

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

RICARDO BRUMMELHAUS

**A INFLUÊNCIA DA TIPOLOGIA PSICOLÓGICA DE NEGOCIADORES
INTERNACIONAIS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS**

BENTO GONÇALVES

2019

RICARDO BRUMMELHAUS

**A INFLUÊNCIA DA TIPOLOGIA PSICOLÓGICA DE NEGOCIADORES
INTERNACIONAIS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador TCC I: Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato

Orientadora TCC II: Prof. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein

BENTO GONÇALVES

2019

RICARDO BRUMMELHAUS

**A INFLUÊNCIA DA TIPOLOGIA PSICOLÓGICA DE NEGOCIADORES
INTERNACIONAIS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador TCC I: Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato

Orientadora TCC II: Prof. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein

Aprovado em: __/__/__

Banca examinadora

Prof. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Ma. Rosimeri Machado
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, o Sr. Luis Fernando Brummelhaus e a Sra. Marlene Schäfer Brummelhaus. Sem o suporte que tive durante toda a graduação e na minha vida, não teria chegado a esse momento.

Agradeço aos meus orientadores, Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato, pela orientação no desenvolvimento do início deste estudo, e a Prof. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein, por toda orientação, suporte e dedicação na condução da segunda parte deste estudo. Vocês foram fundamentais para o desenvolvimento do mesmo.

Finalizo agradecendo para as demais pessoas que contribuíram direta ou indiretamente, tanto no presente estudo quanto no meu desenvolvimento pessoal e profissional. Esse agradecimento inclui professores, familiares, amigos, colegas de trabalho, participantes da pesquisa e demais pessoas que possam ter contribuído. Sintam-se devidamente reconhecidos.

“O pior naufrágio é não partir.”

Amyr Klink

RESUMO

Em um cenário de globalização, onde os indivíduos possuem maior facilidade de comunicação, é esperado que surja um aumento na quantidade de conflitos. Tendo em vista que as organizações são compostas por indivíduos e as mesmas procuram ampliar suas operações a partir da expansão dos mercados onde atuam, a fim de aumentar seu tamanho e representatividade, entende-se que o comportamento dos indivíduos que representam essas organizações pode vir a comprometer os resultados esperados pelas mesmas. Pressupondo que a colaboração entre indivíduos com interesses próprios para o atingimento de um objetivo comum gera a possibilidade de surgimento de conflitos, o presente estudo objetiva analisar a possível influência da tipologia psicológica de negociadores internacionais sobre a questão dos conflitos em suas rotinas profissionais. Utilizando-se de uma abordagem quantitativa de nível exploratório através da aplicação de um questionário virtual composto por perguntas fechadas, adaptado do modelo de Keirse (1998), e também somado a perguntas abertas e de preferências, o estudo busca compreender a percepção de negociadores internacionais da serra gaúcha sobre a temática dos conflitos, além de analisar a maneira como lidam com os mesmos e a forma como se sentem em situações de conflito. A análise dos conflitos toma como base a tipologia psicológica dos negociadores, a fim de estabelecer uma relação entre a temática da administração dos conflitos e o perfil de comportamento dos negociadores. Os resultados sugerem que a atribuição de negociador internacional é desenvolvida predominantemente por um grupo específico de tipos psicológicos, com destaque para o(s) perfil (is) racionais ST (Sensitivos Pensadores), sendo que o perfil mais recorrente é o extrovertido, sensitivo, que usa a razão e possui atitude julgadora (ESTJ).

Palavras chave: Tipos Psicológicos. Negociadores Internacionais. Administração de conflitos.

ABSTRACT

In a scenario of globalization, where individuals have a bigger facility to communicate, a bigger quantity of conflicts is expected to emerge. Given that the organizations are composed of individuals and the organizations seek to expand their operations expanding the markets where they play in order to increase their size and representativeness, is understandable that the behavior of individuals who represent these organizations can affect the results expected by them. Assuming that the collaboration between individuals with self-interests to the achieving of common objectives generate the possibility of conflicts emerging, the present research intends to analyze the possible influence of psychological types of international traders at the conflicts subject in their professional routine. Using a quantitative method, in exploratory level, through the application of a virtual survey composed by closed questions adapted from Keirse model (1998), in addition of open and preference questions, the study seeks to comprehend the perception of international traders from *serra gaúcha* region about the theme of conflicts, besides analyzing the manner on how they deal with it and the way they feel during conflict situations. The analysis of the subject is based on the psychological typology of the traders, in order to stablish the relation between conflicts administration subject and the behavior pattern of the traders. The results of this research show that the attributions of an international trader are developed mainly by a specific group of psychological types, highlighting the rational profiles ST (Sensitive Thinkers), and the most recurring profile is the extrovert, sensor, thinker that have a judger attitude (ESTJ).

Key words: Psychological types. International traders. Conflicts management.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Evolução do fenômeno globalização..... | 19 |
| Figura 2 – Fluxograma do processo de negociação..... | 28 |
| Figura 3 – Fluxograma da comunicação com ambiente fabril | 30 |
| Figura 4 – Fluxograma da logística pré-embarque..... | 31 |
| Figura 5 – Fluxograma da interação com despachante aduaneiro..... | 32 |
| Figura 6 – Fluxograma da relação recebimento de divisas | 35 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Tipos psicológicos da amostra | 55 |
| Tabela 2 – Percepção e julgamento | 56 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Quadro resumo tipos psicológicos Myers e Briggs..... | 442 |
| Quadro 2 – Resumo da fundamentação teórica..... | 44 |
| Quadro 3 – Caracterização da amostra | 49 |
| Quadro 4 – Resumo do procedimento metodológico | 53 |
| Quadro 5 – Estratégias para administração de conflitos | 59 |
| Quadro 6 – Situações de conflito percebidas pelos elementos da amostra | 61 |
| Quadro 7 – Percepções a respeito dos conflitos | 64 |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 | DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA | 13 |
| 1.2 | OBJETIVO GERAL..... | 13 |
| 1.3 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 13 |
| 1.4 | JUSTIFICATIVA..... | 14 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 15 |
| 2.1 | MOEDA E MERCANTILISMO | 16 |
| 2.2 | GLOBALIZAÇÃO | 18 |
| 2.3 | <i>MARKETING</i> EM UM AMBIENTE GLOBALIZADO | 21 |
| 2.4 | PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS | 24 |
| 2.5 | COMPLEXIDADE E ORIGEM DOS CONFLITOS | 36 |
| 2.6 | ANALOGIA ENTRE GESTOR DE MERCADOS INTERNACIONAIS E TIPOLOGIAS PSICOLÓGICAS <i>MYERS-BRIGGS (MBTI) / KEIRSEY</i> | 41 |
| 2.7 | SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL | 43 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 45 |
| 3.1 | DELINEAMENTO | 45 |
| 3.1.1 | Natureza | 45 |
| 3.1.2 | Níveis | 46 |
| 3.1.3 | Estratégias | 47 |
| 3.2 | PARTICIPANTES DO ESTUDO | 48 |
| 3.3 | PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS | 50 |
| 3.4 | PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS | 51 |
| 4 | ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 54 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 66 |
| | REFÊRENCIAS..... | 69 |
| | APÊNDICE A – MODELO DE KEIRSEY (1998)..... | 74 |

