



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GIANLUCA SANDI

DIFERENÇAS NO PROCESSO DECISÓRIO DE COMPRADORES DE
DIFERENTES CULTURAS

FORTALEZA

2016

GIANLUCA SANDI

**DIFERENÇAS NO PROCESSO DECISÓRIO DE COMPRADORES DE
DIFERENTES CULTURAS**

Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de Administração como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele
Moreira

FORTALEZA

2016

GIANLUCA SANDI

**DIFERENÇAS NO PROCESSO DECISÓRIO DE COMPRADORES DE
DIFERENTES CULTURAS**

Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de Administração como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele
Moreira

Aprovada em: __/__/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)

Prof. Ms. Carlos Manta Pinto de Araújo

Prof. Dra. Alane Siqueira Rocha

RESUMO

Este estudo tem como foco as diferenças culturais entre compradores de diferentes países e como elas podem afetar a decisão de compra. Como objeto de pesquisa foram utilizados compradores corporativos de embalagens de empresas importadoras do Brasil, da Argentina, do Chile e dos Estados Unidos. Este trabalho tem como objetivo principal entender quais são os fatores mais influentes no processo de compra de diferentes culturas no setor de embalagens. Para tanto, com base no referencial teórico, foi elaborado um questionário composto por 21 perguntas, onde se obteve 32 questionários respondidos (cerca de 25% dos clientes da empresa estudada). De forma geral, os resultados permitiram a identificar que os fatores que mais afetam os compradores estudados são os relacionados ao ambiente e ajudaram na elaboração de estratégias para vendedores interessados em desenvolver novos mercados onde o estudo foi realizado.

Palavras-chave: Diferenças culturais. Compra e venda. Embalagens.

ABSTRACT

This study focuses on the cultural differences between buyers from different countries and how they can affect the buying decision. As a research subject were used corporate buyers of importers of packaging in Brazil, Argentina, Chile and the United States. This work has the objective to understand which the most influential factors are in the buying process of different cultures in the packaging sector. To fulfill this, based on the theoretical framework, it designed a questionnaire with 21 questions, where we got 32 questionnaires answered (about 25% of the studied company customers). Overall, the results helped to identify the factors that most affect the studied buyers are those related to the environment and helped in the development of strategies for sellers interested in developing new markets where the study was conducted.

Key-words: Cultural differences. Buy and sell. Packaging.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Relação do custo médio dos materiais x custo do produto.....	20
Gráfico 2 - Distribuição da pesquisa.....	38
Gráfico 3 - Estoque em momento de crise.....	38
Gráfico 4 - Atualização do comprador.....	39
Gráfico 5 - Preocupação de compradores com concorrência.....	40
Gráfico 6 - Compradores x Atrasos de Fornecedores.....	41
Gráfico 7 - Comparativo dos fatores ambientais.....	42
Gráfico 8 - Valorização do comprador.....	43
Gráfico 9 - Centralização do setor de compras.....	44
Gráfico 10 - Compradores e contratos à longo prazo.....	45
Gráfico 11 - Sistema de recompensa em compras.....	46
Gráfico 12 - Homologação de fornecedores.....	47
Gráfico 13 - Características do centro de compra.....	48
Gráfico 14 - Comparativo dos fatores organizacionais.....	49
Gráfico 15 - Indicações de confiança.....	50
Gráfico 16 - Pessoas no processo de compra.....	51
Gráfico 17 - Frequencia de indicações.....	52
Gráfico 18 - Pessoa chave na negociação.....	53
Gráfico 19 - Autonomia para pequenas compras.....	54
Gráfico 20 - Concordância entre compradores.....	55
Gráfico 21 - Política de recompensas em compras.....	56
Gráfico 22 - Comparativo entre fatores interpessoais.....	57
Gráfico 23 - Compradores conservadores.....	58
Gráfico 24 - Busca por novos mercados.....	58
Gráfico 25 - Preço x Qualidade.....	59
Gráfico 26 - Condição comercial x relacionamento.....	60
Gráfico 27 - Comparativo dos fatores individuais.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Considerações de marketing para produtos de consumo.....	13
Quadro 2 - Diferenças entre mercados organizacionais e mercados de consumo.....	18
Quadro 3 - Estágios do processo de compra em relação às situações de compra.....	22
Quadro 4 - Balanceamento das forças do comprador x vendedor.....	22
Quadro 5 - Cultura x Relacionamentos de Negócio.....	30
Quadro 6 - Comparativo: fatores x grupos.....	61

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. PRODUTO/SERVIÇO	11
3. MERCADO INDUSTRIAL E A DECISÃO DE COMPRA	18
3.1 COMPRA ORGANIZACIONAL.....	20
3.2 MERCADO INTERNACIONAL.....	26
3.3 INFLUÊNCIA DA CULTURA NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS.....	28
3.4 PERFIL DO COMPRADOR/NEGOCIADOR BRASILEIRO.....	31
4. MERCADO BRASILEIRO DE EMBALAGENS	33
5. METODOLOGIA	35
6. RESULTADOS DA PESQUISA	37
6.1 IDENTIFICAÇÃO E PERFIL DA EMPRESA.....	37
6.2 ANÁLISE.....	37
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA EM PORTUGUÊS.....	67
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA EM INGLÊS.....	69
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA EM ESPANHOL.....	71

1. INTRODUÇÃO

Com a evolução e globalização dos negócios no mundo de maneira geral surge uma necessidade cada vez maior de adaptabilidade por parte de todos os setores de negócio. Empresas importadoras e exportadoras lidam com pessoas de vários países e culturas.

Segundo Kotler (2007), no século 21, praticamente toda empresa, tanto as pequenas como as grandes, é afetada direta ou indiretamente pela concorrência global. Um pequeno varejista compra produtos de outros países, enquanto que, grandes fabricantes concorrem em seus mercados domésticos com empresas de outros continentes.

E, dessa maneira, fornecedores e compradores de produtos e/ou serviços não podem fechar os olhos para essas diferenças que possuem os países com os quais negociam. Os costumes, a história, os valores e peculiaridades deixam de ser curiosidades e tornam-se informações essenciais para garantir a entrada no mercado e o sucesso do produto/serviço em questão.

De acordo com Dias (2004), um ato perfeitamente aceitável em uma cultura pode parecer bastante estranho ou ofensivo em outra. Enquanto que, em culturas com baixa aversão a incerteza uma reunião extensa seja visto como algo positivo, em outra cultura esse fato já soaria como falta de respeito por privar a outra parte de momentos de lazer com sua família.

Portanto, quando se trabalha com países de diferentes culturas, fica mais difícil estabelecer um padrão que atenda a todos de maneira excelente. Cada país tem uma referência para qualidade de serviço, atendimento e percepção de valor.

A partir dessas constatações, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Quais as diferenças no processo decisório de compradores corporativos de diferentes culturas?

Este estudo tem como objetivo principal entender quais são os fatores mais influentes no processo de compra de diferentes culturas, do Setor de Embalagens.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Identificar os principais aspectos considerados no processo decisório de compra industrial de embalagens de cada cultura.
- Analisar como deve ser a postura do vendedor em caso de negociação com as culturas estudadas.

Como metodologia de pesquisa, foram utilizadas pesquisas bibliográfica e documental, qualitativa, exploratória. Foi feita análise descritiva por meio de estatística inferencial, com cálculo de média dos valores da escala Likert utilizada.

A pesquisa está dividida em oito partes, sendo elas: introdução, produto/serviço, mercado industrial e a decisão de compra, caracterização do setor, metodologia, resultados da pesquisa, conclusão e referências.

Na introdução são apresentados o tema do trabalho, o problema da pesquisa, a justificativa e os objetivos juntamente com a estrutura da monografia.

No capítulo dois, que fala sobre produto e serviço, serão comentados os principais aspectos de avaliação para um serviço, quais são as qualidades esperadas e os pontos mais críticos.

O capítulo três - mercado industrial e a decisão de compra - trata do processo de compra industrial, falando sobre todas as partes do mesmo. Desde como surge a necessidade da compra, até como o comprador corporativo toma a decisão de comprar de um determinado fornecedor.

No capítulo quatro é feita a caracterização do setor de venda de embalagens. Nele são abordados o histórico, os números recentes do setor no país e suas perspectivas.

O capítulo cinco descreve a metodologia aplicada na pesquisa realizada para atingir os objetivos propostos.

O capítulo seis trata da análise dos dados coletados na pesquisa realizada com os clientes da empresa A, a fim de traçar um paralelo com as teorias descritas ao longo do estudo.

A conclusão apresenta as constatações a respeito do conjunto de informações e a impressão geral a respeito do que foi tratado durante o estudo. Apontando o cumprimento ou não dos objetivos propostos no início do trabalho.

2. PRODUTO/SERVIÇO

De acordo com Kotler (2007), um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para criar atenção, ser adquirido, usado ou consumido, satisfazendo um desejo ou uma necessidade. Sendo ele uma combinação de partes físicas, tangíveis e intangíveis.

Segundo Las Casas (2001), produtos são o objeto principal das relações de troca em um mercado onde estão inseridas pessoas físicas e jurídicas que buscam satisfação ao adquirir e consumir esses produtos ou serviços. Quanto maior for a utilidade proporcionada pelo produto, maior a chance de ser escolhido entre as alternativas existentes. Como fatores que determinam a utilidade total de um produto temos a época que estará disponível no ponto de venda, as características e atributos, os locais que onde poderão ser adquiridos e a satisfação proveniente de sua posse.

Cobra (1992) ressalta que, basicamente, o produto pode ser dividido em três níveis: a parte central do produto, formada pelos atributos ou benefícios; a parte tangível como, por exemplo, a configuração física, estilo, qualidade, embalagem e nome da marca; e o pós-venda ou anexação de um serviço não esperado como instalação, entrega, crédito, garantia, etc.

Para caracterizar os serviços, Kottler (2007) discorre que consistem em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas para venda, são intangíveis e ao mesmo tempo produzidos e consumidos; não são palpáveis, não podem ser cheirados, são perecíveis e não podem ser armazenados. Requerem alta credibilidade, adaptabilidade e controle de qualidade muito eficiente.

Ele também fala sobre os três níveis de produtos e serviços, porém com algumas diferenças, definindo-os como benefício ou serviço central, que trata da questão do que de fato está comprando o consumidor; já num segundo nível os planejadores de produtos devem transformar o benefício central em um produto básico, desenvolver características, design, um nível de qualidade, um nome de marca e uma embalagem para um produto e serviço; e, por fim, no terceiro nível ele sugere que se prepare um produto ampliado ao redor do benefício central e do produto básico, oferecendo serviços e benefícios adicionais ao consumidor.

Ainda de acordo com Kotler (2007), os produtos e serviços dividem-se em duas classes amplas baseadas no tipo de consumidos que os utiliza: os produtos de consumo e os produtos organizacionais. Cobra (1992) classifica os produtos e serviços de consumo em

quatro tipos: de conveniência, de compra comparada, de especialidade e não procurados. Os produtos/serviços de conveniência são aqueles que são comprados sem muito esforço de procura ou de comparação, com pouco planejamento e baixo envolvimento, possuem um preço baixo e uma distribuição ampla, ou seja, quase todos os itens que fazem parte do dia a dia de compras domésticas ou produtos que não apresentem muitas diferenças perceptíveis de qualidade, possuindo ainda preços mais baixos, serão classificados como de conveniência.

Os de compra comparada se caracterizam por serem comparados com outros antes da compra, levando-se em conta qualidade, preço e estilo, possuem um preço mais elevado e uma distribuição mais seletiva. Neste caso, os consumidores acreditam que o esforço e o tempo gasto poderão ser compensados pelas diferenças de preços obtidas no momento da compra. Roupas e aparelhos eletrodomésticos, por exemplo, são enquadrados nesta categoria.

Já os produtos de especialidades são bens com características únicas, com marcas identificáveis para um grupo de consumidores que está disposto a fazer um esforço especial de compra, com uma baixa comparação entre marcas e baixa sensibilidade ao preço que é elevado e, em geral, possuem distribuição exclusiva em um único ou poucos pontos de venda. Alguns dos produtos que possuem preços altos estão enquadrados nesta classificação, mas não é somente este aspecto que determinará a diferença principal, uma vez que alguns de menor valor poderão ter a preferência dos compradores, que não aceitarão substitutos de maneira alguma.

Por fim, os produtos/serviços não procurados são os que o consumidor não conhece e que normalmente não pensa em comprar, o interesse nesse tipo de produto/serviço é baixo ou, muitas vezes, até negativo e possuem preço e distribuição variáveis.

É possível fazer um paralelo dos diferentes tipos de produtos de consumo, como pode ser visto no quadro 1:

Quadro 1 – Considerações de marketing para produtos de consumo

Considerações de Marketing	Conveniência	Compra Comparada	Especialidade	Não Procurado
Comportamento de compra do cliente	Compra frequente, pouco planejamento, pouca comparação ou esforço na compra, baixo envolvimento do cliente	Compra menos frequente, muito planejamento e esforço na compra, comparação de marcas quanto a preço, qualidade, estilo	Forte preferência e fidelidade de marca, esforço especial na compra, pouca comparação de marcas, baixa sensibilidade ao preço	Pouca conscientização e conhecimento do produto (ou, quando há conscientização, pouco interesse ou até interesse negativo)
Preço	Preço baixo	Preço mais alto	Preço alto	Varia
Distribuição	Distribuição ampla, localizações convenientes	Distribuição seletiva em menos pontos-de-venda	Distribuição exclusiva em um único ou poucos pontos-de-venda por área de mercado	Varia
Promoção	Promoção em massa pelo fabricante	Propaganda e venda pessoal feitas tanto pelo fabricante quanto pelos revendedores	Promoção mais cuidadosamente dirigida feita tanto pelo fabricante quanto pelos revendedores	Propaganda agressiva e venda pessoal pelo fabricante e pelos revendedores
Exemplos	Creme dental, revistas, sabão em pó	Eletrodomésticos de grande porte, aparelhos de televisão, móveis, vestuário	Bens de luxo, como relógios Rolex ou cristais finos	Seguros de vida, doação de sangue para a Cruz Vermelha.

Fonte: Kotler (2007)

Segundo Kotler (2007), os produtos organizacionais são os comprados para processamento posterior ou para uso na gestão de um negócio. Sendo assim, a distinção entre produto de consumo e produto organizacional é fundamentada na finalidade para a qual o produto é comprado. São formados três grupos de produtos e serviços empresariais, nos quais se incluem Materiais e Peças, Bens de Capital e Suprimentos e Serviços.

Na categoria Materiais e Peças estão inclusos as matérias primas e os materiais e peças manufaturados, no caso das matérias primas são considerados produtos naturais e agropecuários e os materiais e peças manufaturados são materiais e peças componentes. Segundo Cobra (1992), Bens de Capital são bens que entram parcialmente na composição de produtos, eles podem ser divididos em dois grupos: instalações e equipamentos e acessórios. Já o grupo de Suprimentos e Serviços são os itens que não entram na composição do produto final, mas são importantes para a fabricação e tem duas espécies: suprimentos operativos e itens para manutenção e reparo.

De acordo com Kotler (2007), os consumidores normalmente tem contato com uma grande quantidade de produtos e serviços capazes de lhes satisfazer alguma necessidade. Os clientes criam expectativas em relação ao valor e à satisfação que lhe são oferecidos e fazem suas escolhas de acordo com essas expectativas.

Essas expectativas satisfeitas fazem com que os clientes comprem novamente e contem aos outros suas boas experiências com os produtos ou serviços relacionados. Caso elas não atendam ao cliente, tornando o mesmo insatisfeito, muitas vezes são motivos para que ele busque a concorrência e deprecie o produto a seus colegas e amigos.

Segundo Las Casas (2001), além das características que diferenciam os produtos dos seus concorrentes, outros elementos podem interferir no processo decisório da compra por parte do consumidor. Quanto melhor elaborados forem esses elementos, maior será a chance para sua colocação no mercado. São eles a marca, a embalagem, os serviços e garantias e a qualidade.

Marcas são importantes fatores de diferenciação. Quando os clientes estão comparando os produtos, os mesmos relacionam as marcas a uma série de atributos, com base em informações ou experiências anteriormente adquiridas. Além da identificação, as marcas

têm como principal objetivo criar lealdade se a qualidade associada à marca for aceitável, sendo conceituada como a prática de identificar um produto ou linha por algum nome específico.

A embalagem, de acordo com Las Casas (2001), passou a ter papel de extrema importância para a venda de produtos. Conceitualmente a embalagem é o invólucro protetor do produto e serve para facilitar a armazenagem, proteger e facilitar o seu uso, conservar e ajudar a vendê-lo. Ao desenvolver uma embalagem é necessário que se tenha em conta os seguintes aspectos: a embalagem deve induzir o consumidor à compra; deve ser desenvolvida para ser usada depois de vazia; ser de fácil reconhecimento do consumidor.

Como serviços e garantias, podemos enquadrar a assistência técnica que requer um treinamento intenso por parte dos profissionais envolvidos no processo e pode ser uma nova fonte de renda para empresa, após o término do prazo de garantia que por sua vez, é muito usada para criar maior credibilidade na venda de diversos produtos. Com ela, os fabricantes responsabilizam-se por seus produtos por determinado período, reembolsando qualquer despesa dentro das condições contratuais, reduzindo conseqüentemente o nível de incerteza que os consumidores possam apresentar.

Um último ponto ressaltado é a qualidade, que pode ser considerada pelo fabricante de diversas maneiras, de acordo com o tipo de cliente que se pretende atingir, levando em consideração o preço que cada segmento está disposto a dispender para obter o produto.

