consiste em uma metodologia para coleta de dados através de entrevistas em grupo, conduzida por um moderador.

A pesquisa foi conduzida no ambiente acadêmico, mais especificamente com o foco nos discentes do Curso de Administração da UTFPR-PB. Como estratégia de pesquisa foi realizada a construção do referencial teórico com o objetivo de embasar os procedimentos escolhidos durante a realização do estudo e identificar os componentes envolvidos em uma negociação Business to Business (B2B). O passo seguinte possui foco maior nos discentes e consistiu na criação da dinâmica aplicada na amostra selecionada. Essa dinâmica possui a intenção de avaliar o desempenho atual dos alunos de Administração quando colocados em situações que exigem negociação B2B. Por último, esses alunos foram entrevistados, seguindo um roteiro previamente estabelecido com o intuito de saber como se saíram em sua percepção e qual sua percepção do papel da UTFPR em seu desempenho.

Assim sendo, todas as entrevistas aconteceram com ênfase em perguntas abertas para que os entrevistados possam descrever o que é significativo e relevante para eles, porém com algumas perguntas fechadas para coleta de dados importantes para pesquisa. Creswell e Creswell (2021) defendem que esse tipo de entrevistas envolve poucas perguntas abertas para extrair visões e opiniões dos participantes. A população da pesquisa, ou seja, o grupo pesquisado, foram os 160 alunos cursando o curso de Administração. Foram entrevistados ambos os sexos e de qualquer idade, durante os meses de agosto a setembro de 2022. A amostra dos entrevistados foi conveniente ao critério de disponibilidade para participarem da pesquisa, incluindo da dinâmica. Dos 160 alunos cursando o curso foco da pesquisa, 39 responderam ao questionário. Isso equivale a uma amostra de 24,37% da população. Dos 39 alunos (A) entrevistados, 18

eram do sexo Feminino (F) e 21 são do sexo masculino (M), com idades variadas de 17 a 39 anos (a) e cursando do 2º período pela matriz semestral ao 4º período pela matriz anual. Assim, para preservar a suas identidades, eles foram enumerados de A1 a A39 de acordo com a ordem cronológica das entrevistas.

Para definição do instrumento e método de coleta de dados foram elaborados dois questionários e uma dinâmica, sendo o primeiro questionário composto por 12 perguntas fechadas e 03 abertas. Seu objetivo é o levantamento do perfil da amostra entrevistada, assim como analisar o entendimento quanto ao tópico negociação. O segundo conteve um conjunto de 02 perguntas fechadas e 09 perguntas abertas direcionada a entender dos participantes a importância das técnicas de negociação em sua vida profissional e o papel do curso de Administração para este. Ambos os questionários foram compostos por perguntas, onde o entrevistado lê e responde sem a interferência de um entrevistador sendo, neste caso, estruturado não disfarçado: Silva (2014, p. 36) “o respondente sabe qual é o objetivo da pesquisa e o questionário é padronizado”.

Entre os questionários foi aplicado a dinâmica que, de acordo com o que foi estabelecidos anteriormente, possui a intenção de avaliar o desempenho atual dos alunos de Administração quando colocados em situações que exigem negociação B2B.

A elaboração dos questionários foi realizada através dos formulários de pesquisa do Google, o Google Docs. Para coleta dos dados, mediante acordo com os professores, foi utilizado uma aula dos alunos para que participassem da dinâmica e respondessem as perguntas da pesquisa. Com o intuito de facilitar o processo, cada aluno recebeu um QR Code com o link para os questionários e responderam pelos seus próprios celulares.

Para análise dos dados foram utilizados ambos os métodos qualitativos e quantitativos. Mendes (2017, p. 66) define pesquisa quantitativa afirmando que “parte do pressuposto de que seu objeto de estudo pode ser quantificável, ou seja, traduzido em números, opiniões e informações contáveis”. Desta maneira, foi construído uma tabulação eletrônica online, onde cada questão fechada foi transcrita para tabelas no Excel, criando uma coluna para cada opção de respostas quantitativa. Mendes (2017, p. 66) prossegue conceituando pesquisas qualitativas escrevendo que “o objeto de estudo não pode ser medido por números. Neste tipo, busca-se compreender causas e natureza de um fenômeno”. Para o autor, esta modalidade se caracteriza pela não generalização das informações coletadas, mas sim em focar como os sujeitos constroem os conceitos e significados nos seus diferentes contextos. Com isso, foi utilizado como estratégia desta pesquisa analisar as respostas abertas, ou seja, qualitativas dos entrevistados e buscar em suas falas padrões que possam auxiliar na interpretação dos dados, definindo assim o problema, a sua natureza e gerar hipóteses quanto ao contexto estudado.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Por questões de organização e entendimento, os tópicos da pesquisa serão separados por questão e analisados em relação ao contexto geral estudado. Apresenta-se o entendimento e relação deles quanto ao tema negociação e sua importância para suas vidas pessoais e profissionais. Feito isso, será apresentado os resultados encontrados após a aplicação das dinâmicas.