1 INTRODUÇÃO

Em uma era de transformação digital onde a comunicação entre pessoas e entidades vem se tornando cada dia mais fácil e acessível, quando a presença física das pessoas em muitos momentos torna-se dispensável e o mercado aumenta sua competitividade, é compreensível que ocorra um número mais elevado de situações de conflito. Essa afirmação traz à tona a necessidade de uma melhor compreensão das causas dos conflitos e o desenvolvimento de estratégias para lidar com os mesmos, a fim de se obter melhores resultados em meio a esse contexto de competitividade.

Nessa perspectiva, o presente estudo se dedica ao tema da administração de conflitos no âmbito do comércio internacional e, mais especificamente, no que diz respeito às exportações diretas.

A administração dos conflitos é um assunto bastante abordado por mídias especializadas em gestão, além de autores que reconhecem sua existência e os veem como oportunidades que podem gerar impactos positivos nas organizações. Entretanto, a possibilidade de composição de estratégias para lidar com situações conflitantes baseadas em princípios da psicologia, como a utilização das tipologias psicológicas, aparenta não receber a mesma atenção.

Diversos autores e materiais lidos durante a preparação do referencial teórico apontam a administração do conflito de forma pontual como se o conflito surgisse de forma espontânea e devesse ser remediado de forma sintomática, sem aprofundamento na origem do mesmo. Com base nessa percepção, surgiu o objetivo de buscar na raiz do comportamento do negociador uma solução para evitar futuros problemas, os quais podem levar o profissional ao desinteresse pela atividade exercida, ou até mesmo acarretar perdas substanciais para a organização representada pelo mesmo.

Dessa maneira, o presente estudo pretende explorar o âmbito das tipologias psicológicas, que é a forma como as pessoas preferem utilizar sua mente, bem como assimilá-las às formas de tomada de decisão em situações conflituosas enfrentadas por negociadores internacionais que atuam em empresas da região da serra gaúcha.

Com foco nas numerosas possibilidades de aplicação das tipologias psicológicas em processos com diversos agentes, optou-se por delimitar a aplicação

do estudo a negociadores internacionais que trabalham com a estratégia de internacionalização conhecida como exportação direta.

A exportação direta pressupõe que a organização onde atuam os negociadores tenha estrutura de comércio exterior própria e maturidade para atuar no mercado internacional, portanto, com maior interação entre negociadores brasileiros e agentes estrangeiros (MINERVINI, 2012), o que eleva à possibilidade do surgimento de situações conflitantes.

Para fins de delimitação do estudo, considera-se também apenas o ponto de vista dos negociadores, de modo que os mesmos realizam a ponte de informações entre mercado e empresa, não sendo necessariamente os únicos participantes de uma organização a entrarem em conflitos ou estarem em contato com o mercado externo.

A estruturação do trabalho se compõe de uma pesquisa bibliográfica, necessária para o desenvolvimento do referencial teórico e aplicação de um questionário *on-line* para verificação das questões levantadas no mesmo.

O referencial teórico está estruturado em seis subcapítulos, os quais buscam demonstrar que o conflito é inerente à condição humana e está presente desde os primeiros registros de transações comerciais entre seres humanos, além de abordar as implicações da globalização, fenômeno que facilita a interação e comunicação entre indivíduos e influencia no número e na frequência de situações conflituosas.

A interação entre as intenções dos negociadores e os propósitos das organizações, somada a elementos externos da organização, fomenta o surgimento de conflitos, justificando a busca pelo entendimento do comportamento dos negociadores perante situações conflituosas, com o intuito de antecipar a tomada de decisões baseadas em traços comportamentais dos profissionais envolvidos.

À continuação do referencial teórico, apresenta-se a descrição dos procedimentos metodológicos, bem como delineamento, natureza, níveis e estratégias de pesquisa, como também das descrições de participantes do estudo, procedimentos de coleta de dados, procedimentos de análise de dados, além da apresentação das análises dos dados e considerações finais.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Segundo dados da plataforma digital Rede Fellipelli (2019), correspondente brasileira da empresa The Myers-Briggs Company (2019), os brasileiros gastam em média 1,9 horas semanais na resolução de conflitos. Em função disso, as empresas brasileiras investem cerca de 91,2 horas por funcionário na resolução de conflitos. Conforme dados da mesma plataforma digital, a percepção de 85% dos funcionários das empresas é de que os mesmos têm que lidar com conflitos em algum grau, sendo que 29% percebem que têm que lidar com frequência.

Como apresentado anteriormente, a percepção da existência de conflitos é inerente à condição humana, evidenciada nos primórdios das transações comerciais pelas dificuldades enfrentadas nos processos de escambo e que, posteriormente, foram simplificadas a partir da adoção de Moedas-Mercadoria.

Em um primeiro momento, surge a hipótese de que a comunicação deficiente poderia ser a responsável pelo surgimento dos conflitos. No entanto, ao longo da pesquisa bibliográfica, confirmou-se que a comunicação deficiente é apenas um dos aspectos relacionados ao surgimento dos conflitos, e que a relação entre o comportamento do indivíduo e a forma de gerenciá-los pode estar muito mais intimamente ligada ao surgimento de situações conflituosas do que apenas o aspecto da comunicação deficiente.

Dessa forma, define-se que a melhor estratégia para a realização da pesquisa é utilizar-se da natureza Quantitativa de nível exploratório, intencionando responder à questão: “Como a Tipologia Psicológica dos negociadores internacionais influencia na administração de conflitos?”