Atualmente não se pode mais considerar a qualidade como um ponto isolado ou apenas um diferencial no mercado. Os consumidores estão cada vez mais conscientes e exigentes, fazendo com que as empresas que não tenham a qualidade como prioridade fiquem para trás, sendo assim, uma questão de sobrevivência.

Segundo Cobra (1992), a alta competitividade no mercado está levando as organizações a buscarem oferecer produtos e serviços da melhor qualidade, desempenho e concepção. Sendo o investimento no desenvolvimento de melhores tecnologias e no aperfeiçoamento do produto e do controle essenciais para um melhor produto ou serviço.

Se um produto ou material vendido é de má qualidade, não há serviço que possa dar satisfações ao consumidor. Manter ou reparar um aparelho ou produto de má qualidade não é assegurar um serviço e sim reparar um prejuízo. Cobra (1992) ressalta que é preciso distinguir

a diferença entre má qualidade resultante de um processo inadequado de fabricação – quando o produto é composto por componentes de uma qualidade inferior propositalmente para maximizar lucros num curto prazo – e má qualidade ocasional, resultado de uma combinação de insuficientes precauções.

Na falta de uma definição mais objetiva, pode-se relativizar a qualidade normal de um produto ou serviço ao seu nível de preço. Assim, o parâmetro para definir se um produto é de qualidade ou não é diretamente proporcional ao seu preço de venda no mercado.

Por não ser uma noção monolítica, a qualidade inclui um determinado número de componentes que correspondem a diferentes pontos de vista adotados pelos organismos interessados – legisladores, consumidores e produtores. Cobra (1992) analisa que para que se tenha uniformidade do entendimento do que é a qualidade, é preciso definir alguns pontos: terminologia, segurança de emprego, aptidão para a função, aspectos perceptíveis da qualidade e confiabilidade.

Na questão da terminologia, têm-se três pontos fundamentais dos quais a empresa pode utilizar para alcançar o padrão de qualidade desejado. A norma, que é um documento de caráter oficial emitido pela ABNT e descreve os métodos de medidas correspondentes e valores-limites às características medidas. A marca de conformidade que atesta a aprovação atribuída a um fabricante por uma autoridade exterior e independente, e que significa que a qualidade do produto ao qual é atribuída atinge um nível mínimo especificado por uma norma, como é o caso da ISO.

Por fim, para auxiliar nesse processo de standardização vem a etiquetagem de informação, publicação feita por um fabricante, dos valores relacionados com características específicas e que definem a aptidão do produto para atender as necessidades com a qualidade esperada pelo cliente.

Com relação à segurança de emprego, ela é considerada uma qualidade de primeira importância, sendo determinada por regras de segurança estabelecidas por normas que podem ser internacionais e nacionais. Já o nível de aptidão para a função necessita de um conjunto de elementos para ser completo, tais como: desempenhos instantâneos, permanência no tempo desses desempenhos e a aptidão para uma manutenção e uma reparação fáceis.

Entre os aspectos perceptíveis da qualidade, os que caracterizam a noção de qualidade que um consumidor tem de um produto, destacam-se: o peso, a textura, a cor, a embalagem, a aparência geral, a durabilidade e a publicidade e promoção. Com relação à confiabilidade, ela pode ser medida levando em conta a qualidade do material em que se pode confiar e a duração e condições durante as quais esse material é capaz de funcionar devidamente.

3. MERCADO INDUSTRIAL E A DECISÃO DE COMPRA

De acordo com Siqueira (1992), o mercado industrial é o mercado de bens e serviços produzidos ou vendidos por empresas agrícolas, comerciais, industriais ou organizações institucionais para uso dos mesmos na produção, comercialização ou locação de outros bens ou serviços. Portanto, as organizações fabricantes, comerciais e agrícolas ou as empresas que compram produtos e serviços para transformá-los em outros tipos de produtos ou mesmo utilizá-los em seu próprio negócio são denominadas de usuários ou consumidores industriais.

Segundo Kotler e Armstrong (1995), os mercados organizacionais são muito parecidos com os mercados de consumo, ambos envolvem indivíduos que representam papéis de compra e tomam decisões de compra para satisfazer necessidades. Porém os mercados organizacionais diferem dos mercados de consumo sob muitos aspectos, segue no quadro 2 as principais características desse mercado:

Quadro 2 – Diferenças entre mercados organizacionais e mercados de consumo.

ESTRUTURA DE MARKETING E DEMANDA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os mercados organizacionais constituem-se de um menor número de compradores maiores ▪ Os clientes organizacionais são mais concentrados geograficamente ▪ A demanda do comprador organizacional é derivada da demanda do consumidor final ▪ A demanda de muitos mercados organizacionais é pouco elástica ▪ A demanda no mercado organizacional flutua mais e com maior rapidez
NATUREZA DA UNIDADE DE COMPRA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ As compras organizacionais envolvem mais compradores ▪ As compras organizacionais envolvem compras mais profissionais
TIPOS DE DECISÕES E PROCESSO DE DECISÃO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os compradores organizacionais em geral não enfrentam decisões de compra mais complexas ▪ O processo de compra organizacional é mais formal ▪ Na compra organizacional, os envolvidos trabalham em conjunto num relacionamento a longo prazo
OUTRAS CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os compradores organizacionais geralmente compram diretamente dos produtores ▪ Os compradores organizacionais geralmente praticam a reciprocidade ▪ Os compradores organizacionais geralmente alugam equipamentos, em vez de comprá-los

Fonte: Kotler e Armstrong (1995)

Os mercados industriais, como ressalta Siqueira (1992), possuem características especiais que os difere dos mercados de bens e serviços para consumo individual e doméstico. As principais são: produtos, alto valor médio das compras, processo de compra característico e demanda.

A respeito dos produtos, pode-se afirmar que há tendências a um alto grau de similaridade, normalmente os produtos industriais seguem algum tipo de norma nacional/internacional, por exemplo, a ABNT. Produtos industriais, em sua normalidade, possuem maior complexidade do que os bens de consumo, o que torna muito importante a assertividade no esclarecimento das características e especificações técnicas.

As compras geralmente possuem um alto valor médio, pois, ou temos produtos com valor unitário alto, ou volumes elevados para produtos com valor unitário mais baixo. Na maioria das categorias as compras não costumam ter uma frequência alta, pois para equipamentos industriais, temos uma vida útil que gira em torno de 10 a 20 anos. Em geral, há certa concentração geográfica em muitos dos principais ramos industriais tanto de produtores como compradores.

Para compras em mercados industriais tem-se um processo característico que tende a ser mais demorado, com maior número de visitas antes de se fechar uma venda. Outro fator recorrente no mercado atualmente é a reciprocidade na compra, onde as empresas privilegiam empresas da mesma origem que já adquirem produtos da organização. Fatores como qualidade, atendimento às especificações, preço e prazo, ou seja, fatores realmente técnicos tendem a prevalecer na decisão de compra.

Por fim, a demanda de produtos e serviços industriais é basicamente inelástica, pois reage muito pouco às alterações de preço porque os materiais comprados são necessários para o desenvolvimento da sua atividade fim. A demanda é derivada do mercado de bens de consumo, pois, se o consumidor final reduz a sua compra de materiais como fogão, geladeira e eletrodomésticos, a venda de chapas de aço para clientes organizacionais tende a cair percentualmente cerca de quatro a cinco vezes mais.

3.1 COMPRA ORGANIZACIONAL

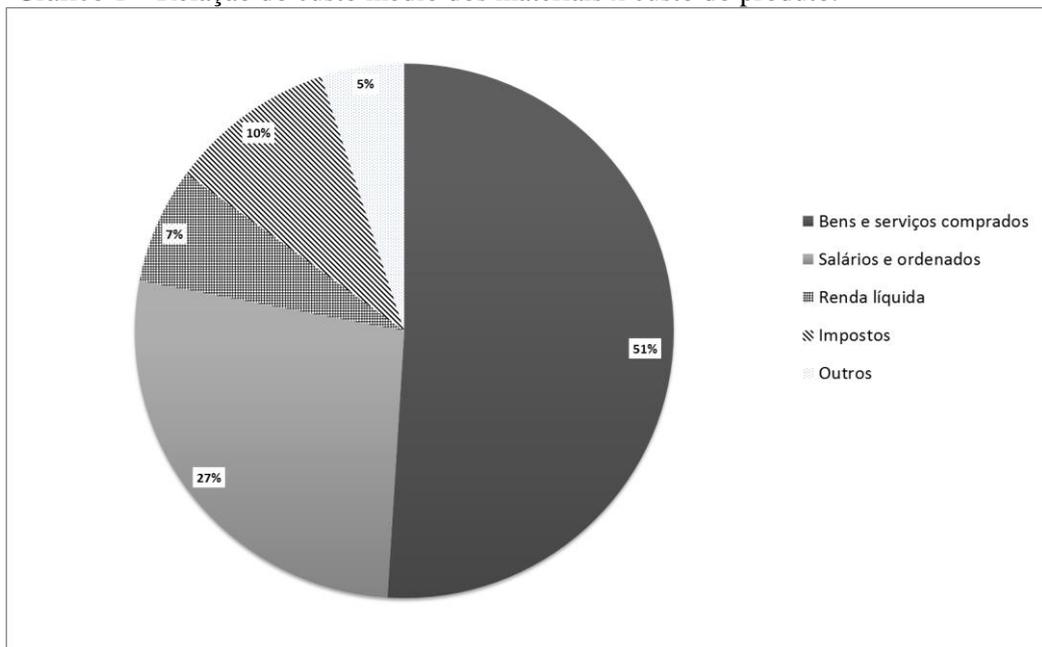
A finalidade da área de Compras é trazer lucro com a aquisição adequada dos materiais industriais necessários ao andamento da empresa. Uma compra eficiente proporciona custos mais baixos e atendimento às necessidades de fabricação e operação,

enquanto a compra ineficiente acarreta atrasos e paradas de produção, produtos inferiores e clientes insatisfeitos.

Siqueira (1992) define que a compra organizacional é um processo complexo e não um ato de impulso. Nela estão envolvidos a determinação da necessidade de comprar produtos ou serviços industriais, a interação entre os colaboradores das empresas envolvidos no processo de compra ou que utilizarão o produto ou serviço, as atividades de busca de informações a respeito dos produtos e/ou serviços a serem contratados e a avaliação de opções alternativas às compras.

Na maioria das empresas industriais, por exemplo, o custo dos materiais industriais varia de 40% a 60% do custo total do produto. Em linhas gerais, pode-se dizer que quanto maior a especialização da indústria, maior a participação do material comprado. No Gráfico 1, tem-se a relação do custo médio dos materiais industriais comprados como fator do custo do produto:

Gráfico 1 – Relação do custo médio dos materiais x custo do produto.



Fonte: Siqueira (1992)

Segundo Kotler e Armstrong (1995), ao todo existem três tipos principais de situação de compra sempre tendo como parâmetro o grau de investimento de tempo e esforço para a realização da mesma. Se de um lado temos a recompra direta, onde é tomada apenas uma decisão de rotina, oposta a ela temos a compra nova, que pode exigir todo o processo de

investigação de preço e fornecedores. Num meio termo, tem-se a recompra modificada que requer algum tipo de pesquisa, porém, sem grande elaboração.

Na recompra direta, o comprador apenas autoriza a repetição de um novo pedido sem qualquer modificação com relação aos anteriores já realizados regularmente. De maneira geral, uma operação rotineira onde, baseado numa satisfação proveniente das últimas compras, o responsável apenas escolhe um dos fornecedores da sua lista. Aos fornecedores que se encontram dentro das opções de compra, cabe manter a qualidade dos produtos/serviços oferecidos e sugerir pedidos e reposições automáticas para que o comprador não perca tempo ou considere outros fornecedores. Já os fornecedores que não estão dentro da lista de opções, necessitam conquistar seu espaço de alguma maneira, sendo ela oferecendo algo novo ou explorar uma eventual insatisfação do comprador.

Ainda de acordo com Kotler e Armstrong (1995), na recompra modificada, o comprador solicita alguma alteração nas especificações do produto, seus preços, condições ou fornecedores, compra essa que, em geral, envolve mais participantes da decisão do que na recompra direta. Nela os “fornecedores in” sentem-se pressionados e tentam proteger suas vendas, enquanto que os “fornecedores out” consideram essa recompra uma oportunidade para fazerem uma melhor oferta e conseguirem novos negócios.

Quando a empresa compra um produto ou serviço pela primeira vez, entra numa situação de uma compra nova. Nesse caso, quanto maior o risco ou custo, maior o número de participantes da decisão e maiores os seus esforços para coletar informações. Cabe aos fornecedores envolvidos no processo tentar atingir o máximo de pessoas influentes na compra, e também oferecerem ajuda e informações.

No Quadro 3 abaixo, temos os principais estágios do processo de compra organizacional em relação às principais situações de compra:

Quadro 3 – Estágios do processo de compra em relação às situações de compra

ESTÁGIOS DO PROCESSO DE COMPRA	SITUAÇÕES DE COMPRA		
	COMPRA NOVA	RECOMPRA MODIFICADA	RECOMPRA DIRETA
1. Identificação do problema	Sim	Talvez	Não
2. Descrição geral da necessidade	Sim	Talvez	Não
3. Especificação do produto	Sim	Sim	Sim
4. Busca de fornecedores	Sim	Talvez	Não
5. Solicitação de proposta	Sim	Talvez	Não
6. Seleção de fornecedores	Sim	Talvez	Não
7. Especificação da rotina do pedido	Sim	Talvez	Não
8. Análise de desempenho	Sim	Sim	Sim

Fonte: Kotler e Armstrong (1995)

De acordo com Siqueira (1992), o bom comprador prepara-se antecipadamente, estudando o processo de compra e os pontos fortes e fracos do fornecedor, avaliando as suas potencialidades e fraquezas e, sobretudo, procurando adivinhar o que pensa o seu oponente. No Quadro 4 tem-se o balanceamento das forças do comprador e vendedor:

Quadro 4 – Balanceamento das forças do comprador x vendedor.

Forças do comprador	Forças do vendedor
<ul style="list-style-type: none"> ● Fornecedor ansioso de fazer negócio ● Comprador tem fornecedor alternativo ● Comprador tem tempo disponível ● Preço do vendedor está muito alto ● Qualidade está abaixo do especificado ● O vendedor é desconhecido ● A empresa fornecedora é desconhecida ● Comprador representa uma grande empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comprador sob pressão de outras áreas da empresa ● O vendedor não tem concorrente ● Comprador tem urgência do produto ● O preço está competitivo ou até um pouco abaixo da concorrência ● A qualidade excede às exigências e não está sendo cobrado nada por isso ● Comprador é conhecido e amigo ● A empresa vendedora goza de grande prestígio ● Vendedor representa uma firma grande

Fonte: Siqueira (1992)

Toda empresa possui uma central ou setor de compras responsável por gerir todo o processo de investigação, decisão e acompanhamento das compras de uma empresa, onde nela estão inseridos todos os indivíduos e unidades que participam do processo decisório de compra. Dentro dessa central, Kotler e Armstrong (1999) ressaltam que existem cínico papéis no processo de decisão de compra, são eles: os usuários, influenciadores, compradores, decisores e guardiões.

Os usuários são membros da organização que irão utilizar o produto ou serviço, na maioria dos casos são quem ajudam na definição das especificações do produto. Os influenciadores são os que afetam a decisão de compra, sendo aqueles que fornecem informações relevantes para a avaliação das alternativas, geralmente uma pessoa mais técnica.

Os compradores são os que têm autoridade para selecionar o fornecedor e definir as condições da compra, podem ajudar a definir as especificações do produto, mas seu papel principal é a seleção de vendedores e a negociação. Os decisores são os que têm o poder formal ou informal de selecionar ou aprovar os fornecedores finais. Por fim, os guardiões são aqueles que tem o controle do fluxo de informação para os outros, impedindo o acesso aos usuários e decisores por parte dos vendedores.

Dentro dos padrões de compra do mercado global podemos apontar diferentes comportamentos entre os consumidores finais e os compradores organizacionais. Segundo Siqueira (1992), as principais diferenças são no prazo de negociação, na frequência de compra, no tamanho do pedido, na compra direta, nos acordos recíprocos, nas exigências de bom atendimento e nas exigências de qualidade e entrega.

A respeito do prazo de negociação, geralmente aplica-se um período maior na negociação na venda organizacional, principalmente por conta do volume de compra, da especificidade e dos vários influenciadores e decisores no processo. Com relação à frequência de compra, certos produtos organizacionais são comprados ou contratos de fornecimento são fechados uma única vez em muitos anos, diferentemente do consumidor final que não tem esse poder de barganha para compras regulares nem condições de comprar quantidades maiores para utilizar num horizonte temporal maior.

No mercado industrial, a venda direta é bastante comum, diferente do mercado de bens de consumo, principalmente quando uma empresa tem concentrado geograficamente um pequeno número de grandes clientes. Muitas empresas também adotam os acordos recíprocos como alternativa para negociações complexas ou para fidelizar parcerias, principalmente em situações adversas, as empresas podem ser incentivadas a adotar a permuta como modo de compensar as perdas de vendas.

Ainda de acordo com Siqueira (1992), os compradores organizacionais querem ser bem atendidos e o marketing dos fornecedores acaba diferenciando-se dos concorrentes com base em melhores serviços e atendimento. E, por fim, as exigências de qualidade e entrega são

algo muito importante para as empresas, pois se uma empresa tem seu pedido atrasado ou entregue numa quantidade muito abaixo do combinado, ela corre um sério risco de desabastecimento ou quebra na produção.