Buscou-se entender o quanto o conceito de negociação é compreendido pelos entrevistados e sua relação com ela. A pesquisa identificou que dentre eles 48,7% afirmam não se lembrar de nenhuma situação em que negociação esteve presente em sua vida profissional. Inicialmente esta informação vai contra com o relato de autores como Fisher, Ury e Patton (1991) que, diz que negociação é um fato presente em todos os sentidos da vida, mas se for analisado mais a fundo, esses dados podem indicar que há um baixo entendimento sobre o tema, ao ponto de não reconhecerem essas situações como negociações. Dos pesquisados, 41% relataram ter tido a necessidade de negociar em suas carreiras e 10,3% nunca trabalharam.

Situações em que negociação foi necessário na vida profissional	Número	%
Sim, houve situações	16	41,0%
Não lembra de nenhuma situação	19	48,7%
Nunca trabalhou	4	10,3%
Total	39	100%

Tabela 1 - Situações em que negociação foi necessário na vida profissional.

Fonte: Dados da pesquisa

Foi pedido aos respondentes que já passaram por situações de negociação que descrevessem brevemente como foi o processo. Um dos entrevistados disse que “Foi desafiador, pois convencer alguém a acreditar que o que você está vendendo ou propondo a ela realmente ela precisa, nem sempre é fácil” A6 (M 17a 2MS). Essa resposta condiz com o entendimento já apresentado dos autores Bazerman e Neale (1998, p. 17) que escreveu que “Negociar racionalmente significa saber como chegar ao melhor acordo e a não ficar satisfeito com um acordo qualquer”. O cliente, sendo a outra parte do processo, não vai ficar satisfeito com o que lhe é oferecido a menos que seja realmente o que está precisando e nesta situação é papel do A6 mostrar isso a ele, o que em muitos contextos não é algo simples de se fazer.

Outros pesquisados também alegaram sentir dificuldade nesses momentos. A1 (M 26a 4MA) relatou que sua experiência foi trabalhosa, pois requer muito conhecimento, estudo e dedicação, desta forma levou muito tempo para chegar ao acordo. Além dele, o A31 (M 25a 4MA) falou que “Sim, foi difícil, pois nem sempre temos algo suficientemente bom para oferecermos em troca do que estamos buscando”. Com essas respostas nota-se que há muitos fatores envolvidos para que ambas as partes saiam satisfeitas e essa variedade os atrapalham, pois quanto maiores são, mais habilidades é necessário. Lai e Sycara (2009 *apud* Ceribeli e Merlo 2015) afirmam que existem muitos atributos envolvidos na negociação.

Apenas um dos entrevistados afirmou não ter dificuldades durante suas negociações. Segundo o A34 (M 25a 2MS) negociação faz parte de seu cotidiano desde cedo. Essa afirmação traz a noção que a experiência e prática são o suficiente para alguém construir tal habilidade, mas argumenta-se que o estudo deliberado e estruturado do tema pode reduzir o tempo necessário apenas com prática.

A pesquisa identificou que entre os respondentes, 48,7% nunca trabalharam diretamente com vendas e/ou negociação, 23,1% trabalharam formalmente, 17,9% informalmente e 10,3% nunca trabalharam. Esses dados reforçam que pode haver uma baixa compreensão dos acadêmicos em diferir situação que negociação se faz presente, uma vez que os números das pessoas cujo trabalho nunca fora diretamente envolvido com vendas é igual as que afirmaram anteriormente não lembrar de nenhuma situação em que tiveram que negociar algo.

Trabalho diretamente envolvido com negociação/vendas	Número	%
Não	19	48,7%
Sim, formalmente	9	23,1%
Sim, informal	7	17,9%
Nunca trabalhou	4	10,3%
Total	39	1

Tabela 2 - Trabalho com negociação

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa mostrou que 53,8% da amostra não tem certeza quanto à sua capacidade de negociação, 7,7% afirmam não se sentirem aptos a negociar independente da situação e 38,5% se consideram capazes de negociar com eficácia para alcançar um objetivo ou resolver conflitos. Uma vez que a habilidade de se comunicar e influenciar outras pessoas é uma característica



fundamental dos administradores (Ceribeli e Merlo 2015), os números coletados por essa pesquisa indicam uma lacuna na qualidade dos profissionais que estão se graduando e o que é esperado pelo mercado de trabalho.