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar a possível influência da tipologia psicológica de negociadores internacionais sobre a questão dos conflitos em sua rotina profissional.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) caracterizar os motivos pelos quais as pessoas entram em conflito e expor a forma como lidam com os mesmos;

- b) identificar os principais conflitos percebidos por negociadores brasileiros em suas rotinas de trabalho;
- c) investigar se um perfil específico de negociador pode estar relacionado a uma recorrência de conflitos;
- d) avaliar se tipos psicológicos predominantemente introvertidos podem ter maior dificuldade na administração de conflitos do que perfis extrovertidos;
- e) analisar como os negociadores internacionais se sentem durante situações de conflito.

1.4 JUSTIFICATIVA

Evidências apontam para a existência de perdas financeiras para organizações nas quais não é elaborada uma administração eficiente dos conflitos. Os conflitos são divididos em duas dimensões: internos e externos. Entende-se que as organizações dão uma maior ênfase na gestão dos conflitos internos, já que os externos estão em muitos casos além da sua capacidade de atuação.

Tendo em vista que o profissional que faz a ligação das informações entre o mercado e o ambiente fabril é o negociador internacional, o mesmo torna-se figura central na administração de conflitos entre os dois ambientes.

Com base nas afirmações anteriores e levando em consideração que a resolução dos conflitos na origem gera resultados positivos para organizações, além de valorizar a imagem do negociador perante a empresa e o mercado, justifica-se a investigação com base nos perfis psicológicos dos negociadores, tanto para os profissionais que buscam entender melhor o perfil de outros profissionais com os quais lidam quanto para gestores que buscam um parâmetro para a composição de suas estratégias de administração de conflitos, a fim de obterem melhores proveitos nas suas tomadas de decisão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico está composto de seis subcapítulos e um quadro resumo, os quais buscam contextualizar a questão do conflito na história das negociações, além de incluí-los no contexto da complexidade que envolve o processo de exportação direta.

Para isso, o mesmo inicia com uma breve introdução do contexto histórico do surgimento da moeda, fator que determina algumas variáveis da exportação direta e consequentes situações conflituosas até os dias atuais.

O mesmo passa então a abordar os avanços tecnológicos e fenômenos que moldam a forma como as pessoas se comunicam e interagem nos dias atuais. Tais avanços, não sendo acompanhados de uma educação cultural, também podem ser fonte geradora de situações conflituosas.

Seguindo para o terceiro subcapítulo, constata-se uma breve introdução das ferramentas de *marketing* utilizadas atualmente. Ferramentas essas que tem por propósito a captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, entrega e comunicação de valor para os mesmos (KOTLER, 2018), o que implicitamente sugere a manutenção de bons relacionamentos, evitando assim conflitos destrutivos.

Posteriormente, no subcapítulo quatro, o referencial descreve a estratégia de internacionalização escolhida para a definição do perfil profissional a ser estudado. Essa definição torna-se importante na medida em que iguala o nível de envolvimento dos profissionais estudados, proporcionando uma homogeneidade entre os participantes da pesquisa.

Segue-se após com o subcapítulo que contextualiza a complexidade do processo de internacionalização escolhido com a origem dos conflitos nos âmbitos internos e externos, além da exposição de algumas ferramentas de administração de conflitos encontradas.

Assim sendo, encerra-se com uma apresentação das tipologias psicológicas de Myers e Briggs, modelo MBTI, as quais servirão de parâmetro de comparação e análise de dados coletados durante a pesquisa de campo, bem como com um quadro resumo que sintetiza os tópicos abordados no texto.

2.1 MOEDA E MERCANTILISMO

Dentre as mais variadas versões da história da humanidade, partindo das versões que pregam que a partir do momento em que o ser humano passou a descobrir novas técnicas de agricultura e pastoreio, deixando de ser nômade caçador-coletor para se tornar sedentário agricultor-pastor, surgiram as necessidades de trocas diretas de produtos entre povos. De acordo com Caparroz (2017, p. 31), “desde que os povos passaram a se organizar, nos primórdios da civilização, parece ter surgido a ideia natural de que o comércio seria capaz de produzir benefícios mútuos”.

Para Caparroz (2017), a troca de mercadorias por mercadorias, também conhecida como escambo, foi posteriormente substituída pelas Moedas-Mercadoria devido às dificuldades relacionadas ao processo do escambo, tais como: mensurar quanto uma mercadoria vale em relação à outra e a necessidade de ambas as partes estarem interessadas nos produtos ofertados.

Para um melhor entendimento de Moeda-Mercadoria, pode-se citar a definição do Banco Central do Brasil. Segundo o BCB (2019), as Moedas-Mercadoria eram unidades monetárias “aceitas por todos [...] circulando como elemento trocado por outros produtos e servindo para avaliar-lhes o valor”. Como exemplo, podem ser citados o Sal, o Cauri, o Pau-Brasil, o Açúcar, o Cacau, entre outros.

Rogoff (2016, p. 15, tradução nossa) afirma que “para os ocidentais a história [da moeda] começa com o inspirador relato de Marco Polo sobre o papel moeda na China”¹, no século XII.

Ainda no entendimento de Rogoff (2016, p. 17, tradução nossa), “acredita-se ter começado na Lydia (Oeste da moderna Turquia) a verdadeira invenção da cunhagem das modernas moedas metálicas no século VII a.C.”.²

De acordo com Aglietta (2018), o método da cunhagem de moedas metálicas teria sido posteriormente adotado pelos antigos gregos, e então difundido pela Europa medieval.

Aglietta (2018) ainda afirma que a utilização de moedas cunhadas, com valores numéricos definidos, peso padronizado e simbologia monetária reconhecível,

¹ Do original: For Westerners, the history begins with Marco Polo's insightful account of paper currency in China (ROGOFF, 2016, p. 15).

² Do original: The true invention of modern metallic coinage is generally thought to have started in Lydia (in modern Western Turkey) in the seventh century BC (ROGOFF, 2016, p. 17).

utilizadas como indexador para transações comerciais, proporcionou o início das trocas indiretas, tornando as operações de comércio muito mais fáceis, confiáveis e facilitando também as campanhas militares do período.

Definido por Geary (2013), um povo contempla diferentes nações divididas segundo origens, costumes, línguas e leis. Entende-se que a necessidade de aquisição de produtos para suprimento das necessidades específicas entre nações sempre existiu, bem como os contatos comerciais entre os mesmos, mas, é a partir do século XVI, como salienta Caparroz (2017, p. 33), com “o desenvolvimento de navios mercantes, de porte avantajado e capazes de cruzar oceanos” que o comércio entre as nações começa a se expandir de forma rápida.