Quando tomam decisões de compra, os compradores organizacionais estão sujeitos a muitas influências. Quando a oferta dos fornecedores tem uma grande disparidade financeira ou de qualidade, a tendência é de que o comprador seja mais exigente e passe a prestar mais atenção aos fatores econômicos, porém quando as ofertas são muito parecidas financeiramente e o comprador entende que as duas opções atendem às necessidades da empresa deixa que os fatores pessoais desempenhem um forte papel nas suas decisões. Kotler e Armstrong (1995) ressaltam que os principais grupos de influência sobre os compradores organizacionais são os fatores ambientais, os fatores organizacionais, os fatores interpessoais e os fatores individuais.

De acordo com Silva, Scare e Casanova (2008), os compradores organizacionais são muito influenciados por fatores correntes do ambiente econômico, à medida que aumenta o risco, os compradores promovem cortes em novos investimentos e tentam reduzir seus estoques. Outro fator que vem influenciando os compradores industriais são as matérias primas básicas que se encontram escassas, o que acaba forçando muitas empresas a arcar com custos de armazenamento e manter um alto estoque para esse tipo de produto. Segundo Cobra (1992), há sobre os indivíduos uma série de influências ambientais, tais como: do ambiente físico, tecnológicas, econômicas, políticas, legais e culturais.

Fatores organizacionais também influenciam os compradores, cada organização tem seus objetivos, procedimentos, estrutura e sistemas, que devem ser seguidos e respeitados. Para entender melhor como está funcionando seu cliente, a empresa deve estar a par da evolução dele e se ater a alguns detalhes: verificar qual a importância do departamento de compras para o cliente, se o mesmo centraliza as compras, se utiliza contratos de longo prazo, se possui um sistema de desempenho em compras e com que sistema de produção trabalha. Grewal (2012) resalta que a cultura organizacional pode ter uma grande influência nas decisões de compra, e as culturas do centro de compras corporativo podem ser divididas em quatro tipos: autocrático, democrático, consultivo e de consenso.

De acordo com Kotler e Armstrong (1995), a central de compras geralmente inclui muitos participantes que influenciam uns aos outros e essa identificação é vital para

conquistar a venda. Os poderosos em geral são invisíveis, pelo menos para os representantes da parte vendedora, nem sempre o participante mais influente da central de compras é o que tem o cargo mais importante. Os fatores interpessoais são muito sutis, muitas vezes os participantes influem na decisão de compra porque controlam recompensas e punições, são estimados, têm mais experiência ou relacionam-se com outros participantes importantes.

De acordo com Enis (1983), o comportamento de compra é influenciado por atividades, interesses e opiniões dos outros. Quase todos que entram em contato com outras pessoas. Em geral, as influências interpessoais são manifestadas pelos grupos aos quais um indivíduo pertence. Os grupos, de maneira geral, desenvolvem padrões de influência sobre o comportamento individual e estes padrões assumem forma de normas, grupos de referência e liderança de opinião.

Silva, Scare e Casanova (2008) ressaltam outros fatores que influenciam na decisão do comprador são os fatores individuais, onde cada participante do processo de decisão de compra tem seus motivos, percepções e preferências pessoais. Fatores esses que são afetados por aspectos pessoais como idade, renda, nível de instrução, profissão, personalidade e atitudes diante de situações de risco. Fora isso, temos também tipos diferentes de compradores, uns mais conservadores e outros mais arrojados, uns mais técnicos e outros mais negociadores. Segundo Cobra (1992), cada consumidor reage de forma diferente sob estímulos iguais, e isso ocorre porque cada um possui no cérebro uma “caixa preta” diferente. As motivações, que são as respostas do indivíduo aos estímulos recebidos, são distintas para cada um.

Ele ainda ressalta que se podem dividir os indivíduos em três categorias: as pessoas intimamente dirigidas, que são aquelas pessoas que tem uma escala de valores altamente desenvolvida para guiar seu comportamento, existem as pessoas dirigidas por outras pessoas, que são altamente influenciadas por forças externas, como outras pessoas e as pessoas dirigidas pela tradição, que são aquelas que são resistentes a mudanças e que possuem baixa modalidade social.

3.2 MERCADO INTERNACIONAL

Toda empresa atua em determinado ambiente que geralmente tem como característica a instabilidade. Quando essa empresa se propõe exportar ou importar esse ambiente se torna incrivelmente maior e mais complexo, pois além das variáveis de seu entorno, ela também tem que conhecer o entorno e variáveis controláveis e incontroláveis que circundam seu fornecedor/cliente internacional.

De acordo com Las Casas (2001), as influências que ocasionam mudanças na sociedade podem ser originadas por uma série de fatores, além do grau de conhecimento, o aspecto cultural é de extrema importância nessa consideração, pois ele determina hábitos de compra de muitos grupos de consumidores finais e organizacionais.

Kogut e Singh (1988) ressaltam que as empresas multinacionais são as herdeiras da histórica quebra cultural no mundo dos negócios. Mas que, não importa o quão superior possa ser a influência das corporações multinacionais na substituição das habilidades dos comerciantes, pela extensão internacional das fronteiras organizacionais, é provável que a gestão dessas filiais seja influenciada pela cultura dominante do país sede.

As subculturas religiosas e geográficas também influenciam os consumidores. Podemos perceber as diferenças entre os consumidores do Sul e do Nordeste, as influências são sentidas desde hábitos alimentares até mesmo na maneira de vestir e no estilo de vida. Os valores culturais de um povo ou mesmo de uma comunidade tendem a estabelecer uma linha de comportamento influenciada por esses valores e crenças.

Segundo Martinelli (2004), todas as culturas são diferentes e evoluem através dos intercâmbios entre pessoas e países. Podemos traçar um perfil de acordo com a origem cultural. Os europeus têm alto senso de hierarquia, são normalmente nacionalistas, formais e não tem o costume de misturar negócios com o lazer. Apreciam posições e argumentos bem articulados e exigem alto grau de precisão nas informações.

A Ásia está numa parte do mundo, na qual algumas das maiores e mais antigas civilizações foram fundadas. Os asiáticos dão grande valor a sua cultura e importância representativa de suas tradições. Para eles o grupo é mais importante do que o indivíduo, portanto as conquistas coletivas são muito mais valorizadas do que os feitos individuais. As

decisões geralmente são tomadas em consenso, independente do nível hierárquico. A falta de precisão nos acordos deixa espaço para a flexibilidade, que é muito necessária durante as discussões e serve para atingir um consenso e para preservar a harmonia dentro do grupo.

Martinelli (2004) ainda ressalta que, na América do Norte, as culturas são muito mais próximas, por haver apenas dois grandes países, com uma única língua para praticamente toda a população. Por conta do alto índice de imigração nas últimas cinco ou seis décadas, a diversidade cultural é extremamente acentuada, portanto, seus povos já estão acostumados com hábitos, valores, tradições e idiomas bastante diferenciados. São familiarizados com a barganha, conseguem, com frequência, obter o que querem e odeiam perder, então, negociar com eles não é tarefa fácil e pode-se tornar espinhosa por conta da inflexibilidade apesar do discurso de livre comércio.

Na África, as conexões familiares são o principal sistema de referência na estrutura social, em termos políticos, econômicos e sociais. Assim como os árabes, os africanos são calorosos, hospitaleiros e amigos, além de demonstrarem muita cortesia. Para eles, a confiança e a sinceridade são a base para os relacionamentos comerciais e a amizade precede a condução dos negócios.

De acordo com Cobra (1992), os valores culturais de uma sociedade podem ser expressos nas relações das pessoas: consigo mesmas, com os outros, com as instituições, com a sociedade, com a natureza e com o cosmos. Isso leva as pessoas a se relacionarem na sociedade dentro de seis grupos de estilo de vida: Inovadores, conservadores, tomadores, transformadores, pesquisadores e escapers.

Inovadores são os que fazem o sistema trabalhar, líderes, prósperos e ambiciosos. Normalmente gerentes ou donos do negócio. Os conservadores tem orgulho da tradição e são a força que promove a estabilidade no mundo em mudanças.

Os tomadores são aqueles que vivem somente marginalmente no mundo do trabalho, pois não encontram seus prazeres dentro dele, apenas fora. São atraídos por empregos estáveis e burocratas. Os transformadores gostam de mudar as coisas conforme seu ponto de vista. São normalmente críticos, radicais, legisladores e advogados. Pesquisadores, como o próprio nome diz são os que vivem pesquisando novas ideias e as tenta colocar em prática no dia a dia para que possa obter melhorias, são os chamados *seekers*. E, por último, os *escapers*, que apresentam compulsão para escapar, mentalmente ou através do misticismo.

O mercado internacional acaba sendo composto por pessoas de todos esses tipos, sendo elas consumidores, vendedores, compradores organizacionais e etc. As empresas, de maneira geral, necessitam de uma estratégia internacional para adentrar esses mercados de maneira adequada para sofrerem o menos possível.

De acordo com Hitt (2008), as empresas podem optar por alguns tipos básicos de estratégias para o mercado internacional: a estratégia no nível de negócios e a estratégia no nível corporativo. No nível de negócios, as empresas seguem estratégias mais genéricas: liderança em custos, diferenciação, liderança focada em custos, diferenciação focada ou integrada em custos. Já no nível corporativo, têm-se três estratégias: multilocal, global e transnacional.

3.3 INFLUÊNCIA DA CULTURA NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

Quando se negocia com pessoas de outros países, deve-se levar em consideração uma série de variáveis para que a negociação não falhe. Segundo Bocanera (1997), negociar em outro país gera uma grande pressão nos objetivos, mesmo quando o negociador possui grande experiência. Nada é imune ao choque cultural e se isto não se maneja com eficácia, as negociações podem fracassar.

De acordo com Oliveira e Leão (2013), em uma negociação, é necessário ter um amplo conhecimento do seu negociador, sua cultura e forma de agir. E principalmente ter paciência, saber lidar com os conflitos que são existentes em todo tipo de negociação.

Como ressalta Almeida (2004), nas negociações internacionais, peculiaridades como divisão social em castas, formalidade nos cumprimentos, discriminação da presença de mulheres em mesas de negociação, linguagem corporal, tomada de decisão coletiva e demorada, mostram-se relevantes.

Panosso (2000) discorre que, em uma negociação internacional, existem duas necessidades básicas que precisam ser atendidas: compreender o impacto que as diferenças culturais e as características nacionais podem ter um processo de negociação comercial internacional e tomar consciência da importância de considerar as diferenças culturais no

momento de empreender uma negociação com o estrangeiro, para superar com habilidades os obstáculos que podem apresentar-se.

Um dos fatores que mais influenciam na postura de uma determinada cultura se refere à motivação humana básica a respeito de sua preservação. Algumas culturas buscam a preservação do indivíduo e outras, a do coletivo, temos então o paradigma do individualismo versus o coletivismo.

Segundo Oliveira e Leão (2013), no individualismo a busca pela felicidade e a preocupação individual estão acima de tudo. Ela visa prioridade às metas pessoais, mesmo quando elas conflitam com as de sua família, grupo de trabalho ou país. Um exemplo dessa cultura é a norte-americana. Os alunos norte-americanos aceitam melhor as táticas de barganha competitiva e o blefe, o que levanta a possibilidade de negociadores dos EUA serem considerados menos éticos por seus pares internacionais.

Ainda de acordo com Oliveira e Leão (2013), no coletivismo as pessoas veem seus grupos de trabalho e organizações como partes fundamentais de suas vidas. Diferentemente dos individualistas que se concentram na influência e no controle, os coletivistas enfatizam a importância do controle, preocupa-se mais em manter a harmonia nos relacionamentos interpessoais com os membros internos do grupo. A cultura chinesa é um exemplo de cultura coletivista. Uma análise de negociações nos Estados Unidos e em Hong Kong revela que os negociadores norte-americanos têm maior tendência a apoiar o interesse pessoal e normas conjuntas para resolução de problemas, enquanto os negociadores chineses de Hong Kong têm mais chances de seguir a norma da igualdade.

O Quadro 5 apresenta como a atitude dominante das culturas influencia no relacionamento nos negócios:

Quadro 5 – Cultura x Relacionamentos de Negócio.

Cultura	Atitude dominante	Relacionamentos de negócio
Norte-americana Normas de mercado	Individualismo econômico	Curta duração; Baixa multiplicidade
Chinesa Normas Familiares	Lealdade filial Coletivismo econômico	Orientados de forma ascendente para os poderosos
Alemã Normas legais-burocráticas	Coletivismo econômico	Controlados por regras formais; Baixa afetividade
Espanhola Normas de afiliação	Coletivismo auto-expressivo	Alta afetividade

Fonte: Oliveira e Leão (2013)

Bocanera (1997) afirma que existem certos fatores que não existem em negociações domésticas e que afetam as negociações internacionais. Eles são: o ambiente; a cultura; a burocracia de organizações estrangeiras e as leis e governos estrangeiros.

Com relação ao ambiente, o entorno de uma negociação está determinado, em grande parte, pela decisão que tomam os negociadores sobre o lugar no qual ocorrerão as negociações, podendo ser: o lugar próprio, o lugar do outro ou um local neutro. Já no que se refere à cultura, quando se trata de negociadores de diferentes culturas o risco de incompreensão se eleva, as diferenças culturais dividem as pessoas e se tornam uma barreira a superar.

Ainda de acordo com Bocanera (1997), atrás de qualquer negociação internacional estão as empresas, os escritórios governamentais e as corporações estatais, cujos interesses são discutidos. Portanto, um negociador internacional deve também preocupar-se com organizações e burocracias estrangeiras. As leis e governos estrangeiros também devem ser objetos de estudo, pois o negociador fica exposto a essas leis dos países com o qual está negociando, que nem sempre são bem conhecidas.

De acordo com Mainardes, Amal e Domingues (2010), em 1980 Geert Hofstede propôs um modelo sobre a influência da cultura nas negociações internacionais, neste modelo ele considera os seguintes fatores:

- a) Distância do poder: mostra quando uma sociedade espera e aceita um alto grau de desigualdade em instituições e organizações. Onde há uma distância maior do poder, existem hierarquias onde funcionários tem receio de desafiar seus superiores. Onde a distância é pequena, subordinados são consultados e o chefe está mais para um democrata.
- b) Aversão à incerteza: indica o grau no qual uma sociedade prefere segurança, previsões e estabilidade. Quando existe um alto grau de incerteza, existe uma necessidade emocional de regras e certeza de estabilidade. No extremo oposto, há maior vontade de assumir riscos, onde situações incertas são aceitas.
- c) Individualismo versus coletivismo: grau que separa as pessoas que preferem cuidar de si das pessoas que se preocupam com o grupo como um todo.
- d) Masculinidade versus feminilidade: em sociedades masculinas existem valores mais assertivos, competitivos e materiais, já em sociedades femininas, prevalecem valores como amizade, qualidade de vida, cooperação e parceria.
- e) Orientação para curto prazo versus orientação para longo prazo: o curto prazo se caracteriza por ser a presença de valores orientados para o passado e presente (solidez, estabilidade pessoal, respeito à tradição); quanto ao longo prazo, é a presença de valores orientados para o futuro (perseverança).

Essas dimensões impactam diretamente nos métodos usados nas negociações internacionais, expectativas dos participantes, e na interpretação de cada fase do processo de negociação, influenciando diretamente no resultado.

3.4 PERFIL DO COMPRADOR/NEGOCIADOR BRASILEIRO

De acordo com Volkema (2012), durante os últimos 30 anos os brasileiros presenciaram inúmeras mudanças políticas e econômicas significativas em seu país, incluindo um retorno aos governantes democraticamente eleitos pelo povo após um longo período de ditadura militar, a subjugação da hiperinflação e estabilização da sua moeda, a privatização de

muitas indústrias estatais, eliminação de dívida externa e a transformação de uma economia regional em um líder econômico global, fazendo parte do BRICS.

Mesmo após essas mudanças, os brasileiros continuam mantendo um número de características culturais que os tornam únicos. Em geral, essas características se dividem em três categorias: tarefa versus orientação relacional, comportamentos/táticas (tempo, espaço, lógica) e acordos (formalidade, especificidade). Ao contrário da maior parte dos negociadores internacionais, os brasileiros preferem gastar consideravelmente mais tempo socializando primeiro, compartilhando comida e bebida, histórias, experiências, presentes e etc. (Morrison & Conaway, 2006).

Segundo Panosso (2000), de acordo com a percepção dos próprios, os negociadores brasileiros tem como características positivas a flexibilidade, a persistência e a criatividade e como características negativas estão presentes o despreparo, o imediatismo e a desorganização.

Mainardes, Amal e Domingues (2010), enquadram os negociadores brasileiros dentro do modelo de Hofstede:

- a) Distância do poder: As organizações brasileiras são altamente hierarquizadas, representando que os negociadores tem pouca autonomia na tomada de decisão.
- b) Aversão à incerteza: na grande maioria das ocasiões o brasileiro é avesso ao risco.
- c) Individualismo versus coletivismo: de forma geral, o negociador brasileiro é bastante individualista.
- d) Masculinidade versus feminilidade: no Brasil temos tendências opostas quando se leva em conta a região do negociador. Nas regiões norte/nordeste têm-se a tendência à feminilidade, nas regiões centro-oeste, sul e sudeste se tem a tendência à masculinidade.
- e) Curto prazo versus longo prazo: os negociadores brasileiros são considerados imediatistas, orientados ao curto prazo, muito em consideração ao cenário instável histórico do país.

4 MERCADO BRASILEIRO DE EMBALAGENS

Nos últimos anos, conforme estudo da Associação Brasileira de Embalagens (ABRE), o faturamento das indústrias de embalagens tem crescido, chegando a um aumento de quase 15 bilhões de reais nos últimos 6 anos, conforme o quadro abaixo.

Tabela 1 – Faturamento da Indústria de Embalagem no Brasil.