Se considera apto a negociar	Número	%
Sim	15	38,5%
Não	21	53,8%
Talvez	3	7,7%
Total	39	100%

Tabela 3 – Apto a negociar  
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apresentado no referencial teórico deste artigo há dois tipos de negociação. Negociações Distributivas, caracterizadas por relações ganha-perde, onde o foco do negociador está em tirar o máximo possível de uma interação, desconsiderando a chance de desenvolver uma relação duradoura com a outra parte. O segundo tipo são as Negociações Integrativas que visam desenvolver solução que beneficie ambas; as partes, construindo assim relações duradouras com benefícios a longo prazo (Medeiros 2011; Bazerman & Neale 2016; Martinelli 2020; Moura 2017; Prado 2017; Saunders & Barry 2014).

O estudo mostrou inclinação dos respondentes para ambos os tipos de negociação, pois quando questionados o que é necessário, em suas opiniões o que é necessário para ser um bom negociador tivemos respostas como “Fazer uma oferta que seja boa para ambas as partes” (A3 M 17a 2MS). Caracterizando uma tendência a Negociações Integrativas. Além dele e outros, podemos citar a fala do A1 (M 26a 4MA) ao afirmar que: “Ter conhecimento sobre o que está sendo negociado, entender de leis e regras sobre o assunto, assim como experiência para ter uma boa desenvoltura no falar e boa compreensão do que está sendo pedido pelo outro. Desta forma, convencer que todos vão sair beneficiados no final”.

Em contrapartida temos as respostas do A5 (M 19a 2MS) ao falar que um bom negociador deve “Ser frio e calculista para ganhar o que quer do outro” e a fala do A12 (M 19a 2MS) que é preciso “Malícia e malandragem”. Essas afirmações indicam uma postura distributiva em suas estratégias. Desta maneira, entende-se que há a necessidade de alinhar os conhecimentos sobre as vantagens e desvantagens de ambos os modelos para que os alunos possam reavaliar seus pensamentos sobre o tema e decidirem por estratégias que melhor os servirão.

Percebeu-se a clareza dos participantes sobre o papel da comunicação e conhecimento sobre o que está sendo discutido. Conforme proposto por Faizullaev (2014 *apud* Ribeiro e Terra 2017), mencionados no referencial teórico desta pesquisa, o conceito de negociação está associado a comunicação, sendo está a troca de informações entre os envolvidos no processo. A participante A15 (F 17a 2MS) afirmou que “Boa comunicação, conhecimento sobre o assunto debatido e respeito pelo outro indivíduo” é requisito essencial de um bom negociador. Concordando com ela temos o A23 (M 20a 4MA) que diz “Ter habilidade de comunicação e persuasão e conhecer do produto/serviço, concorrentes e mercado” e a A21 (F 21a 2MS) ao mencionar “Boa comunicação e influência”.

Após a aplicação da dinâmica proposta pela pesquisa, os participantes responderam questões sobre sua percepção referente ao seu desempenho quando inseridos em situações que exigem capacidades de negociação e persuasão.

Performance durante a dinâmica	Número	%
Muito Boa	6	15,4%
Boa	12	30,8%
Razoável	11	28,2%

Ruim	7	17,9%
Muito Ruim	3	7,7%
Total	39	100%

Tabela 1 - Performance durante a dinâmica

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa mostrou que dentre os respondentes menos da metade deles avaliaram terem tido um desempenho satisfatório durante o processo de negociação proposto, sendo 30,8% consideraram sua performance boa e 15,4% aliando em muito boa. 28,2% deles se alegam um desempenho razoável, 17,9% ruim e 7,7% muito ruim. Esses números reforçam a deficiência atual dos futuros administradores que, em suas carreiras, vão vivenciar inúmeras situações semelhantes. O A31 (M 25a 4MA), aluno do último período do curso de Administração da UTFPR falou o seguinte sobre sua percepção sobre sua desenvoltura: “Engessado, não sabia muito bem o que falar para convencer ele a gastar mais comigo, como se as ideias para argumentação não existissem mais”. Além dele, outros alunos falaram coisas semelhantes como “Achei que poderia ser melhor e mais convincente, mas na hora não consegui pensar em nada” (A22 F 22a 4MA).