Caparroz (2007) afirma que o desenvolvimento dos navios mercantes coincide com o final da Idade Média e início da Idade Moderna e Renascimento, quando, por volta do ano 1550, surge na Europa o período histórico conhecido como Mercantilismo. Período este em que o Estado exercia o poder absolutista, onde a supremacia econômica deveria ser alcançada a qualquer custo e o bem-estar de um país só era possível através do fortalecimento do poder estatal.

Já para Rojas (2007), a riqueza das nações, no período do Mercantilismo, era medida principalmente através da quantidade de metais preciosos que possuía, em especial o Ouro e a Prata, que serviam como lastro para emissão de moeda.

Segundo Caparroz (2017), para as nações europeias do período mercantilista, só havia duas formas de aumentar exponencialmente sua riqueza e consequente supremacia econômica: a exploração de colônias ou comércio exterior. O autor afirma que os países que possuíam países-colônia as exploravam como mercados consumidores de produtos acabados e fornecedores de matérias-primas.

Para tanto, o comércio entre nações era exclusividade da metrópole. A colônia era proibida de comercializar com outras nações, e o segundo modo de elevar a supremacia econômica era através do Comércio Exterior, mantendo a balança comercial positiva, encorajando as exportações e restringindo as importações. Dessa forma, o saldo positivo era convertido em metais preciosos e consequente aumento do poder do Estado (ROJAS, 2007; SMITH, 2012; CAPARROZ, 2017).

Caparroz (2017, p. 34) ainda comenta que “a receita de desenvolvimento do período mercantilista, momento histórico que sob a ótica geopolítica pode ser considerado como a primeira manifestação, em larga escala, do fenômeno que hoje se conhece por Globalização”.

A contextualização histórica apresentada anteriormente visa evidenciar que os conflitos são inerentes à condição humana e que o desenvolvimento das civilizações teve como base a criação de novas tecnologias e que, com o surgimento dessas novas tecnologias e fenômenos, surgiram as regulamentações, que evitam conflitos entre indivíduos, entidades e nações.

2.2 GLOBALIZAÇÃO

Fenômeno acreditado por muitos ser recente, o início da globalização, na verdade, trata-se de uma externalidade associada às expedições marítimas do período mercantilista com vistas na exploração de recursos para a metrópole. Nesse período, chamado por Friedman (2009) de Globalização 1.0, a dinâmica do fenômeno se caracterizava pelo envolvimento de países em um contexto global com o descobrimento de novos territórios e integração entre os países em busca do fortalecimento econômico de determinado Estado.

O período que procedeu a Globalização 1.0., chamado por Friedman (2009) de Globalização 2.0, iniciou-se por volta do ano 1800, e seu principal agente de mudança, o qual promoveu a integração global, foram as empresas transnacionais.

As empresas transnacionais podem ser definidas como organizações que operam além das fronteiras geográficas onde foram constituídas, em busca de mercados e mão de obra que lhes conferisse vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, além de expansão da base consumidora e diluição de riscos nas operações domésticas (HIRATUKA, 2002; KRUGMAN, 2010).

Ainda segundo Friedman (2009, p. 20), “na primeira metade dessa era, a integração global foi alimentada pela queda dos custos de transporte [...] e, na segunda, pela queda dos custos de comunicação [...].” Dessa forma, criou-se um mercado global onde as empresas tinham oportunidade de se inserir em outros mercados e obter vantagens competitivas.

Procedendo o período da Globalização 2.0, por volta dos anos 2000, deu-se início a uma nova era da Globalização. Intitulada por Friedman (2009) de Globalização 3.0, essa nova era do fenômeno estudado tem como agente transformador o indivíduo. Com a democratização da comunicação os indivíduos perceberam que são capazes de interagir e trabalhar com outros indivíduos de outras nacionalidades em

prol da produção de conhecimento e não apenas competindo entre si (FRIEDMAN, 2009). A evolução das três etapas do fenômeno pode ser observada na Figura 1.

Figura 1 – Evolução do fenômeno globalização



Fonte: Elaborada pelo autor (2019), a partir de Friedman (2009).

Variadas teorias e materiais sobre o fenômeno conhecido como Globalização têm sido desenvolvidas ao longo dos anos por diversos autores de todas as partes do planeta. O tema recorrente em produções acadêmicas e literatura também aparenta possuir uma polarização de ideias favoráveis e desfavoráveis. Destaca-se sob a ótica da corrente sociológica, representada pela obra do autor contemporâneo Zygmunt Bauman, a afirmação de que “para alguns, “globalização” é o que devemos fazer se quisermos ser felizes; para outros, é a causa da nossa infelicidade. Para todos, porém, “globalização” é o destino irremediável do mundo, um processo irreversível” (BAUMAN, 1999, p. 07).

Bauman (1999) ainda destaca que a Globalização não diz respeito ao que se deseja ou se espera fazer, mas sim ao que está acontecendo a todas as pessoas, e que a ideia de globalização se estende para além do alcance de desígnio e ação de um indivíduo em particular, pois ela está associada a forças desconhecidas que operam sobre territórios, alheias à vontade do Estado.

Hoffmann (2002) e Magnoli (2003) contrapõem o pensamento apresentado por Bauman e afirmam que a Globalização não é inevitável ou irreversível, além de atribuírem a sua criação ao poderio econômico dos Estados Unidos pós-Segunda Guerra Mundial.

Contrapondo também o pensamento de Bauman, porém, de forma não ideologizada e focada no pensamento econômico, King (2017) não só sustenta a ideia de que a Globalização não é inevitável ou irreversível, como também adiciona ao contexto que o fenômeno não é apenas conduzido pela tecnologia e meios de comunicação, mas também pelo desenvolvimento de ideias e instituições que formam políticas, enquadram economias e ornamentam sistemas financeiros local e globalmente, instituições como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Worldbank.

King (2017) ainda sustenta que o fenômeno da Globalização é responsável por ter diminuído as desigualdades entre nações, porém, também é responsável pelo aumento da desigualdade entre as camadas da sociedade, mas o real desafio de um mundo globalizado ou “aldeia global” envolve o livre movimento de capital e pessoas.

O desenvolvimento econômico de uma nação aparenta criar uma tensão entre o desejo de obter ganhos em escala global e o anseio por obter estabilidade econômica e social dentro de uma nação. A estabilidade doméstica pode ser destruída por enormes ondas de migração (KING, 2017).