ANO	VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO	%PIB
2010	42,8	1,10
2011	45,0	1,03
2012	47,1	1,00
2013	51,4	1,00
2014**	54,6	0,99
2015**	57,5	0,99

**Dados Estimados
Fonte: ABRE (2015).

Dentre esses valores, as embalagens de plástico possuem a maior participação, com 40,17%, seguidas pelas embalagens de papelão ondulado com 18,02% e logo após as embalagens metálicas com 17,29%. Em relação à quantidade total produzida, os números do primeiro semestre de 2015 foram 2,59% menores que no mesmo período do ano de 2014.

De acordo com o estudo, essa retração deve-se a vários fatores, tais como: inflação, alta na taxa de juros, desemprego, diminuição do consumo familiar, ambiente político conturbado, queda nos investimentos, entre outros. Essa diminuição do consumo rotineiro impactou diretamente diversos setores da economia, inclusive o de embalagem, conforme o Quadro 7.

Tabela 2 – Comparativo de faturamento das empresas de embalagens 2014 x 2015

Produtos	%	1º sem 2014	1º sem 2015
Total	100,0	-1,35	-2,59
Madeira	1,4	-22,42	-14,47
Papel, papelão e cartão	40,5	-2,03	-1,25
Plástico	35,0	-2,6	-2,67
Vidro	8,0	-1,44	-0,41
Metal	15,1	4,81	-6,15

Fonte: ABRE (2015).

De acordo com os dados do Quadro 7, as empresas de embalagens de madeira sofreram a maior retração nos períodos analisados, apesar de ser a de menor representatividade no estudo. Dentre as empresas, a que menos teve uma retração foi a de embalagens de vidro, com um total de 1,85% de queda nos dois períodos. O que podemos verificar é que o setor está sendo bastante afetado pelo fraco desempenho econômico do país.

Com relação às vendas para outros países, de acordo com o estudo da ABRE, no primeiro semestre de 2015 as indústrias de embalagens faturaram US\$290,7 milhões que, se comparado ao mesmo período de 2014, representa uma redução de 7,16%. Do total exportado, as embalagens metálicas aparecem em primeiro com 44,05%, seguida pelas plásticas com 31,99% e papel/papelão com 18,37%.

5 METODOLOGIA

De acordo com Lakatos e Marconi (1991), pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Com a finalidade de descobrir como se comportam e quais as diferenças no processo de tomada de decisão entre os compradores internacionais de diferentes culturas, foi feita uma pesquisa com a aplicação de questionários a profissionais que atuam nessa posição no mercado internacional, que permitiram uma análise descritiva e quantitativa deste assunto.

Segundo Lakatos e Marconi (1991), pesquisas quantitativo-descritivas consistem em investigações de pesquisas empíricas cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave.

Com o objetivo de compreender que aspectos são mais importantes para as diferentes culturas, foi desenvolvido um questionário de pesquisa com perguntas objetivas, utilizando a escala Likert, em que os sujeitos de pesquisa respondem às perguntas em opções que variam de um a cinco onde a opção 1 é discordo totalmente, a 2 é apenas discordo, a 3 é indiferente, a 4 apenas concordo e a 5 corresponde a concordo totalmente.

O critério para aplicação dos questionários foi que o respondente trabalhasse diretamente no setor de compras de uma empresa importadora do setor de embalagem. Eles foram divididos em três grupos, no primeiro estão os compradores brasileiros, no segundo, compradores argentinos e chilenos e no terceiro grupo compradores norte-americanos. Ao final de cada pergunta, foram consolidados os dados através da média aritmética simples entre as respostas de pessoas de um mesmo grupo.

O total de respondentes do grupo um foi de 10 compradores, o total do grupo dois foi de 12 compradores e o total do grupo três foi de 10 compradores. Os clientes foram abordados através de contatos feitos por e-mail durante a jornada de trabalho.

Para alcançar o objetivo da pesquisa foi determinado que o foco do questionário de pesquisa para a análise das diferenças no processo de decisão de compra seria os fatores de

influência nos compradores, são eles: fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais apresentados por Kotler e Armstrong (1999).

6 RESULTADOS DA PESQUISA

6.1 IDENTIFICAÇÃO E PERFIL DA EMPRESA

A empresa A é uma empresa tradicional no ramo de embalagens, localizada na cidade de Fortaleza, no estado do Ceará. A empresa completou 50 anos em 2015 (fundada em 1965) e é reconhecida hoje como uma das maiores empresas produtoras de rolhas metálicas do mundo, com capacidade produtiva de até 1 bilhão de rolhas por mês.

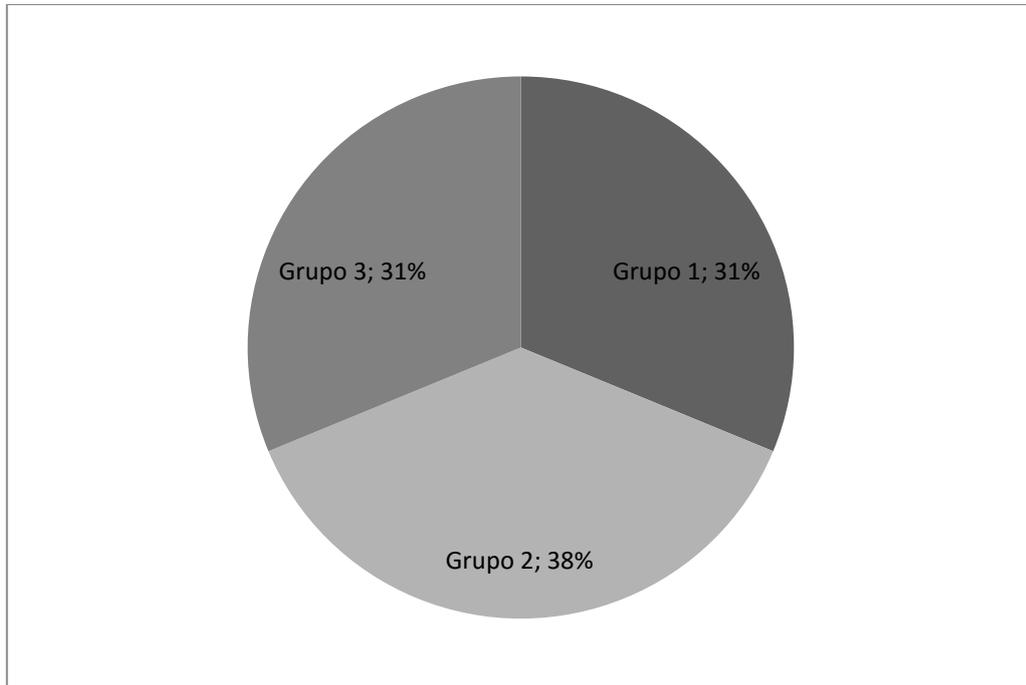
Como diferencial competitivo com relação às concorrentes, a Empresa A tem o fato de atuar diretamente em todas as etapas do seu processo produtivo, comprando o aço – sua principal matéria prima – em bobinas, realizando o seu corte e a litografia (processo de impressão) na sua própria fábrica.

A empresa atende, além do Brasil, países como Argentina, Chile, Paraguai, Uruguai, Trinidad e Tobago, Estados Unidos, Canadá e África do Sul. Tem cerca de 30 clientes no exterior e mais de 100 clientes dentro do Brasil.

6.2 ANÁLISE

Essa pesquisa foi feita com clientes da Empresa A. Foi obtida uma amostra com 32 respostas, sendo elas distribuídas da seguinte maneira:

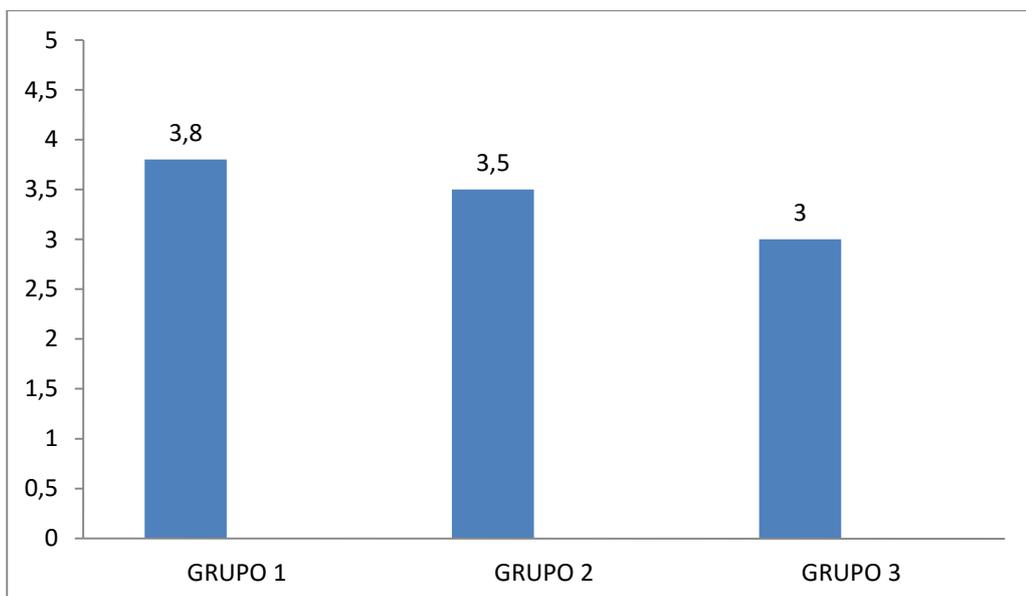
Gráfico 2 – Distribuição da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação aos Fatores Ambientais, a primeira afirmação do questionário foi a seguinte: Em um momento econômico de risco, o ideal seria trabalhar com estoques baixos dessa matéria prima, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Estoque em momento de crise.



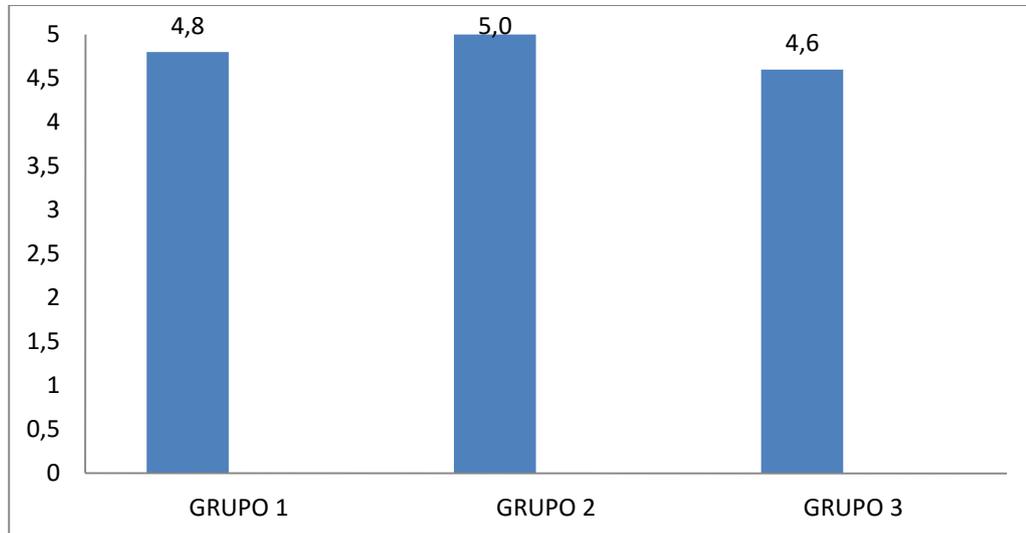
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que os compradores brasileiros (Grupo 1) tiveram uma maior concordância em diminuir seus estoques em um econômico de risco, mostrando que os compradores brasileiros tem uma maior preocupação com gastos elevados na manutenção de estoque em situações econômicas não favoráveis. Enquanto que os compradores norteamericanos (Grupo 3) mostraram uma menor preocupação com esse ponto.

A segunda afirmação foi: É essencial para um comprador sempre manter-se atualizado a dados como: nível de produção, investimentos, volume de vendas e taxas de juros.

Neste questionamento, os compradores argentinos e chilenos (Grupo 2) foram unânimes em afirmar que é essencial para o comprador ter todas as informações possíveis sobre sua empresa e sobre o cenário econômico atualizados para que possa se fazer um melhor trabalho. Os compradores do Grupo 1 tiveram uma média de 4,8 e do grupo três uma média de 4,6.

Gráfico 4 – Atualização do comprador.

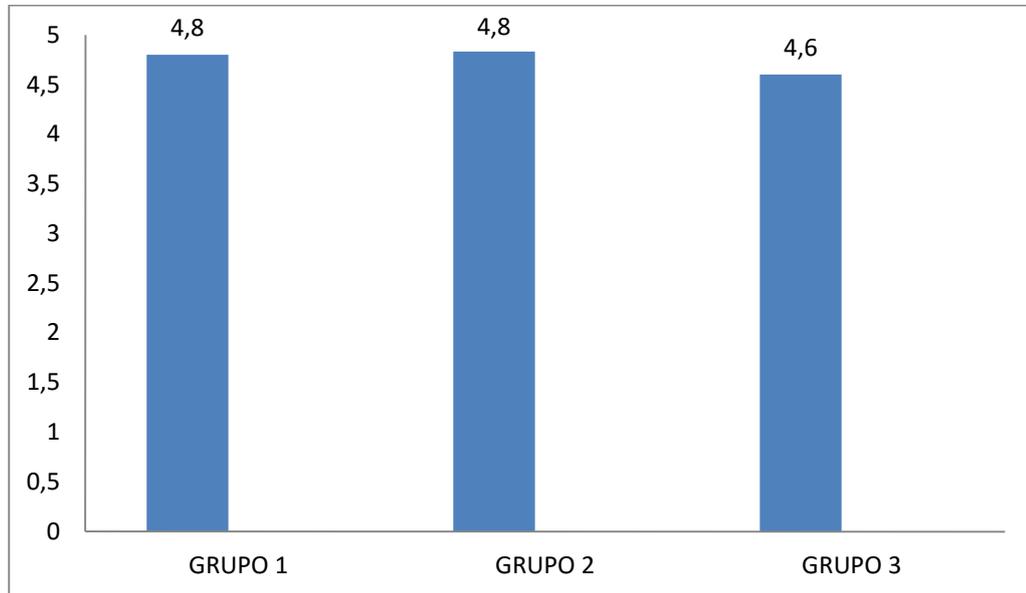


Fonte: Elaborado pelo autor.

A terceira afirmação trata-se de: Um bom comprador está sempre atento à concorrência e às políticas de regulamentações. Nela os resultados foram bastante parecidos, os compradores brasileiros e os compradores argentinos e chilenos ficaram com a mesma média de 4,8 enquanto que os compradores americanos ficaram com a média 4,6. O que mostra que a concorrência é uma grande preocupação em todos os lugares do mundo, fazendo

com que os compradores sempre busquem maneiras estar a frente de seus competidores, o que pode ser uma vantagem para quem busca inserção em um novo mercado.

Gráfico 5 – Preocupação de compradores com concorrência.

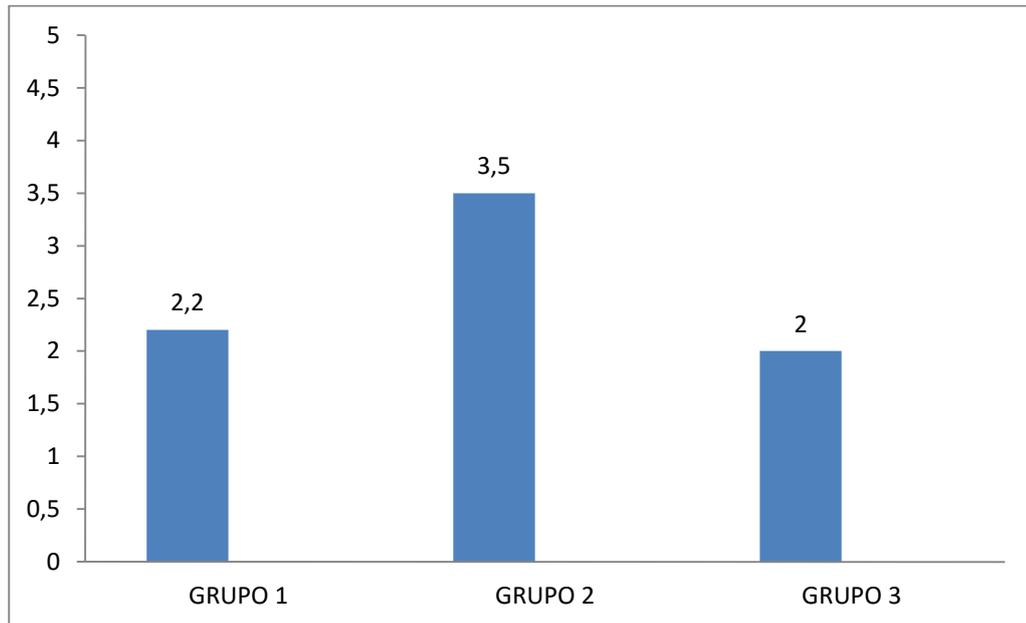


Fonte: Elaborado pelo autor.

A quarta afirmação foi: Se um fornecedor frequentemente atrasa seus pedidos, a melhor saída é aumentar o estoque daquele produto. Nela tiveram um grande destaque os compradores do grupo dois com 3,5 de média, seguidos pelos compradores do grupo um com 2,2 e os do grupo três com 2.