Quando questionados sobre as dificuldades que os participantes encontraram durante a dinâmica, os dados coletados e apresentados na tabela 13 mostram que 79,5% deles se deparam com obstáculos ao longo do processo e 20,5% não. Quando solicitado que exemplifica se quais foram os impedimentos percebidos, respostas como “Sim, encontrar um modo de abaixar o valor do produto” (A7 F 17a 2MS), “Negociar por um preço menor para caber no orçamento do momento” (A13 F 19a 2MS), “Sim, resistência do comprador” (A27 M 23a 3MA) e “Comunicação, dificuldade em chegar em um acordo e falta de argumento pra convencer o farmacêutico” (A21 F 21a 2MS) descrevem junto com os números encontrados a situação atual dos respondentes.

Encontrou alguma dificuldade	Número	%
Sim	31	79,5%
Não	8	20,5%
Total	39	100%

Tabela 5 - Dificuldade durante a negociação.

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nas experiências de vida e profissionais dos participantes, a pesquisa buscou entender qual seria a melhor estratégia a ser utilizada no momento da negociação. Novamente percebeu-se nas falas do A13 (F 19a 2MS) “Entender ambos os lados para que o acordo final seja objetivo e bom para ambos” e A31 (M 25a 4MA) “Manter o controle da balança ao seu favor e sempre ter margem” inclinações para ambos os modelos da negociação integrativas e distributivas. Entretanto, nota-se um direcionamento claro dos alunos para o desenvolvimento de uma boa estratégia, porém com pontos de melhorias. A respondente A22 (F 22a 4MA) falou sobre a necessidade de buscar ouvir o real interesse do outro para saber exatamente o que ofertar e o quanto ceder, encontrando um resultado que ajude ambos os lados. Essa estratégia é semelhante à oferecida pela aluna A28 (F 24a 4MA) “Convencer o oponente com bons argumentos, usando aquilo que ele deseja de uma forma que o negócio fique aceitável para ambos os lados”. O A25 (M 22a 4MA) relata sobre a importância de se colocar em posição de vantagem, não deixando a outra parte saber o quão necessitado você realmente está sobre o que ele oferece, desta forma evitando o outro usar isso contra você. Essas estratégias propostas são válidas, porém, conforme visto na tabela 12 a execução precisa ser aprimorada uma vez que menos da metade consideram ter tido um bom desempenho durante o processo de negociação.

Os participantes das pesquisas relataram sobre o papel da negociação sobre sua vida profissional e suas percepções quanto ao ensino que estão recebendo do curso de Administração da UTFPR

campus de Pato Branco PR. Além disso, falaram sobre o impacto potencial em suas carreiras se durante a graduação pudessem aprender essa habilidade.

Identificou-se que todos os respondentes consideraram importante saber negociar em suas vidas profissionais, uma vez que é essencial para a obter bons resultados (A7, F 17a 2MS; A18, F 17a 2MS; A4, F 18a 2MS; A9, M 19a 2MS; e A8, F 18a 2MS), mas também para conseguir mais lucros com sua atividade operacional (A5 M 19a 2MS). A negociação como ferramenta para solução de conflitos é algo já estabelecido nos estudos sobre o assunto (MARTINELLI 2015, ANDRADE 2017 e SCHRAMM 2013). Esse papel é notado pelos respondentes, o aluno A9 (M 19a 2MS) disse que a importância para o administrador está em “...lidar com conflitos e desafios que porventura aparecerão em nossos caminhos”. Assim como ele, o A27 (M 23a 3MA) afirma que “Sim, pois vão existir conflitos, questões que vão precisar ser negociadas” e a aluna A39 (F 32a 4MA) complementa ao dizer: “É relevante saber gerir conflitos durante uma negociação, buscando satisfazer da melhor forma possível as partes interessadas na negociação”.

A pesquisa mostrou que os respondentes compreendem a relevância da negociação no momento de se posicionar profissionalmente. Segundo A30 (M 24a 4MA) todo profissional precisa saber convencer para construir melhores oportunidades em sua vida. Concordando com ele a acadêmica A20 (F 22a 4MA) exemplifica a importância durante o processo seletivo de uma organização: Se você tiver um produto bom, for qualificado, mas não souber como se vender, vender seu produto, não vai ter grandes resultados. É preciso investir na sua identidade, na sua negociação. Ainda é preciso saber negociar com fornecedores, preço, prazo, padrão de qualidade. A negociação é essencial para uma empresa se manter e crescer. Mesmo se for apenas para conseguir um cargo na empresa, você precisa saber se vender e negociar um salário justo de acordo com suas habilidades.