Retomando o foco no papel das empresas para a Globalização, Bowersox (2014) afirma que independentemente do tamanho, a maioria das empresas de hoje tem algum nível de operação global, podendo ser essas operações desde a utilização de matéria-prima ou produtos originados em outros países, bem como atender a clientes fora do seu país de domicílio.

Ainda no entendimento de Bowersox (2014), as empresas têm mais interesse em manter operações globais do que simplesmente buscar por produtos e mão de obra mais baratos. Para o autor, as empresas têm desenvolvido recursos de cadeia de suprimentos globais com intuítos que vão desde aumentar a receita da empresa até conseguir economias de escala e reduzir os custos diretos, avançar em tecnologia, reduzir a carga tributária global da empresa, reduzir a incerteza de acesso ao mercado e melhorar a sustentabilidade da organização.

O desenvolvimento de uma cadeia de suprimentos global depende de um sistema logístico eficaz e “as compras e o mercado globais oferecem muitas oportunidades para melhorar o desempenho das empresas, especialmente em termos de receita, volume e participação de mercado” (BOWERSOX, 2014, p. 277).

Reforçando a ideia apresentada por Bowersox sobre a criação de uma cadeia de suprimentos global, Ballou (2006, p. 35) afirma que “a globalização e a internacionalização das indústrias em todas as partes ficarão pesadamente dependentes de desempenho e custos logísticos, à medida que as empresas forem intensificando uma visão mais internacional de suas operações”.

Ao mesmo tempo, as expectativas dos clientes sobre o serviço logístico das empresas estão relacionadas a três fatores, conforme indica Ballou:

“A internet, procedimentos operacionais *just-in-time* e continuada reposição dos estoques são, todos, fatores que levam os clientes a esperar um

processamento cada vez mais ágil de seus pedidos, entrega imediata e um alto índice de disponibilidade do produto” (BALLOU, 2006, p. 34).

Em análise ao texto apresentado, entende-se que a Globalização é um fenômeno que data de séculos; teve três fases distintas e tem sido impulsionada pela tecnologia, aliada ao desenvolvimento de ideias e instituições. A democratização da informação tem forte influência no desenvolvimento desse fenômeno, tendo em vista que facilita a comunicação entre organizações e indivíduos. As organizações podem se beneficiar de estratégias de internacionalização e da relativa facilidade de fluxo de capital, desenvolvendo estratégias de fornecimento complexas e de longo prazo, enquanto os consumidores esperam por reações rápidas, quando não instantâneas, para a satisfação de suas necessidades. A captação de clientes e consumidores, bem como sua manutenção, é realizada através de ferramentas de *Marketing*, assunto que será abordado na sequência. A manutenção dos mesmos dependerá de um bom funcionamento da cadeia de distribuição, indiretamente das boas relações mantidas entre os agentes que atuam na cadeia de distribuição.

2.3 *MARKETING* EM UM AMBIENTE GLOBALIZADO

Em meio ao contexto de Globalização, onde estados, empresas e indivíduos dividem o mesmo espaço com diferentes necessidades, surgem ferramentas e estratégias de *marketing* capazes de saciar os desejos de ambos agentes transformadores, guiando operações, evitando assim conflitos potencialmente destrutivos.

Uma das mais sucintas e melhores definições de *Marketing*, segundo Kotler (2018), é “suprir necessidades gerando lucro”. O suprimento das necessidades lucrativamente se dá através da administração de *Marketing* que é definida pelo autor “como a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente” (KOTLER, 2018, p. 03).

Marketing no âmbito internacional, na definição de Cateora (2009, p. 09), “é o desempenho de atividades empresariais designadas para planejar, definir preços, promover e dirigir o fluxo de produtos e serviços de uma companhia para clientes ou usuários em mais de um país visando o lucro”.

Cateora (2009) acrescenta que existe uma diferença entre as definições de *Marketing* no âmbito doméstico e no âmbito internacional. Para o autor, essa diferença é que no *Marketing* Internacional as atividades se realizam em mais de um país e que “a esta diferença aparentemente pequena, [...], devem-se a complexidade e a diversidade encontradas nas operações de *marketing* internacional” (CATEORA, 2009, p. 09).

Em um sentido amplo, a utilização de ferramentas de *Marketing*, tanto no âmbito doméstico quanto internacional, independente do agente que busca utilizar-se de tais ferramentas, é a busca por alguma forma de lucro. O lucro, definido por De Campos et al. (2019) como sendo o resultado positivo obtido pela relação entre receitas, custos e despesas, é a força motora dos esforços investidos em *Marketing* e sua amplitude, além do aspecto financeiro, é o que denota a utilização do mesmo por indivíduos inseridos no ambiente globalizado, como citado por Friedman (2009) em seu conceito de Globalização 3.0.

Buscando uma interpretação holística da aplicação de *Marketing* no ambiente globalizado, onde tudo se torna importante devido à amplitude e interdependência das ações aplicadas em diferentes mercados e como as mesmas impactam no consumidor, faz-se necessário para a compreensão limitar o tema *Marketing* a uma perspectiva abrangente, onde o conceito *Marketing* se divide em quatro dimensões: Interno, Integrado, de Relacionamento e de Desempenho (KOTLER, 2018).

O *Marketing* Interno, segundo Kotler (2018), garante que todos na organização acolham os princípios de *Marketing* apropriados, tendo a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários capacitados que queiram atender bem os clientes. “Profissionais de *Marketing* inteligentes reconhecem que as atividades de *marketing* dentro da empresa podem ser tão importantes quanto aquelas dirigidas para fora da empresa – se não mais importantes” (KOTLER, 2018, p. 24).

Já o *Marketing* Integrado, na visão de Kotler (2018, p. 24), “ocorre quando a empresa concebe atividades de *marketing* e monta programas voltados a criar, comunicar e entregar valor aos consumidores de tal forma que ‘o todo seja maior que a soma das partes’.” Essa dimensão é a responsável pelos “4 Ps” do *Marketing* para a empresa: Produto, Preço, Praça e Promoção.

De acordo com Kotler (2018), um dos principais objetivos do *Marketing* é desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem afetar o sucesso das atividades de *marketing* de uma

organização, direta ou indiretamente. A dimensão que tem esses objetivos como principais metas é o *Marketing* de relacionamento. Para o autor, é preciso entender as capacidades e recursos dos diferentes grupos que constituem a rede de *marketing* de uma organização, além das necessidades, metas e desejos dos mesmos para desenvolver relacionamentos fortes e de longa duração (KOTLER, 2018).