Isso retrata que os compradores argentinos e chilenos preferem absorver os custos de uma possível falha de seu fornecedor, aumentando os estoques a exigir que ele cumpra os prazos ou procurar outro fornecedor. O que não ocorre com os compradores dos grupos um e três que devem pressionar seu fornecedor por melhora ou realizam a troca para outro fornecedor com prazos mais fiéis ao proposto.

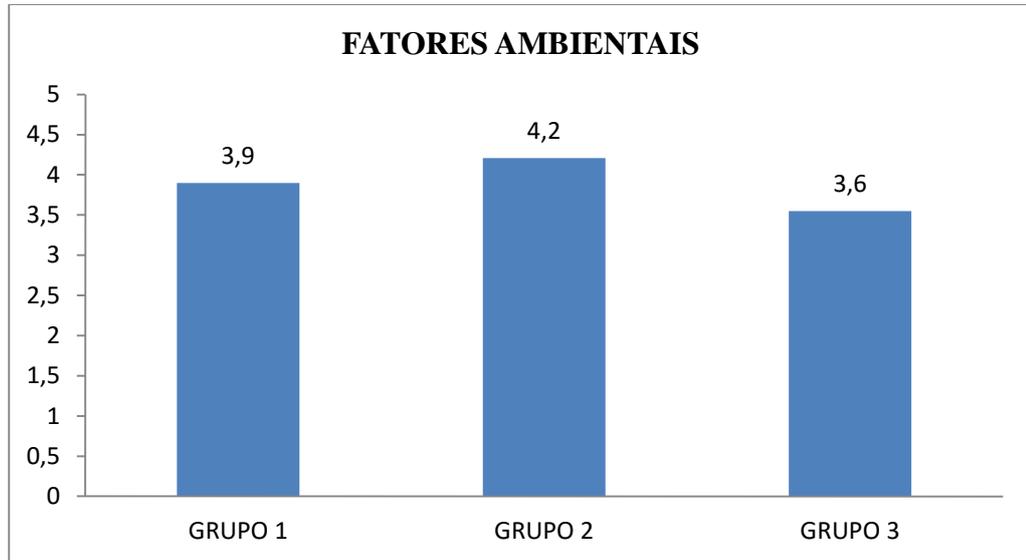
Gráfico 6 – Compradores x Atrasos de Fornecedores.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com essa pergunta fica encerrada a primeira parte do questionário que trata a respeito dos fatores de influência ambientais nos compradores, foi observado que os compradores do Grupo 2 (argentinos e chilenos) sofrem mais influência desse fator, com uma média de 4,2, seguidos pelos compradores do Grupo 1 (brasileiros) com 3,9 e os do Grupo 3 (norte-americanos) com 3,6. Com destaque para a pergunta a respeito do atraso dos fornecedores, onde se teve uma grande discrepância entre os compradores argentinos e chilenos e os demais compradores, mostrando que os mesmos tem tendência a absorver ineficiência de um fornecedor ao invés de exigir que ele cumpra seus prazos.

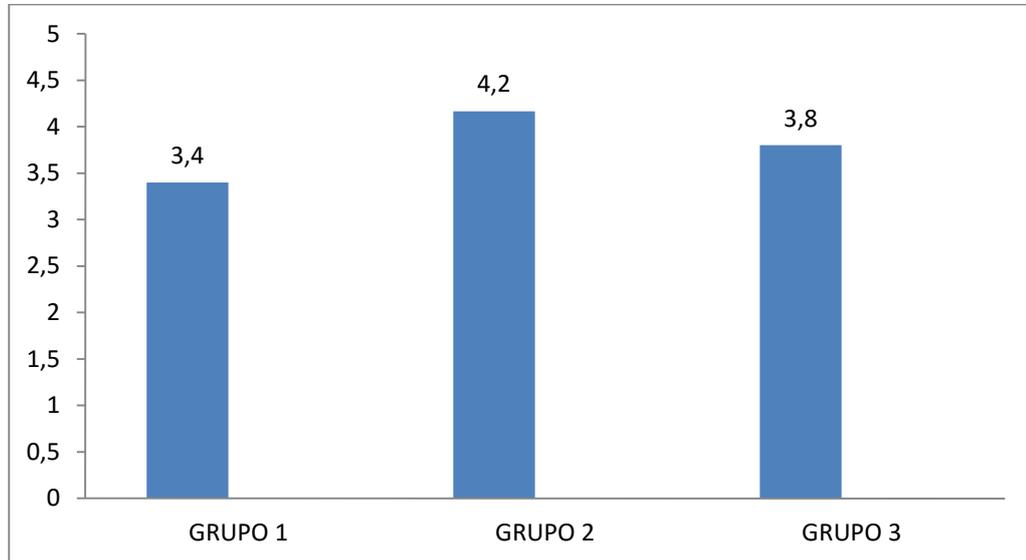
Gráfico 7 – Comparativo dos fatores ambientais.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Iniciando a segunda categoria de perguntas, onde são abordados os fatores de influência organizacionais, tem-se a quinta afirmação: O setor de compras é muito importante e valorizado na empresa onde eu trabalho. Nela os compradores argentinos e chilenos (Grupo 2) demonstraram uma maior concordância com média de 4,2, seguidos pelos compradores norteamericanos (Grupo 3) com 3,8 e pelos compradores brasileiros (Grupo 1) com 3,4. Constata-se que, nas empresas argentinas e chilenas os compradores se sentem mais valorizados nas empresas onde trabalham.

Gráfico 8: Valorização do comprador.

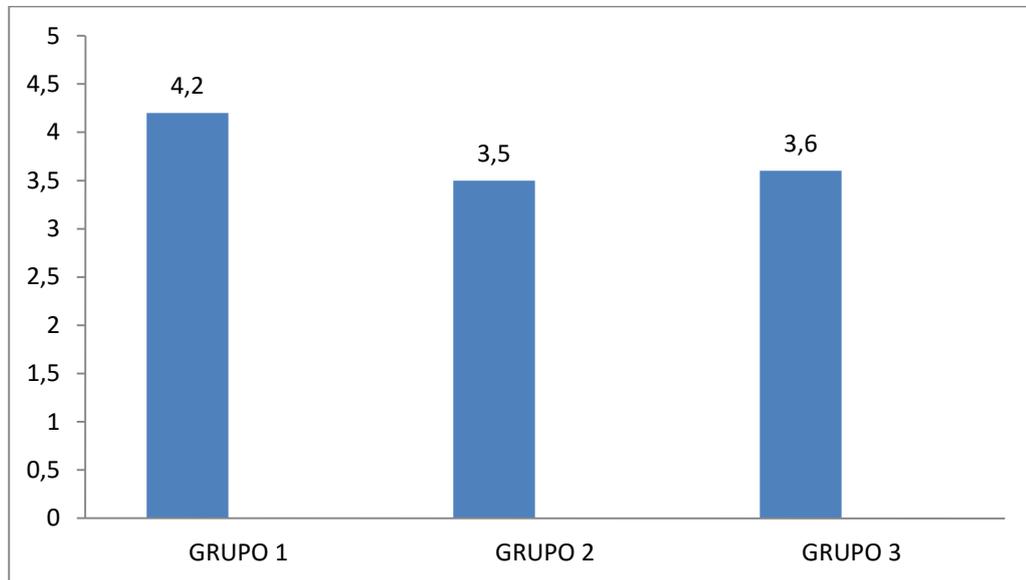


Fonte: Elaborado pelo autor.

Isso traz uma grande discussão a respeito da valorização de um setor tão importante para empresa. Uma das grandes chaves para os próximos anos é o setor de compras, tendo em vista que muitas empresas estão voltando suas atenções para redução de custos e os compradores podem trazer grandes benefícios nesse sentido.

A sexta afirmação foi: o sistema de compras dentro da empresa que eu trabalho é centralizado. Os resultados mostram que as empresas brasileiras tem uma maior tendência em centralizar os setores de compra com uma média de 4,2, seguidas pelas empresas norte-americanas do grupo três e pelas empresas argentinas e chilenas praticamente empatadas com 3,6 e 3,5 respectivamente, conforme o quadro abaixo.

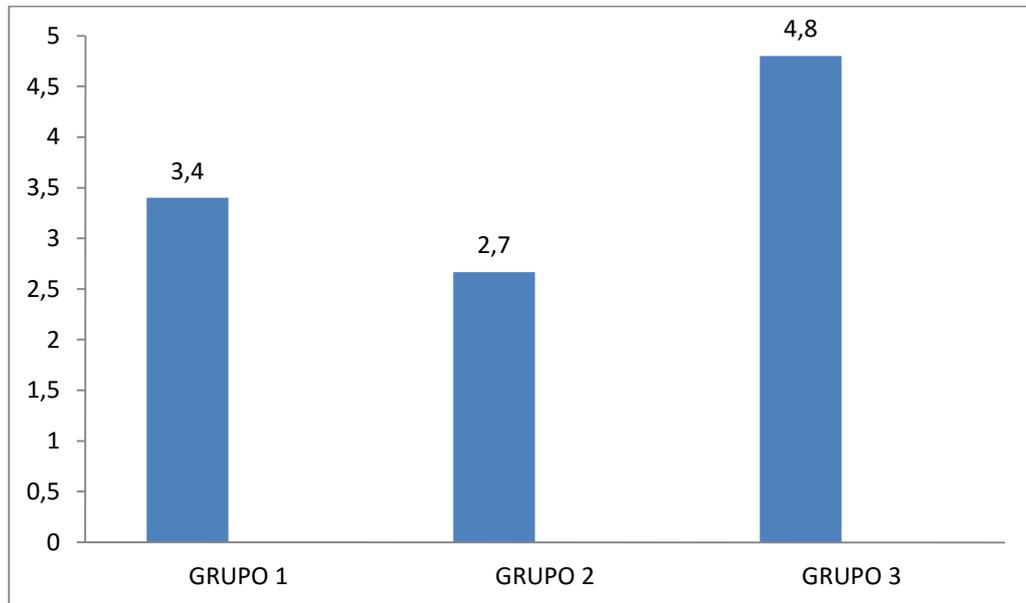
Gráfico 9 – Centralização do setor de compras.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A sétima afirmação aplicada no questionário dizia: A empresa onde eu trabalho utiliza contratos à longo prazo. Constatou-se que os compradores de empresas do Grupo 3 (norte-americanos) utilizam mais contratos a longo prazo com seus fornecedores, demonstrando um poder maior de organização e planejamento. Mostra também que esses compradores estão menos dispostos a correr riscos. Em segundo lugar vem os compradores do Grupo 1 (brasileiros) com 3,4 e em seguida os compradores do Grupo 2 (argentinos e chilenos) com 2,7.

Gráfico 10 – Compradores e contratos à longo prazo.

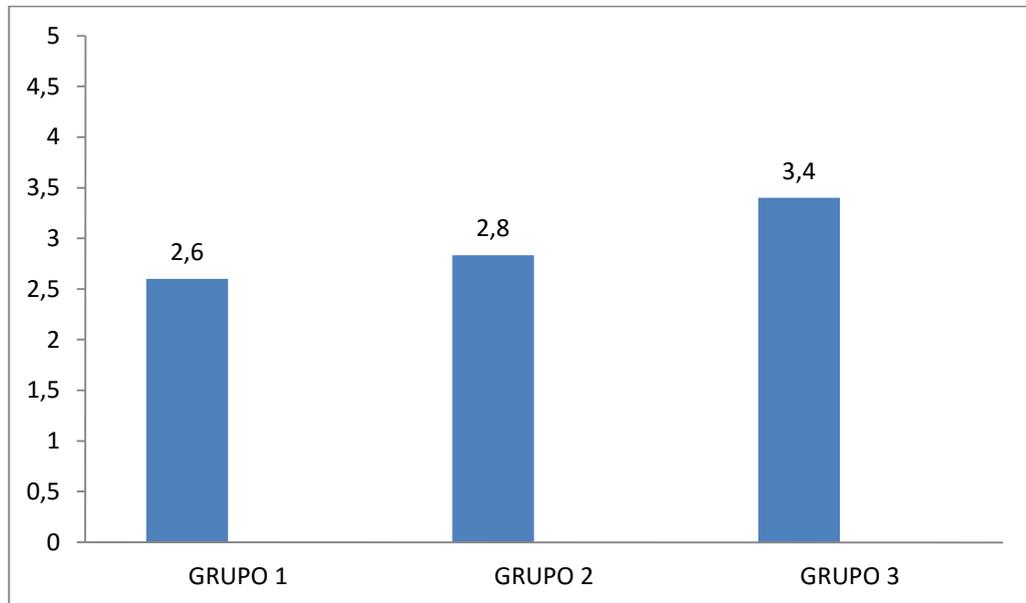


Fonte: Elaborado pelo autor.

Isso mostra uma oportunidade se for levar em consideração compradores do grupo dois, por exemplo, que demonstram não utilizar contratos longos, o que permite a realização de vendas spot para que se possa ganhar a confiança do cliente e começar a construir vínculos para um fornecimento regular.

A oitava afirmação utilizada no questionário, ainda sobre os fatores de influência organizacionais foi: a empresa em que eu trabalho tem um sistema de medição de desempenho e recompensa em compras. Dentre os grupos avaliados, o que se destaca dentro deste quesito é o grupo três com média 3,4, seguido pelo grupo dois com 2,8 e grupo um com 2,6. Isso reflete que as companhias norte-americanas tem uma maior tendência em aplicar premiações e metas aos seus compradores, portanto os mesmos sempre levarão em consideração oportunidades de diminuição nos custos nas negociações para cumprir seus objetivos.

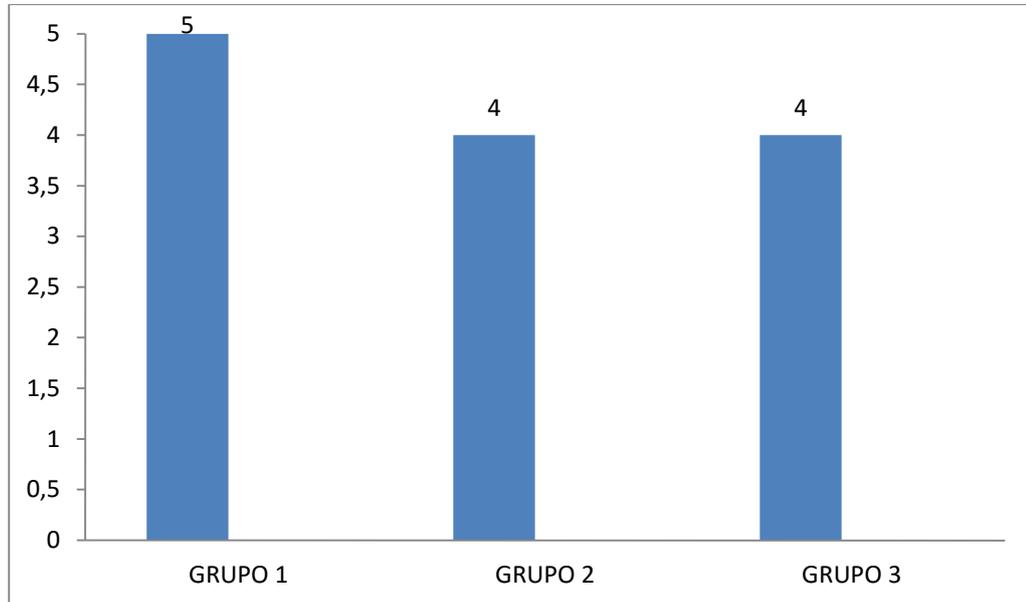
Gráfico 11 – Sistema de recompensa em compras.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A nona afirmação foi: a empresa em que você trabalha possui um procedimento de homologação de fornecedores. O Grupo 1 (brasileiros) alcançou a média 5, ou seja, todas as empresas do grupo possuem um procedimento de homologação, isso mostra um maior critério na escolha de novos fornecedores, seguem os outros dois grupos empatados com média 4.

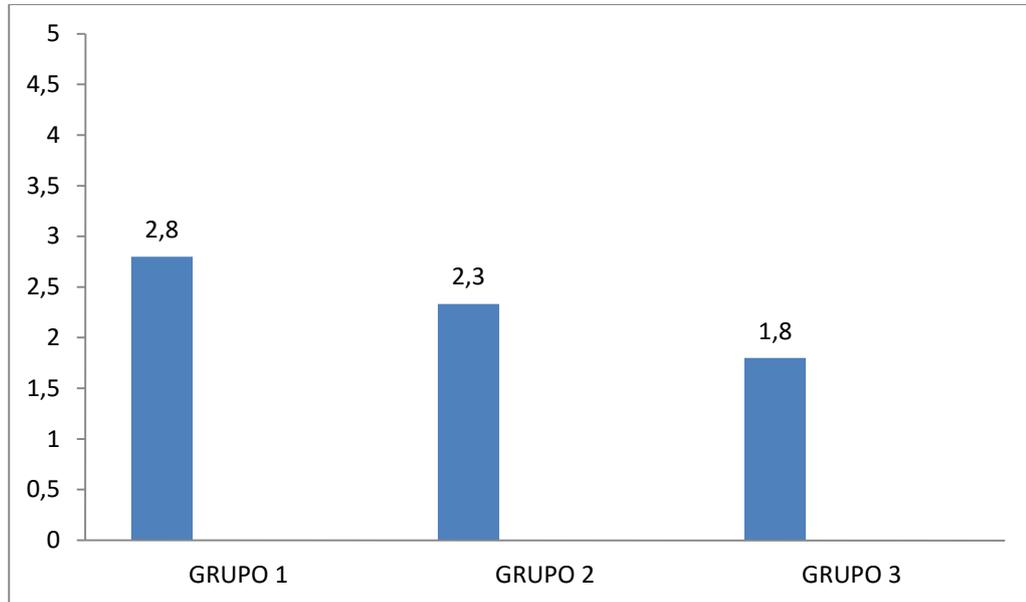
Gráfico 12 – Homologação de fornecedores.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O décimo item se trata de uma pergunta objetiva, onde o comprador respondia sobre o sistema de compras da empresa onde trabalha, a pergunta era: o centro de compras da empresa em que você trabalha é: as opções eram 1 – Autocrático, 2 – Democrático, 3 – Consultivo e 4 – Consensual. Nas respostas, os compradores brasileiros mostraram uma realidade vivida nas empresas em que trabalham que, apenas de o processo de compra ser centralizado, ele é bastante participativo com média 2,8, principalmente se comparado com os outros grupos que obtiveram média 2,3 e 1,8.