Essa informação evidencia a necessidade do profissional em saber se vender e negociar com o contratante para aumentar suas chances. Conclui-se, através do resultado da pesquisa, que os acadêmicos são cientes deste requisito em suas carreiras.

<b>Aprendizado sobre negociação oferecido</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
Sim	15	38,5%
Não	16	41,0%
Parcialmente	8	20,5%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>79%</b>

Tabela 6 - Aprendizado sobre negociação oferecido.

Fonte: Dados da pesquisa

O estudo se propôs a ouvir dos respondentes quais são as suas compreensões sobre a importância em incluir uma disciplina focada em ensinar técnicas de negociação durante a graduação ou se as experiências acadêmicas vivenciadas até o momento indicam que o ensinamento oferecido pelo curso é o suficiente. O resultado coletado mostrou uma paridade nas opiniões, pois 38,5% dos alunos respondentes afirmaram que sim, acreditam que os ensinamentos oferecidos são o bastante para suas vidas profissionais e 41% afirmaram que não. 20,5% afirmaram que este conhecimento é oferecido parcialmente. Para a acadêmica A17 (F 19a 2MS): A inclusão dessa disciplina seria interessante, e ajudaria muito nós, estudantes, a ter uma maior noção de vender e negociar. Se for muito bem aplicada por um bom professor, ajudará muito na vida profissional. Complementando o pensamento da A17, a A20 (F 20a 4MA) diz que a importância estaria no preparo para atuar no mercado com mais eficácia, uma vez que negociação é parte de suas rotinas. Além disso, a A39 (F 32a 4MA) considera que a disciplina ampliaria as oportunidades profissionais.

## CONCLUSÃO

Este estudo iniciou-se devido a necessidade em descobrir se os acadêmicos de administração da UTFPR Campus de Pato Branco PR estão sendo preparados para atuarem como gestores no mercado profissional, porém, não somente com o desenvolvimento de habilidades técnicas, mas também com as habilidades comportamentais, sendo o foco principal as habilidades comunicativas e de negociação. Uma vez esclarecido a importância que o tópico tem aos gestores e todos os outros níveis hierárquicos ocupados pelo administrador entende-se ser de interesse dos acadêmicos e comunidade envolvida saber se estão sendo realmente capacitados após quatro anos de curso.

Durante o processo evidenciou-se que este é um assunto com um apoio imenso da comunidade acadêmica e estudiosos da área, pois foi possível encontrar uma gama extensa de publicações científicas sobre o ensino formal no país, o que contribuiu para a estruturação deste artigo.

Percebeu-se a necessidade de identificar os componentes envolvidos em um processo de negociação Business to Business (B2B). Ao contrário dos estudos publicados quanto ao ensino de Administração no Brasil, estudos focados em negociações empresariais mostraram-se mais escassos e difíceis de se encontrar nas plataformas de pesquisas acadêmicas. Entretanto, há uma quantidade significativa de publicações sobre o tema negociação aplicadas em contextos mais generalizados, mas que contribuíram para entender o que está presente nas negociações B2B. Destaca-se aqui os tipos de negociação Integrativas e Distributivas, assim como as vantagens e desvantagens que cada uma apresenta.

Com esse embasamento teórico foi possível pensar e aplicar essa pesquisa aos acadêmicos para analisar o desempenho dos acadêmicos quando colocados em situações que requerem habilidades negociais. Conforme visto na análise dos dados apresentados anteriormente neste artigo, a pesquisa mostrou uma lacuna dos alunos participantes da pesquisa quanto a esta habilidade em relação ao esperado pelo mercado de trabalho. Desta forma, entende-se que há uma necessidade do curso em oferecer como solução a este problema disciplinas focadas em ensinar, aperfeiçoar e desenvolver essa competência em seus docentes.

A estratégia metodológica da pesquisa foi através de questionários e dinâmicas com foco em extrair dos alunos o máximo de informações que contribuíssem para este trabalho. Foi aplicado um questionário inicialmente para coletar dados quanto ao perfil dos respondentes, assim como seus conhecimentos atuais quanto ao tema de estudo. Após isso, foi aplicada uma dinâmica para que todos os alunos tivessem uma experiência clara em negociação. Para finalizar, um segundo questionário foi aplicado para analisar as percepções dos respondentes quanto aos seus próprios desempenhos e necessidades de melhoria.