Finalizando as quatro dimensões do *Marketing* Holístico está o *Marketing* de Desempenho, que compreende preocupações mais abrangentes, como contextos éticos, ambientais, legais e sociais dos programas de *marketing* de uma organização. Para o autor, as causas e efeitos das ações de uma organização vão muito além da interação empresa-cliente e englobam a sociedade como um todo.

Cada vez mais, as grandes empresas não se limitam a analisar a receita de vendas, passando a examinar também o *scorecard* de *marketing* e a interpretar o que está acontecendo com sua participação de mercado, taxa de perda de clientes, nível de satisfação do cliente, qualidade do produto e outros indicadores (KOTLER, 2018, p. 25).

Na análise de Kotler (2018, p. 22), o conceito de *Marketing* Holístico “baseia-se em desenvolvimento, estruturação e implementação de programas, processos e atividades de *marketing*, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos”. Através da visão holística, que reconhece e concilia o escopo e as complexidades das atividades de *marketing*, é que se limita este tema durante o presente estudo. Para tanto, considera-se apenas a complexidade envolvida nos processos de exportação direta e os aspectos de *marketing* que podem surgir durante sua decorrência.

Drucker (1973, p. 64) afirma que “o objetivo do *Marketing* é tornar supérfluo o esforço da venda. O objetivo do *Marketing* é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho.” Como o escopo do presente estudo é a complexidade do *marketing* aplicada ao processo de vendas, pode-se afirmar que os esforços de *marketing* estão diretamente ligados aos resultados de vendas, no caso, a pretendida exportação.

A exportação direta como estratégia de inserção no mercado global é definida como o processo de venda de uma empresa para um cliente, no qual o vendedor emite a fatura comercial em favor do comprador sem intermédio de outras empresas (CATEORA, 2009; MINERVINI, 2012; KOTLER, 2018).

As exportações diretas pressupõem que a empresa possui conhecimento sobre o funcionamento de um processo de exportação/importação, além de possuir uma estrutura interna capacitada para atender as demandas do mercado externo e possuir os contatos necessários com os demais agentes que interferem no comércio exterior, a fim de viabilizar o funcionamento do processo como um todo e gerar os benefícios esperados por ambas as partes envolvidas (CATEORA, 2009; MINERVINI, 2012; KOTLER, 2018).

2.4 PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

Dentro de um contexto de constantes mudanças e instabilidades do mercado global, interação facilitada entre entidades, organizações e indivíduos, encontra-se o fato gerador do processo de Globalização: a aquisição de bens e serviços de lugares situados fora de um determinado território aduaneiro. Por distinção, território aduaneiro diferencia-se de território nacional, sendo o nacional a delimitação geográfica de determinado país e o aduaneiro uma área, juridicamente definida, dentro da qual subsiste uma única ordem aduaneira, independente dos limites geográficos do país (CAPPARROZ, 2017).

A aquisição e fornecimento de bens e serviços é sempre realizada por duas partes. Essas partes podem ser indivíduos ou organizações estabelecidos ou não em diferentes países. Quando as duas partes do processo estão estabelecidas em diferentes países, elas são denominadas exportador e importador. As transações comerciais entre importador e exportador, na opinião de Krugman (2010), são influenciadas pelos preços relativos, e o que permite aos indivíduos compararem o preço em moeda comum é a taxa de câmbio (KRUGMAN, 2010).

O que caracteriza uma exportação de bens, segundo o Decreto de Lei nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009 (Regulamento Aduaneiro Brasileiro), é a saída da mercadoria nacional ou nacionalizada do território aduaneiro, devendo a mesma ser devidamente regularizada por meio da Declaração Única de Exportação (DUE), salvo exceções. Adicionalmente, mercadoria nacional é definida como aquela que é substancialmente produzida no país, enquanto a mercadoria nacionalizada é a mercadoria de origem importada que, após internalizada, passa a integrar a economia nacional (CAPARROZ, 2017).

Para Minervini (2012), vários podem ser os motivos que levam uma empresa a exportar, mas os principais podem ser por uma estratégia de desenvolvimento da empresa, melhorar instalações, produtividade e otimizar custos de produção, superar dificuldades de venda no mercado interno, obter preços mais competitivos em outros mercados, prolongar o ciclo de vida de um determinado produto, aperfeiçoar recursos humanos, entre outros.

Minervini (2012) ainda salienta que o primeiro passo para a internacionalização de uma empresa é a realização de um estudo da sua capacidade exportadora, para que, posteriormente, possa decidir em qual grau de internacionalização deseja se incluir, sugerindo que a mesma inicie por opções de internacionalização com menor envolvimento, como as exportações indireta ou direta.

Reforçando a ideia de inserção no mercado internacional por formas de internacionalização com menor grau de complexidade, reafirma-se, através de Kotler (2018), que no geral as empresas entram no mercado internacional simplesmente enviando mercadorias ao exterior e, no caso do aumento de vendas, criam departamentos de exportação que incluem serviços de *marketing* como forma de buscar negócios com mais agressividade.

A composição de uma estratégia de exportação depende de muitos fatores, desde o interesse e maturidade da empresa até a necessidade de profissionais capacitados e abertos para lidar com outras culturas. Tais profissionais levam consigo uma bagagem cultural, capacidade de interagir em idiomas estrangeiros, habilidades de negociação e administrativas, além de uma curiosidade natural que é essencial para o desenvolvimento da atividade exportadora, pois, afinal, a agilidade nas decisões, rapidez nas respostas e eficiência produtiva são fatores cruciais para o sucesso nos processos de exportação (VAZQUEZ, 2009; SEBBEN, 2010; MINERVINI, 2012).

Na outra extremidade do processo, a importação, definida pelo Decreto de Lei nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, como a entrada de mercadoria internacional no território aduaneiro, deve ser regulamentada até o presente momento através da Declaração de Importação (DI) ou Declaração Simplificada de Importação (DSI), salvo exceções. Indica-se DI e DSI até o presente momento, pois está em fase de implementação a DUIMP, o equivalente a DUE, mas referente à importação (HOEFLICH, 2018).

A implementação da DUIMP no Brasil promete simplificar os processos de importação, pois a mesma poderá ser registrada no Portal único de Comércio Exterior de forma antecipada, ou seja, antes da chegada da mercadoria ao território aduaneiro nacional e de forma paralela à obtenção das licenças de importação (HOEFLICH, 2018).