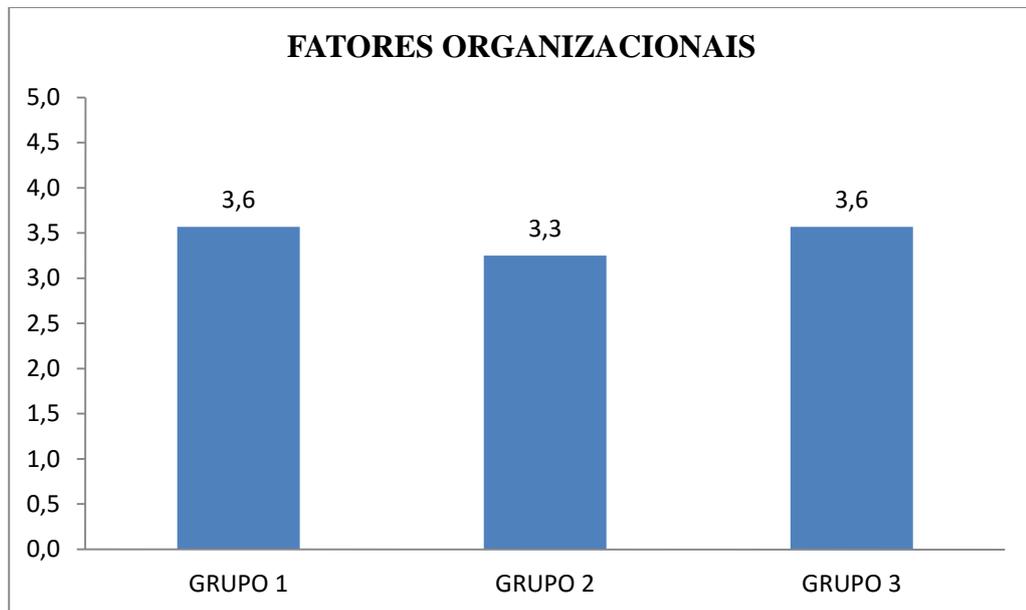
Gráfico 13 – Características do centro de compra.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Encerrando assim as perguntas relativas aos fatores organizacionais, temos empatados os Grupos 1 e 3 como os que sofrem mais esse tipo de influência com média 3,6, na sequência temos o Grupo 2 com média 3,3. Como destaque se tem a pergunta a respeito da valorização do centro de compras na empresa onde os compradores trabalham, e o grupo 2 composto por argentinos e chilenos demonstrou uma maior valorização comparado com os outros grupos.

Gráfico 14 – Comparativo dos fatores organizacionais.

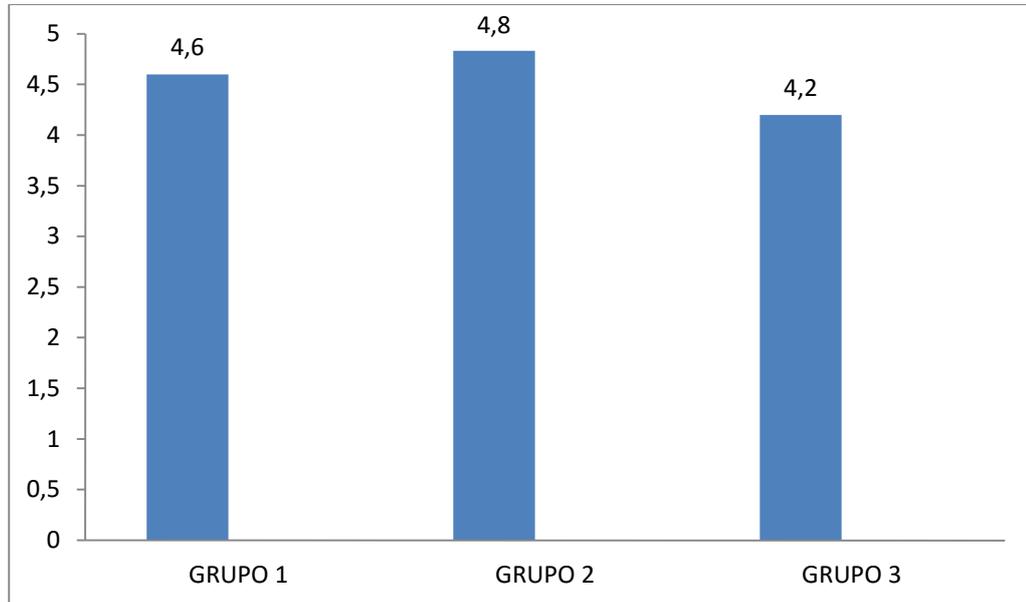


Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante essa medição, pois muitas empresas dentre as entrevistadas atuam em diversos países e, portanto, exportam uma maneira de trabalhar. Ao analisar os dados e verificar que os fatores de influência organizacionais influenciam consideravelmente os compradores de um determinado país, pode-se ter convicção de que em outros países onde a empresa atua, pode-se ter sucesso usando técnicas de venda semelhantes.

A décima primeira afirmação do questionário dá início às afirmações relativas aos fatores interpessoais. A primeira delas foi: Eu sempre consulto pessoas de confiança a respeito de compras com novos fornecedores. O resultado mostra que os compradores do grupo dois, de empresas argentinas e chilenas, tem uma maior tendência em consultar pessoas de confiança a respeito de uma eventual troca de fornecedores com uma média de 4,8, seguidos pelo grupo um com uma média 4,6 e por último o grupo três com uma média 4,2.

Gráfico 15 – Indicações de confiança.

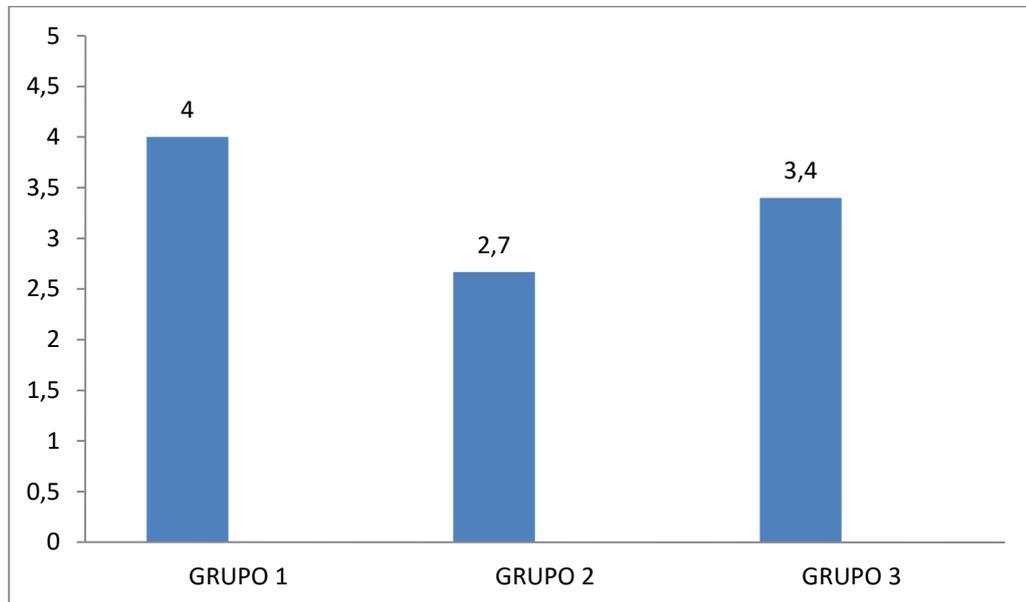


Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado dessa afirmação constata que, mesmo no Grupo 3 (norte-americanos), onde se tem a menor média, ela ainda é alta. O que quer dizer que, para conseguir iniciar fornecimento para essas empresas, é indispensável que se conheça e que se tenha conquistado a confiança de pessoas do círculo de confiança dos tomadores de decisão de compra dessas empresas.

O décimo segundo item da pesquisa foi a seguinte pergunta: Quantas pessoas fazem parte do processo decisório de compra na sua empresa? Nas respostas, tivemos um maior número de pessoas envolvidas no processo de compra do grupo um com média 4, que condiz com as respostas anteriores, onde o grupo afirmou ter um centro de compras consultivo.

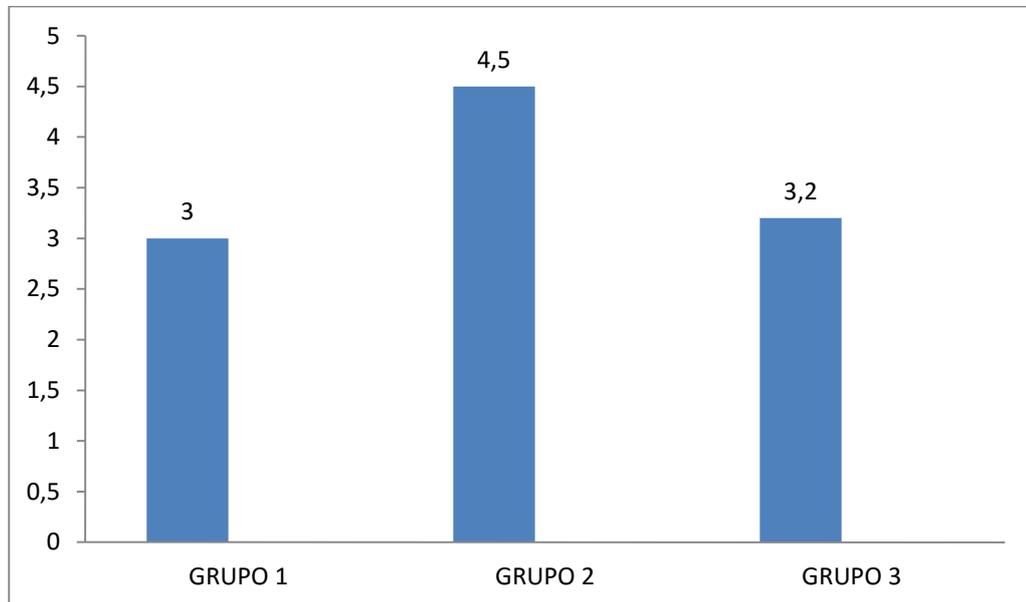
Gráfico 16 – Pessoas no processo de compra.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A décima terceira afirmação aplicada no questionário foi: Costumo receber indicações de novos fornecedores de amigos ou pessoas próximas com frequência. Nela, o grupo em destaque foi o dois com média 4,5, bem acima dos outros dois grupos que registraram médias 3,2 para o três e 3 para o grupo um. O que demonstra um “modus operandi” mais informal dos membros do grupo composto por compradores de empresas argentinas e chilenas, sendo esse então, um ponto de acesso às empresas da região.

Gráfico 17 – Frequencia de indicações.

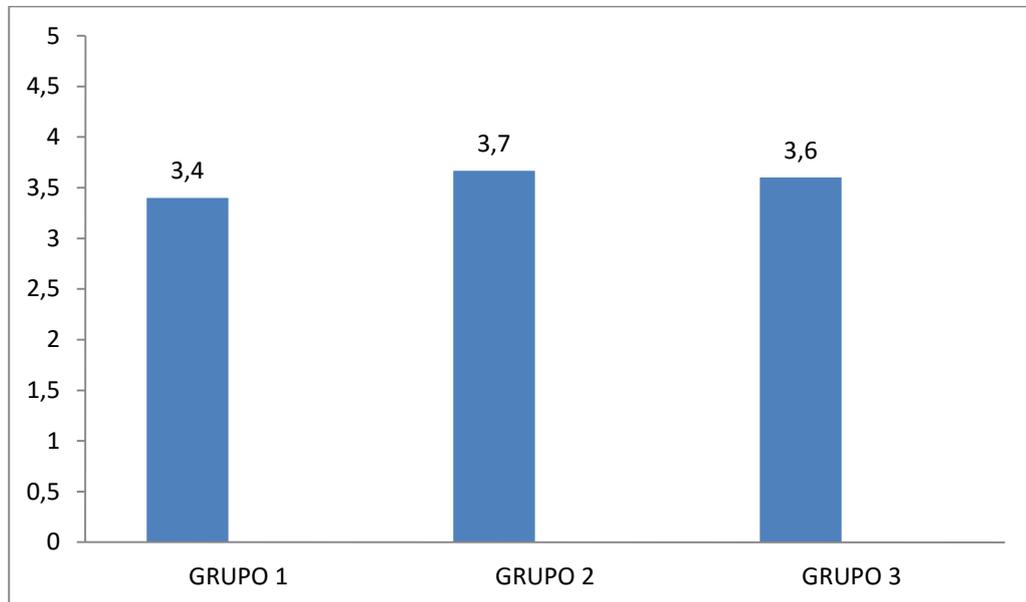


Fonte: Elaborado pelo autor.

O fato de o grupo dois ter alcançado uma média alta novamente só reforça a questão da indicação e a necessidade de se ter algum acesso de confiança ao comprador, já ratificado na afirmação anterior.

A décima quarta afirmação do questionário foi: a principal pessoa na aprovação da rede de compras da empresa participa diretamente das negociações com os fornecedores. O resultado relatou que o grupo dois tem uma maior participação da principal pessoa na decisão de compra na negociação com fornecedores com 3,7 seguidos pelo grupo três com 3,6 e o grupo um com 3,4.

Gráfico 18 – Pessoa chave na negociação.

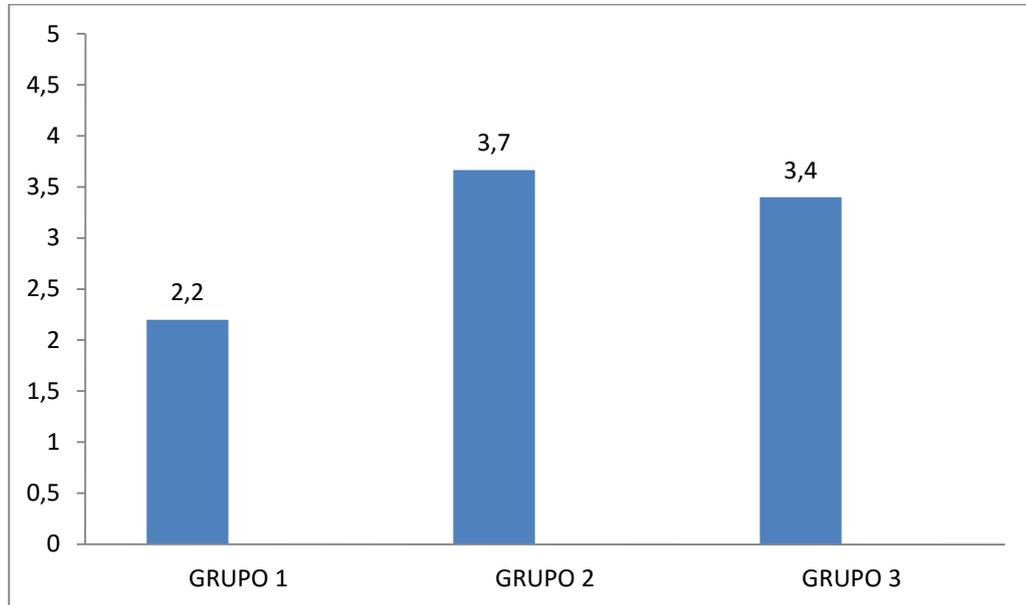


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com esse resultado, entende-se que, nas reuniões de negociação com os fornecedores, é de suma importância que se saiba quem é a pessoa tomadora de decisão e se ela está fazendo parte da reunião. Caso ela não esteja, deve-se assegurar que a pessoa responsável por transmitir essa informação ao tomador de decisão não tenha nenhuma dúvida e que essa pessoa esteja satisfeita com a proposta.

A décima quinta afirmação foi: na empresa em que eu trabalho, os analistas tem autonomia para realizar pequenas compras. O resultado mostrou uma maior liberdade do grupo dois com média 3,7, e também reforça o resultado de uma das afirmações anteriores que apesar de ter uma maior participação no processo da compra, os compradores do grupo um têm um centro de compras centralizado.