Esta estratégia apresentou limitações quanto a disponibilidade dos acadêmicos em participarem da pesquisa, uma vez que os dois questionários e a dinâmica levaram cerca de 50 minutos para cada turma. Além disso, reparou-se que em certos momentos os alunos respondentes, por mais que eles saibam o significado de negociação, possuem um pouco de dificuldade em distinguir o conceito da aplicação prática.

Recomenda-se que em trabalhos futuros o pesquisador se preocupe em alinhar as expectativas de tempo de resposta, pois desta forma o participante já vai preparado para interagir durante toda a execução da pesquisa. Outro ponto importante que facilitará a realização da pesquisa é alinhar os entendimentos e conceitos acadêmicos através de exemplos, assim os participantes podem comparar eles com suas experiências e conhecimentos para dar uma resposta mais clara e direcionada ao tema tratado.

## REFERÊNCIAS

Almeida, Mário de Souza (2014). *Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: uma abordagem simples, prática e objetiva*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

- Andrade, Pedro Isaque. (2017). *Negociação: Ênfase no Processo de Compras na Construção Civil*. Orientador: Carlos Alberto Costa. 2017. 21 f. TCC (Pós-graduação) - UTFPR, CURITIBA.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Drucker, Peter F. Drucker (2022). Editora Alta Books, 2019.
- Fisher, Roger; URY, William; Patton, Bruce. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 2. Ed. EUA, New York; Pengu Books.
- Hutt, Michael D. & Speh, Thomas W. (2022). *B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais – Tradução da 10ª edição norte-americana*. Cengage Learning Brasil.
- Lacombe, Francisco José M. & Heilborn, Gilberto Luiz j. (2022). *Administração princípios e tendências*. Editora Saraiva, 2015.
- Martinelli, Dante Pinheiro. (2020). *Negociação e Solução de Conflitos: Do Impasse ao Ganha-ganha com o Melhor Estilo*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Marconi, Marina de Andrade & Lakatos, Eva Maria. (2018). *Técnicas de pesquisa*. 8. ed. São Paulo: Atlas.
- Matos, Francisco Gomes de. (2014). *Negociação e conflito*. 1. ed. São Paulo: Saraiva.
- Merlo, Edgard M.; Ceribeli, Harrison B. (2022). *Comportamento do Consumidor*. Grupo GEN, 2013. 978-85-216-2538-4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2538-4/>.
- Moura, Jadielson Alves De (2017). *Avaliação da Relação Entre o Conhecimento Prévio dos Traços de Personalidade e Estilos de Negociação Em Sistema de Apoio a Negociação*. Orientador: Ana Paula Cabral Seixas Costa. 2017. 60 f. TCC (Pós-graduação) - UTFPR, RECIFE.
- Pessoa, Carlos. (2008). *Negociação Aplicada: como utilizar as táticas e estratégias para transformar conflitos interpessoais em relacionamentos cooperativos* 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Pink, Dniel H. (2013). *Saber Vender é da Natureza Humana: Surpreenda-se com o seu poder de convencer os outros*. 1. Ed. São Paulo.
- Reade, Dennis V.; Rocha, Marcos; Oliveira, Sérgio Luis Ignácio D.; Chernioglo, Andréa (2015). *Marketing B2B* Editora Saraiva.
- Ribeiro, Guilherme Martins; Terra, Leonardo Augusto Amaral (2016). *Vantagens e desvantagens do blefe em negociações corporativas*. Revista Espacios, RECIFE, v. 38, n. 24, 15 dez. 11, p. 1-13.
- Schramm, Fernando (2013). *MODELO de Seleção de Fornecedores para Compras Públicas Baseado Em Negociação Multilateral e Multiaspecto*. Orientador: Profa. Danielle Costa Moraes, d Sc. 2013. 64 f. Tese de Doutorado (Doutorado) - UFPE: Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Silva, MARIA. (2014). *Um Estudo Sobre as Escolhas: Tendências e Objetivos dos egressos do Curso de Administração da UFPE-CAA*. Orientador: Dr. Maria das Graças Vieira. 2014. 34 f. TCC (Graduação) - UFPE-CAA, CARUARU.
- Vasconcelos, Carlos Eduardo de. (2020). *Mediação de conflitos e práticas restaurativas*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo.
- Vergara, Sylvia C. (2015). *Métodos de Pesquisa em Administração*, 6ª edição. Grupo GEN.
- Williams, Chuck. (2017). *ADM: Princípios de administração*. Cengage Learning Brasil.