Tomando como base os preceitos para a formação de uma cadeia de suprimentos global de Bowersox (2014), pode-se afirmar que os motivos pelos quais uma empresa pode buscar a importação de produtos podem ser vários, partindo da busca por preços mais competitivos, aumento de receita, ganhos em escala de produção, avanço na tecnologia da mesma, redução da carga tributária global da corporação, entre outros.

Entende-se que um processo de negociação comercial ocorre entre indivíduos que representam instituições, portanto, os requisitos previamente citados para a composição de uma estratégia de exportação aplicam-se também para a composição de uma estratégia de importação (VAZQUEZ, 2009; SEBBEN, 2010; MINERVINI, 2012).

É importante que a empresa possua interesse e maturidade para estar praticando o processo de importação, assim como é necessário o emprego de pessoas qualificadas a estarem operando neste sentido, além do contato necessário com os agentes intervenientes na cadeia do comércio exterior (VAZQUEZ, 2009; SEBBEN, 2010; MINERVINI, 2012).

Como citado anteriormente, para delimitação do presente estudo será considerada uma exportação direta e tendo como base o ponto de vista do exportador, desconsiderando a prospecção e abertura do cliente. Para o entendimento dessa estratégia de internacionalização, faz-se necessária a análise do processo como um sistema, composto por subsistemas que interagem entre si com o propósito de satisfazer a necessidade do cliente. Chiavenato (2010) define sistema como um conjunto de partes integradas com um propósito comum de alcançar determinado propósito.

Pode considerar-se a negociação como um subsistema do processo de exportação direta, pois é neste momento em que ocorrem os contatos entre indivíduos que propõe a outra parte um acordo. Essa proposição pode beneficiar ambas as partes envolvidas, dependendo da intenção dos negociadores. Matos (2014) afirma que o ato de negociar resulta em um acordo e pressupõe a existência de uma base

comum de interesses que aproxima e leva as pessoas ao diálogo. O autor ainda acrescenta que “a negociação implica a aceitação dos valores que embasam uma administração participativa, os ideais de direitos humanos e justiça social, os pressupostos de corresponsabilização (SIC) por resultados”.

Carvalho (2017) aponta a existência de interesses comuns e antagônicos em processos de negociação. O autor exemplifica os interesses antagônicos com situações onde existem diferenças de opinião, disputas, divergências e conflitos relacionados ao objeto em questão, enquanto os interesses comuns orientam o comportamento dos negociadores para a convergência e consenso. Neste contexto se desenvolve o processo de negociação, onde se busca um acordo satisfatório para ambas as partes.

Carvalho (2017) defende que o processo de negociação deve compreender três momentos cruciais para a pessoa que está propondo um negócio. O primeiro momento crucial, segundo o autor, é o planejamento. Esse momento proporciona ao negociador uma visão dos cenários que poderá encontrar durante o diálogo. O planejamento deve servir como um laboratório de hipóteses que visa preparar o proponente sobre como estimular concessões e resistir a tentativas de persuasão.

O segundo momento crucial refere-se à execução da negociação. Neste ponto da negociação torna-se importante que o proponente tenha identificado e organizado possíveis ações e táticas para reconhecimento das divergências, a fim de convertê-las em convergências, limitando desgastes decorrentes de contra argumentações e conflitos de interesse (MATOS, 2014; CARVALHAL, 2017).

Finalizando, o terceiro momento crucial é o do controle do que foi acordado. O controle deve ser feito de forma sistemática para garantir o cumprimento do que foi acordado com a intenção de criar credibilidade perante a parte que recebe uma proposta, como também avaliar os comportamentos dos negociadores, a fim de obter uma melhora individual mediante a reflexão sobre as interações com diferentes interlocutores (MATOS, 2014; CARVALHAL, 2017).

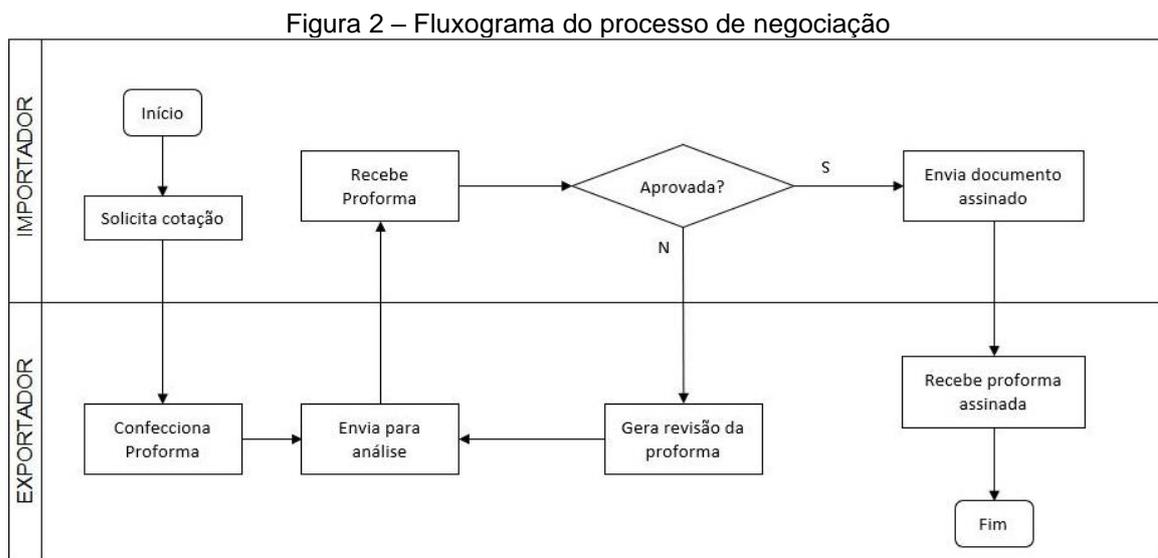
Aplicando os preceitos de negociação expostos ao processo de exportação direta, pode-se afirmar que o contato entre os indivíduos que representam instituições está baseado em motivos comuns, motivos esses que são alcançados através do diálogo e exposição de pontos de vista antagônicos e convergentes, com a finalidade de alcançar um acordo comum, que no comércio exterior se traduz em um documento de cotação, a chamada *proforma*. A fatura *proforma* é emitida pelo exportador em

favor do importador e deve conter todos os elementos da transação comercial, pois servirá de base para a fatura comercial (VAZQUEZ, 2009; MATOS, 2014; CARVALHAL, 2017).