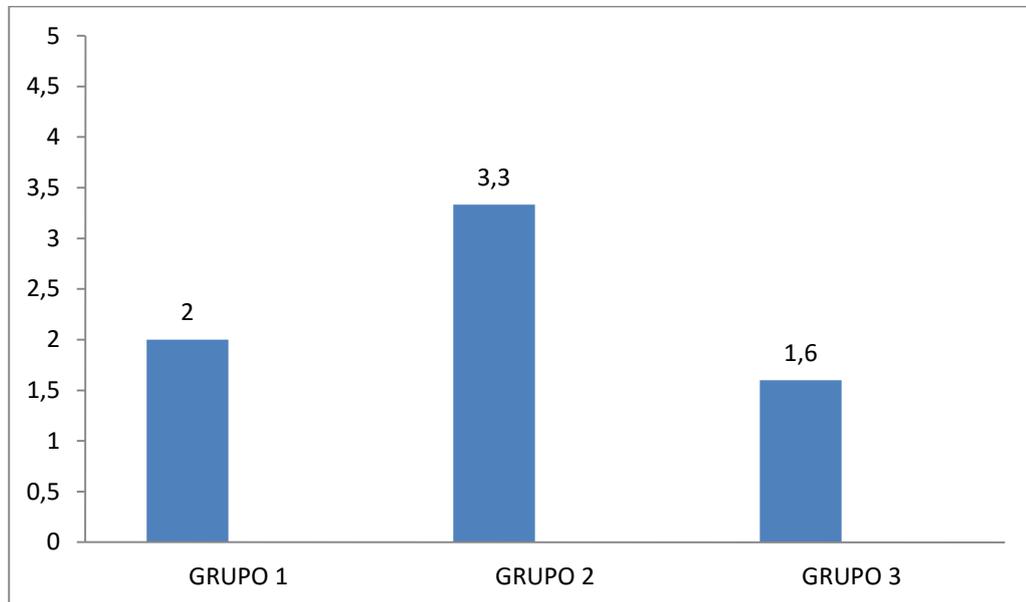
Gráfico 19 – Autonomia para pequenas compras.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A décima sexta afirmação foi: em um grupo de compradores, a tendência é que eu sempre concorde com a maioria. O resultado mostrou que os compradores argentinos e chilenos tem uma maior tendência em concordar com seus colegas de trabalho com média 3,3, enquanto que, os compradores brasileiros, tem média 2 e os norteamericanos tem média 1,6.

Gráfico 20 – Concordância entre compradores.

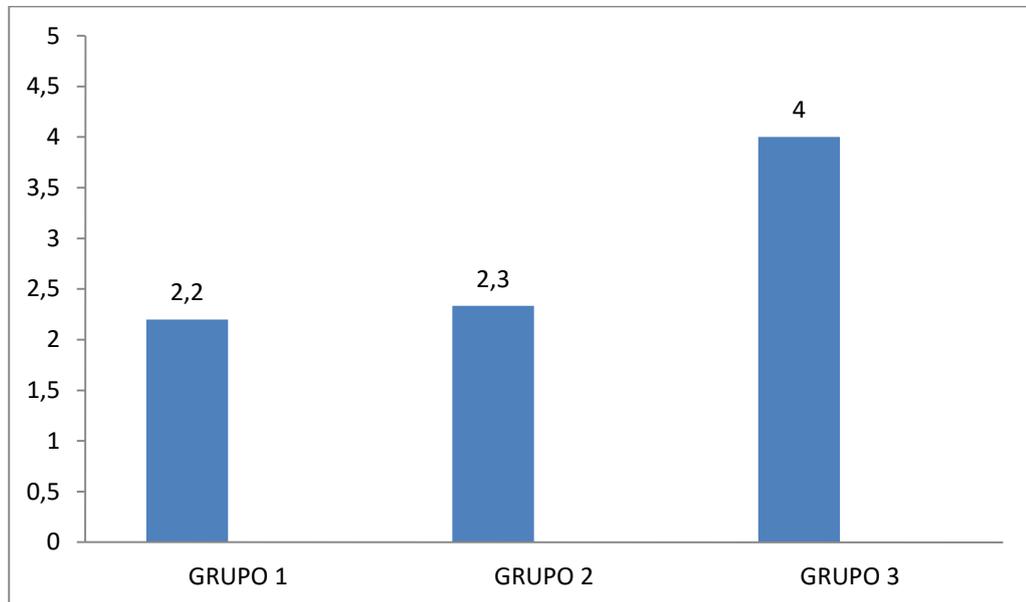


Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado apresentado para essa afirmação também demonstra uma tendência à discordância de seus companheiros para os compradores do grupo um e três, o que torna mais difícil a inserção nesses mercados, sendo necessário um maior número de reuniões e com diferentes pessoas para que se possa ganhar a confiança de todos.

A décima sétima afirmação do questionário foi: sou recompensado em público ou financeiramente em caso de metas atingidas. Como resultado tivemos o destaque dos compradores do grupo três, com média 4, seguido pelo grupo dois com 2,3 e o grupo um com 2,2. O que mostra que nos Estados Unidos as empresas adotam uma política de recompensas em redução de custos e que investem bastante nisso.

Gráfico 21 – Política de recompensas em compras.

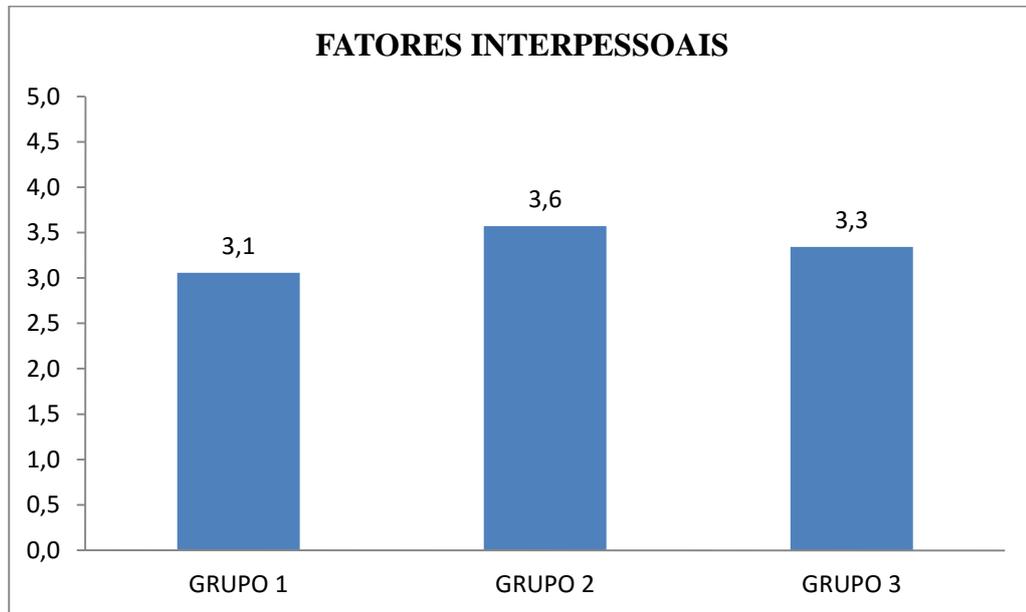


Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa afirmação temos outra grande discrepância entre os grupos, sendo o Grupo 3 (norte-americanos) bem mais recompensado e com políticas de benefícios para metas atingidas em compras. Essa é uma informação importantíssima para que se possa buscar uma oportunidade em caso de uma meta agressiva de redução de custos de alguma dessas empresas.

Ao final das perguntas referentes aos fatores de influência interpessoais, tem-se como mais afetados os compradores do Grupo 2 (argentinos e chilenos) com uma média de 3,6, seguidos pelos do Grupo 3 (norte-americanos) com 3,3 e os do Grupo 1 (brasileiros) com 3,1. O que implica em um maior poder de acesso a esses compradores através de pessoas próximas a eles. Após as análises das respostas relativas a esses fatores, temos dois destaques: o primeiro é referente à frequência com que os compradores recebem indicações de novos fornecedores de pessoas próximas, onde os compradores do grupo 2 tiveram média de 4,5, bem acima dos outros grupos e o segundo destaque foi na pergunta referente à tendência de concordância com os demais compradores onde também o grupo 2 teve média bem acima dos demais grupos com 3,3, mostrando que os compradores argentinos e chilenos são o grupo mais influenciável por pessoas próximas.

Gráfico 22 – Comparativo entre fatores interpessoais

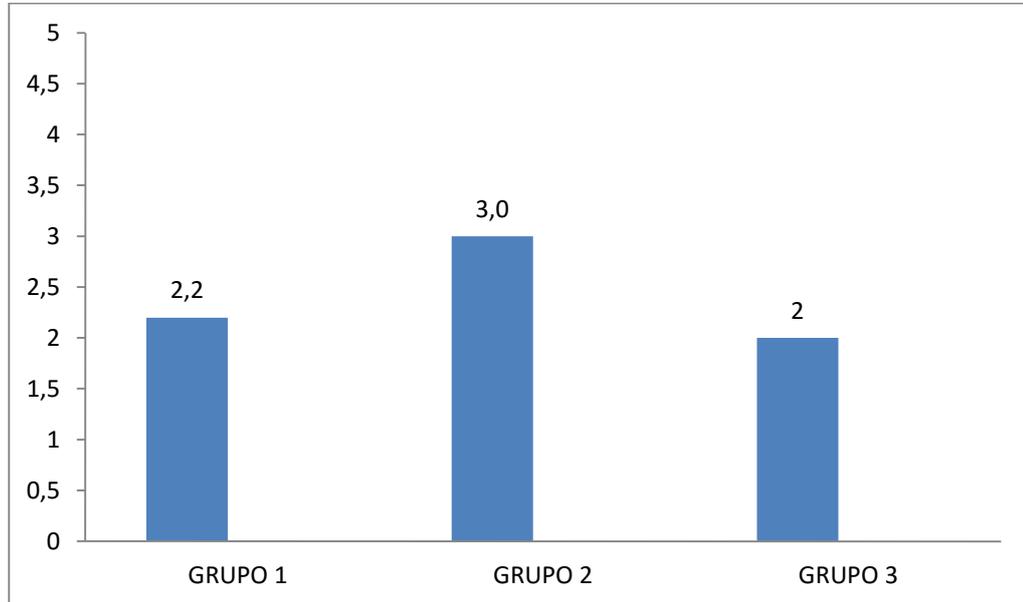


Fonte: Elaborado pelo autor.

A décima oitava afirmação, que é a primeira do grupo dos fatores de influência individuais, foi: me considero um comprador conservador. O grupo que alcançou a maior média foi o grupo dois com 3, seguidos pelo grupo um com média 2,2 e o grupo três com 2.

Em geral os grupos discordaram dessa afirmação, demonstrando que os compradores estão cada vez mais dispostos a correr riscos e a diversificar a cadeia de suprimentos para que possam alcançar seus objetivos e conseguir melhores produtos.

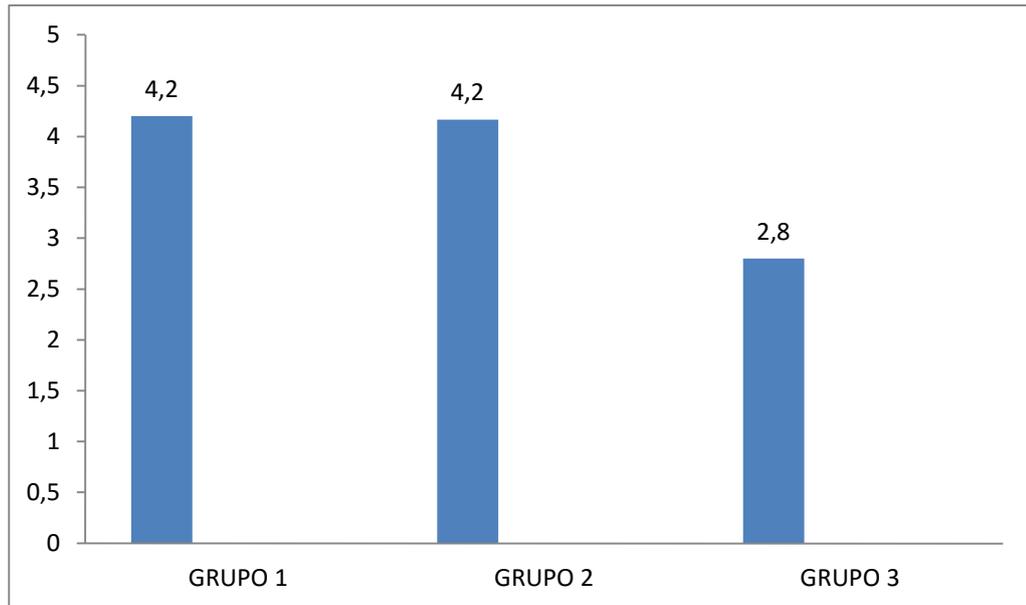
Gráfico 23 – Compradores conservadores.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A décima nona afirmação do questionário foi: estou sempre em busca de novos fornecedores, principalmente em mercados que ainda não são explorados pela empresa. O resultado demonstrou uma equiparação entre os compradores do Grupo 1 (brasileiros) e 2 (argentinos e chilenos) com uma média de 4,2, em contrapartida os compradores do Grupo 3 (norte-americanos) aparecem com uma média baixa de 2,8, que mostra certo desinteresse em buscar alternativas com frequência.

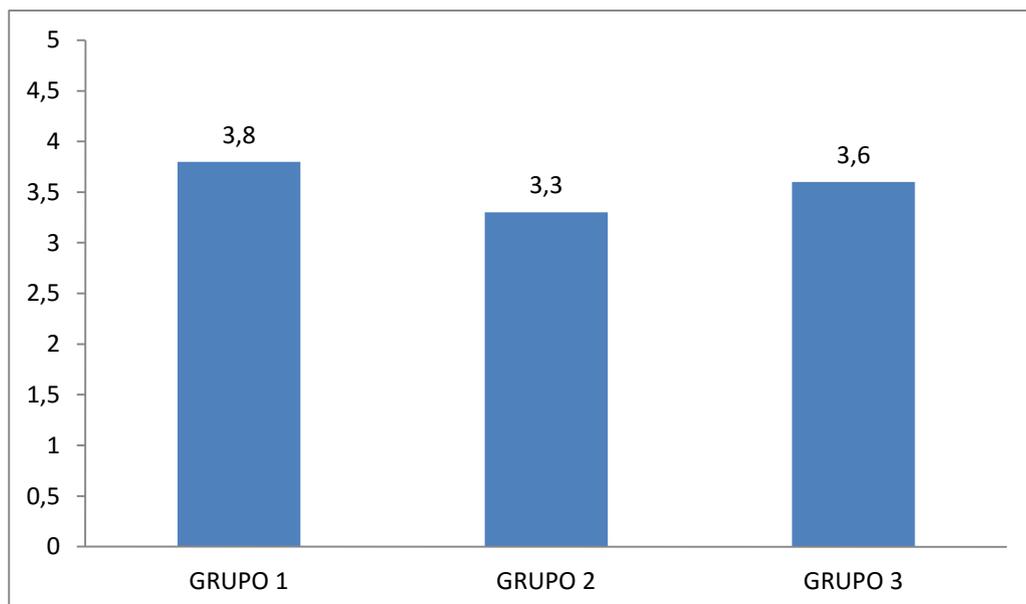
Gráfico 24 – Busca por novos mercados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A vigésima afirmação do questionário foi: é melhor pagar mais caro por um fornecedor com qualidade garantida a ter um menor preço e arriscar a qualidade do processo/produto. Nela os compradores do grupo um tiveram a maior média com 3,8, seguidos pelo grupo três com 3,6 e o grupo dois com 3,3, o que mostra que os compradores tem a tendência a escolher preço mais caro em detrimento à qualidade.

Gráfico 25 – Preço x Qualidade.

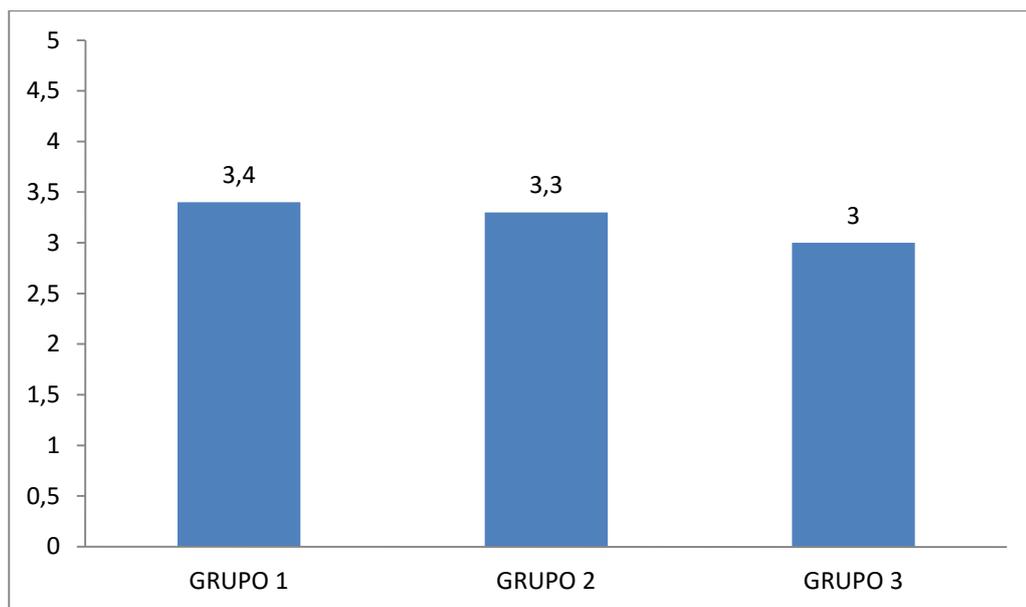


Fonte: Elaborado pelo autor.

A resposta para essa afirmação mostra que, apesar da pressão pela diminuição dos custos, os compradores, de maneira geral, não estão dispostos a arriscar a qualidade dos seus produtos para obter economias com matérias primas.

A vigésima primeira e última afirmação do questionário foi: condições comerciais são fatores mais importantes na escolha de fornecedores do que a relação de amizade e confiança construída ao longo dos anos. O resultado nos mostrou que os compradores do grupo um tem média 3,4, seguidos pelo grupo dois com média 3,3 e o grupo três com média 3.

Gráfico 26 – Condição comercial x relacionamento.

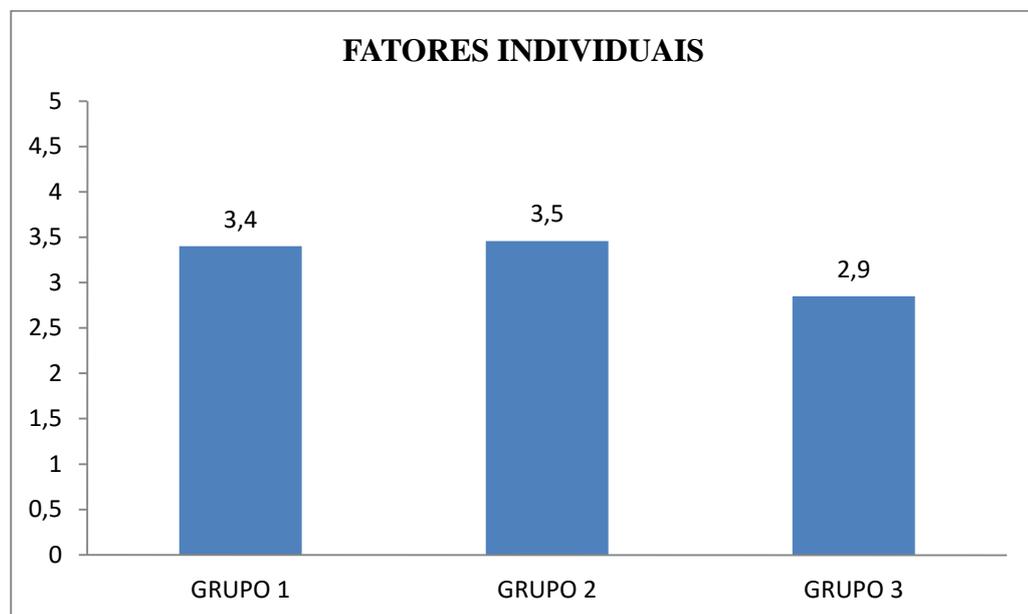


Fonte: Elaborado pelo autor.

Para esse quesito todos os grupos estiveram muito próximos e todos tendendo a uma resposta neutra entre as condições comerciais e as relações de confiança com seus fornecedores. Mostrando que ambos os pontos tem importância e não se deve esquecer nenhum dos dois para ter uma relação duradoura com seus clientes.

Finalizando as perguntas relacionadas aos fatores de influência individuais, temos como mais afetados os compradores do Grupo 2 (argentinos e chilenos) com média 3,5, em seguida os compradores do Grupo 1 (brasileiros) com 3,4 e, por fim, os compradores do Grupo 3 (norteamericanos) com 2,9. Nas perguntas relativas aos fatores individuais, podem-se destacar dois pontos: no primeiro, os compradores argentinos e chilenos se consideram mais conservadores do que os demais grupos com quase 1 ponto a mais na média, o segundo ponto de destaque foi na pergunta relativa à frequência com que os compradores buscam novos fornecedores em mercados não explorados, os compradores do grupo 3, composto por norteamericanos, estiveram 1,4 pontos abaixo da média dos outros dois grupos, o que mostra um desinteresse a respeito dessa prospecção.

Gráfico 27 – Comparativo dos fatores individuais.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Fazendo um comparativo entre os grupos e os fatores de influência, nele podemos verificar que os fatores que afetam mais os compradores estudados são os fatores ambientais, seguidos pelos fatores organizacionais, os fatores interpessoais e, por último, os fatores individuais.

Quadro 6: Comparativo: fatores x grupos.

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	TOTAL
FATORES AMBIENTAIS	3,9	4,2	3,6	3,9
FATORES ORGANIZACIONAIS	3,6	3,3	3,6	3,5
FATORES INTERPESSOAIS	3,1	3,6	3,3	3,3
FATORES INDIVIDUAIS	3,4	3,5	2,9	3,2

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a pesquisa aplicada, para o grupo um, composto por compradores brasileiros, os principais aspectos são todos fatores ambientais, manter-se atualizados a dados como nível de produção, investimento, volume de vendas e taxas de juros e também estar atento à concorrência e política de regulamentações.

Para o grupo dois, composto por compradores argentinos e chilenos, os dois principais aspectos são manter-se atualizado a dados como nível de produção, investimento, volume de vendas e taxas de juros e também e sempre consultar pessoas de confiança a respeito de compras com novos fornecedores.

Para o grupo três, composto por compradores dos Estados Unidos, os aspectos mais importantes são utilizar contratos à longo prazo e estar sempre atento à concorrência e regulamentações.

De acordo com a pesquisa aplicada podemos traçar um perfil para cada um dos grupos estudados. Pode-se observar que para os grupos um e três os fatores ambientais e organizacionais são mais influentes, portanto, para efetuar uma venda a um comprador desses grupos deve-se observar o cenário atual da economia do país e como a empresa dele está posicionada no mercado, quais são seus valores, missão e visão e tentar utilizar isso de maneira com que se adeque a uma nova compra.

Com relação ao grupo dois, os fatores mais influentes são os ambientais e os interpessoais, portanto para que você possa introduzir seu produto em uma das empresas estudadas, deve primeiro analisar o ambiente econômico vivido por eles, mas também tentar algum contato próximo ao comprador principal para se tentar uma aproximação menos agressiva, construindo uma relação de confiança com os dois.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início desse trabalho foi determinado como problema de pesquisa identificar quais as diferenças no processo decisório de compradores corporativos de diferentes culturas. O que foi respondido através da análise dos fatores de influência na decisão de compra, são eles os fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais.

Após a análise dos resultados, pôde-se concluir que o trabalho atingiu seu objetivo geral, pois se entendeu quais são os fatores mais influentes no processo de compra de diferentes culturas focando no setor de embalagens, os quais são os fatores ambientais e organizacionais.

Também se atingiu os objetivos específicos ao se identificar os principais aspectos levados em conta no processo decisório de compra industrial de embalagens de cada cultura e analisar como deve ser a postura do vendedor em caso de negociação com as culturas estudadas. Os principais aspectos para o grupo um são relacionados a manter-se sempre atualizados com as informações da empresa e do macro ambiente, o grupo dois tem como aspecto mais importante a consulta a pessoas de confiança para a escolha de um novo fornecedor, por fim, o grupo três tem como aspecto mais importante a utilização de contratos a longo prazo.

Com relação ao segundo objetivo, foram indicadas algumas maneiras de iniciar a negociação com os compradores utilizando os fatores mais sensíveis para cada grupo. Para o grupo um e três é indispensável que o vendedor conheça o cenário macro e microeconômico e conheça os valores e visão da empresa para iniciar uma negociação e para o grupo dois foi indicada procurar alguma pessoa de referência próxima ao comprador para uma conversa inicial para uma futura introdução na empresa desejada.

Como limitação, da pesquisa em relação ao problema de pesquisa, utilizaram-se apenas os fatores de influência para determinar as diferenças entre o processo de decisão. Poderiam ter sido usados outros fatores ou aspectos, porém esse foi o que foi julgado mais completo para esse estudo. Foi delimitado também que esse estudo fosse realizado com compradores de embalagens, clientes da empresa A. No total foram abordados cerca de 25% dos clientes da empresa.

Por fim, esse estudo pode ser útil para quem deseja entender um pouco mais sobre as diferenças na maneira de tomar algumas decisões provenientes de compradores industriais de diferentes países. Sugere-se também que sejam desenvolvidos novos estudos nesse sentido com uma maior amostra e abordando também outras áreas da indústria.

REFERÊNCIAS

- ABRE. **Estudo Macroeconômico da Embalagem**, 2015. Disponível em: < <http://www.abre.org.br/setor/estudo-macroeconomico-da-embalagem-abre-fgv/>>. Acesso em 12/11/2015.
- ALMEIDA, José R. de S. Barbosa de; FIGUEIREDO, Leonardo R. Dias; HERNÁNDEZ, Paola A. Campi; FORMIGONI, Valéria. A influência das barreiras culturais nas estratégias de venda de empresas exportadoras brasileiras – Um estudo sobre exportações para a Índia. **Jovens Pesquisadores**. Vol. 2, número 1 (2), jan-jun, 2005.
- BOCANERA, María Fernanda. **Técnicas de Negociación**. Buenos Aires: Belgrano, 1997.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos. **Marketing Básico: Uma Abordagem Brasileira**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- DIAS, Beniciana Soares. **Análise da influência das diferenças culturais nas negociações internacionais**. Fortaleza: UFC, 2004. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, 2004.
- ENIS, Bem M. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1983.
- GREWAL, Dhruv. **Marketing**. 2. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- HITT, Michael. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- KOGUT, Bruce; SINGH, Harbir. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. **Journal of International Business Studies**. P. 411-432, 1988.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 1995.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade; **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAINARDES, Emerson Wagner; AMAL, Mohamed; DOMINGUES, Maria J. C. de Souza. O fator cultura à mesa nas negociações internacionais com o Brasil: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI, 2010, São Paulo. **Anais**. São Paulo: FGV, 2010.

MARTINELLI, Dante P. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

MORRISON, T. & CONAWAY, W. A. **Kiss, bow, or shake hands**: the bestselling guide to doing business in more than 60 countries. 2. Ed. Avon: Adams Media, 2006.

OLIVEIRA, Leandro Cheloni de; LEÃO, Marcos Eugênio Vale. Negociação Transcultural: conduzindo negociações em mercados globais. **Pós em Revista**, número 7, p. 67-72, 2013.

PANOSSO, Carlos Alfredo. **Negociação Comercial Internacional**: Um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

SILVA, Ana Paula Silveira; SCARE, Roberto Fava; CASANOVA, Anna Carolina Pirani. Análise do Processo de Compra do Consumidor Agropecuário: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER 2008, Rio Branco. **Anais**. Ribeirão Preto: USP, 2008.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. **Marketing Industrial**: Fundamentos Para a Ação Business To Business. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

VOLKEMA, Roger. Entendendo o comportamento inicial em negociações brasileiras: uma análise de quatro subculturas regionais. **BBR - Brazilian Business Review**, vol. 9, núm. 2, pp. 93-114, 2012.

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
 FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
 CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
 QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA CONCLUSÃO DE CURSO



Qual a sua nacionalidade?

Qual a principal matéria-prima que você compra?

Por favor, responda às questões abaixo tendo como referência:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Indiferente
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Em um momento econômico de risco, o ideal seria trabalhar com estoques baixos dessa matéria prima.

1 2 3 4 5

É essencial para um comprador sempre manter-se atualizado a dados como: nível de produção, investimentos, volume de vendas e taxas de juros.

1 2 3 4 5

Um bom comprador está sempre atento à concorrência e às políticas de regulamentações.

1 2 3 4 5

Se um fornecedor frequentemente atrasa seus pedidos, a melhor saída é aumentar o estoque daquele produto.

1 2 3 4 5

O setor de compras é muito importante e valorizado na empresa onde eu trabalho.

1 2 3 4 5

O sistema de compras dentro da empresa que eu trabalho é centralizado.

1 2 3 4 5

A empresa onde eu trabalho utiliza contratos à longo prazo.

1 2 3 4 5

A empresa em que eu trabalho tem um sistema de medição de desempenho e recompensa em compras

1 2 3 4 5

A empresa em que você trabalha possui um procedimento de homologação de fornecedores

1 2 3 4 5

Eu sempre consulto pessoas de confiança a respeito de compras com novos fornecedores.

1 2 3 4 5

Quantas pessoas fazem parte do processo decisório de compra na sua empresa?

1 2 3 4 5

Costumo receber indicações de novos fornecedores de amigos ou pessoas próximas com frequência.

1 2 3 4 5

A principal pessoa na aprovação da rede de compras da empresa participa diretamente das negociações com os fornecedores.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Na empresa em que eu trabalho, os analistas tem autonomia para realizar pequenas compras.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Em um grupo de compradores, a tendência é que eu sempre concorde com a maioria.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Sou recompensado em público ou financeiramente em caso de metas atingidas.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Me considero um comprador conservador.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Estou sempre em busca de novos fornecedores, principalmente em mercados que ainda não são explorados pela empresa.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
É melhor pagar mais caro por um fornecedor com qualidade garantida a ter um menor preço e arriscar a qualidade do processo/produto.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Condições comerciais são fatores mais importantes na escolha de fornecedores do que a relação de amizade e confiança construída ao longo dos anos.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

O centro de compras da empresa em que você trabalha é:

<input checked="" type="radio"/> 1 - Autocrático (apenas uma pessoa toma a decisão).
<input type="radio"/> 2 - Democrático (a maioria toma a decisão).
<input type="radio"/> 3 - Consultivo (uma pessoa toma a decisão, mas consulta outras opiniões antes).
<input type="radio"/> 4 - Consensual (todos devem chegar a um acordo para que possam realizar a compra).

APÊNDICE B



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA CONCLUSÃO DE CURSO



What's your nationality?

What the main raw material you purchase?

Please, reply the questions below, with reference to:

- 1 - Strongly Disagree
- 2 - Disagree
- 3 - Neutral
- 4 - Agree
- 5 - Strongly Agree

In an unstable economic situation, the best is to work with low stock of this raw material.

1 2 3 4 5

It's essential to a buyer to always keep yourself updated for things like: production level, investments, sales and taxes.

1 2 3 4 5

A good buyer is always attentive to your competitors and the regulamentation policy.

1 2 3 4 5

If a supplier frequently delay your orders, the best solution is increase your stock of this product.

1 2 3 4 5

The supply chain division is very important and valued on the organization where I work.

1 2 3 4 5

The supply chain in the organization I work is centralized.

1 2 3 4 5

The organization where I work use long time contracts.

1 2 3 4 5

The organization where I work have a system of performance measure and reward for supply chain.

1 2 3 4 5

The organization where I work have a procedure of homologation of suppliers.

1 2 3 4 5

I always consult people I trust when it comes to buy with a new supplier.

1 2 3 4 5

How many people does your organization have in the buy process?

1 2 3 4 5

I frequently get indications for a new supplier from friends and coworkers.

1 2 3 4 5

The most important member on the approbation of buys take part directly of the negotiations with the suppliers.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
In the organization I work, the analysts have autonomy for small purchases.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
In a group of buyers, I tend to agree with most of them.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
I receive public or money rewards when I fulfill goals.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
I consider myself a conservative buyer.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
I am always searching for new suppliers, specially in not yet explored areas by our organization.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
It's better to pay for more expensive raw materials with assured quality than have a cheaper price and put on risk our products/process quality.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Commercial conditions are more important factors in the choice of a new supplier, more than friendship and trust built over the years.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

The Supply Chain division where you work is:

<input checked="" type="radio"/> 1 - Autocratic (only one person makes the decision).
<input type="radio"/> 2 - Democratic (the majority makes the decision).
<input type="radio"/> 3 - Advisory (only one person makes the decision, but consults people before).
<input type="radio"/> 4 - Consensual (everyone must come to terms so that they can make the purchase).

APÊNDICE C



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA CONCLUSÃO DE CURSO



Cual és tu nacionalidad?

Cual la principal materia prima que tu compras?

Por favor, responda las cuestiones abajo, tendo como referencia:

- 1- Muy en desacuerdo
- 2- En desacuerdo
- 3- Neutro
- 4- De acuerdo
- 5- Muy de acuerdo

En un momento economico de riesgo, la mejor manera de actuar es trabajar con bajos stocks de esta materia prima.

1 2 3 4 5

Es esencial para un comprador siempre tener datos actualizados como el nivel de la producción, la inversión, el volumen de ventas y las tasas de

1 2 3 4 5

Un buen comprador está siempre atento a la competencia y las políticas de regulación.

1 2 3 4 5

Si un proveedor con frecuencia retrasa sus órdenes de compra, la mejor solución es aumentar el stock de este producto.

1 2 3 4 5

El departamento de compras es muy importante y valioso en la empresa donde trabajo.

1 2 3 4 5

El departamento de compras dentro de la empresa donde trabajo es centralizado.

1 2 3 4 5

La empresa donde trabajo utiliza los contratos a largo plazo.

1 2 3 4 5

La empresa donde trabajo tiene una medición del desempeño y sistema de recompensas para las compras

1 2 3 4 5

En la empresa donde trabajo tiene un procedimiento de homologación de proveedores

1 2 3 4 5

Yo siempre consulto personas de confianza acerca de las compras con nuevos proveedores.

1 2 3 4 5

Cuántas personas forman parte del proceso de toma de decisiones de compra en su empresa? (Considerar el numero cinco como cinco o más personas)

1 2 3 4 5

Yo recibo indicaciones para nuevos proveedores de amigos o personas cercanas con frecuencia.

1 2 3 4 5

La persona principal en el proceso de aprobación de las compras de la empresa participa directamente de las negociaciones con los proveedores.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
En la empresa donde trabajo, los analistas tienen autonomía para realizar compras pequeñas.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
En un grupo de compradores, la tendencia es que yo siempre estoy de acuerdo con la mayoría.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Soy recompensado en público o financieramente en caso de metas alcanzadas.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Me considero un comprador conservador.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Siempre estoy buscando nuevos proveedores, especialmente en mercados que aún no son explotados por la empresa.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Es mejor pagar más por un proveedor con calidad garantizada a tener un menor precio y poner en riesgo la calidad de mi producto.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Términos comerciales son factores más importantes en la elección de proveedores que la relación de amistad y confianza construida en los últimos años.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

El departamento de compras en la empresa que trabajo és:

<input checked="" type="radio"/> 1 - Autocrático (sólo una persona toma la decisión).
<input type="radio"/> 2 - Democrática (la mayoría toma la decisión).
<input type="radio"/> 3 - Asesor (sólo una persona toma la decisión, pero consultas personas antes).
<input type="radio"/> 4 - Consensual (todos deben llegar a un acuerdo por lo que ellos pueden hacer la compra).