Na visão de Vazquez (2009), a fatura *proforma* não possui um formato específico. Porém, deve conter o nome do vendedor/exportador, nome do comprador/importador, data e local da venda, discriminação da mercadoria, bem como quantidade e peso da mercadoria, valor da mercadoria na moeda estrangeira negociada, condições de venda (incluindo *Incoterm*), modalidade de pagamento, banco através da qual se realizará a operação, prazo de validade, assinatura do exportador, além de outros detalhes.

Vazquez (2009) ressalta que a fatura *proforma* deverá ser revisada e aprovada pelo importador antes do início do processo de fabricação da mercadoria. Também vale ressaltar que a fatura *proforma* deverá ser assinada pelo importador para ter validade legal em caso de litígio.

Com base na bibliografia consultada e aproveitando a experiência do autor do presente estudo no ramo das negociações, foi elaborado o seguinte fluxograma com a intenção de ilustrar a forma como normalmente se desenvolve a negociação e confecção da fatura *proforma* em exportações diretas.



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Acertadas as condições do processo entre exportador e importador, a fatura *proforma* torna-se um balizador para a manufatura dos bens a serem exportados. Neste segundo subsistema relacionado ao processo de exportação direta, é de inteira

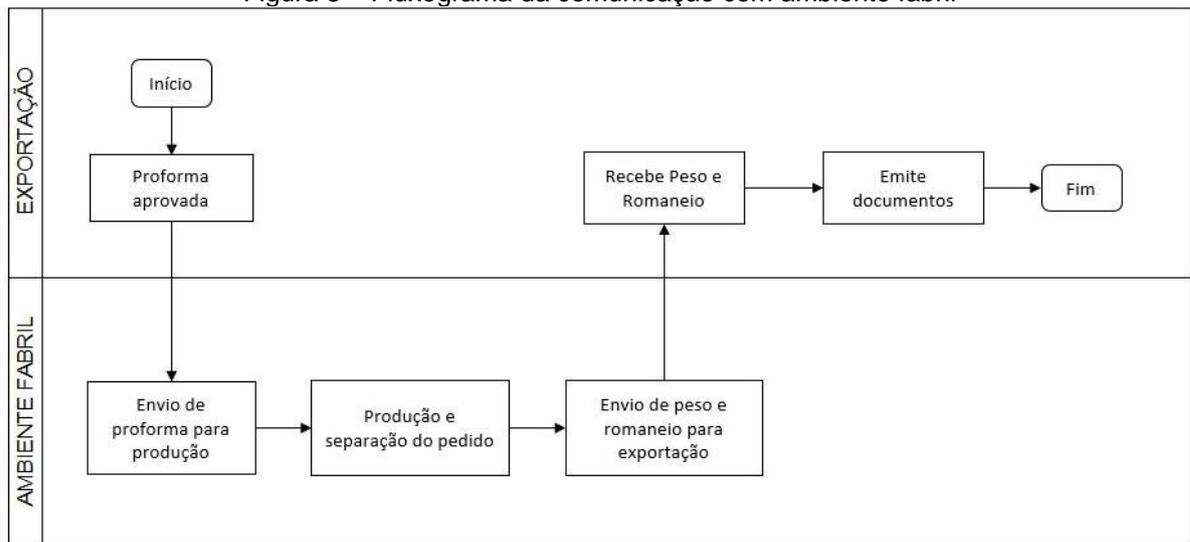
responsabilidade do negociador fornecer ao setor fabril as informações necessárias para a manufatura e preparação dos bens a serem exportados. Sejam essas informações referentes a procedimentos específicos, como características especiais de manufatura ou armazenagem para atendimento de legislações vigentes no país do importador, bem como informações para o atendimento de necessidades específicas do cliente (VAZQUEZ, 2009; BOWERSOX, 2014).

A conformidade dos produtos a serem exportados com a legislação do país de destino é de importância crítica para conclusão de um processo de exportação, tendo em vista que em certos países o não cumprimento de regulamentações pode acarretar na proibição do ingresso da mercadoria no território aduaneiro e possível destruição dos bens, fato que, somado as condições da negociação, podem acarretar prejuízos de grandes dimensões tanto para o exportador quanto para o importador (VAZQUEZ, 2009; BOWERSOX, 2014).

Cabe também ao negociador a decisão sobre a liberação da produção de produtos em relação aos processos que tenham formas de pagamento antecipadas ou cartas de crédito bancárias, com vistas em possíveis desistências do processo antes do pagamento ou incapacidade de cumprimento das cláusulas relacionadas a cartas de crédito (VAZQUEZ, 2009; BOWERSOX, 2014).

Aproveitando a experiência do autor do presente estudo no ramo de negociação e com base na bibliografia consultada, desenvolveu-se o seguinte fluxograma que visa ilustrar o momento da comunicação do novo pedido ao ambiente fabril.

Figura 3 – Fluxograma da comunicação com ambiente fabril



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Uma vez que a produção dos bens esteja concluída e demais formalidades referentes ao processo estejam de acordo com a negociação, período referente ao terceiro momento crucial de Carvalho (2017), chega-se ao terceiro subsistema relacionado ao processo da exportação direta. Esse subsistema refere-se à logística pré-embarque (VAZQUEZ, 2009; BOWERSOX, 2014; CAPARROZ, 2017).

A logística pré-embarque, ou expedição das mercadorias, é o momento da transição da mercadoria do ambiente fabril para expedição dos bens, dependendo da existência da fatura *proforma* e de um *Booking* (VAZQUEZ, 2009; BOWERSOX, 2014; CAPARROZ, 2017).

Vieira (2002) define *Booking* como o documento que formaliza a reserva de espaço em um navio, sendo que as informações contidas nele servem como base para a confecção do Conhecimento de Embarque (*Bill of lading*). No *Booking* ainda estão os chamados *deadlines*, prazos para o embarque da mercadoria e entrega do rascunho do conhecimento e embarque (*draft do BL*).

De posse da fatura *proforma* e do *Booking*, o responsável pela expedição das mercadorias tem as informações necessárias para fazer o contato com a transportadora que realizará o transporte das mesmas, dependendo do grau de envolvimento do exportador no processo (VIEIRA, 2002; BOWERSOX, 2014).

Entende-se que o grau de envolvimento do exportador depende do Incoterm negociado, sendo mínimo envolvimento no caso do Incoterm EXW e máximo envolvimento no caso do Incoterm DDP, de acordo com a revisão do ano de 2010

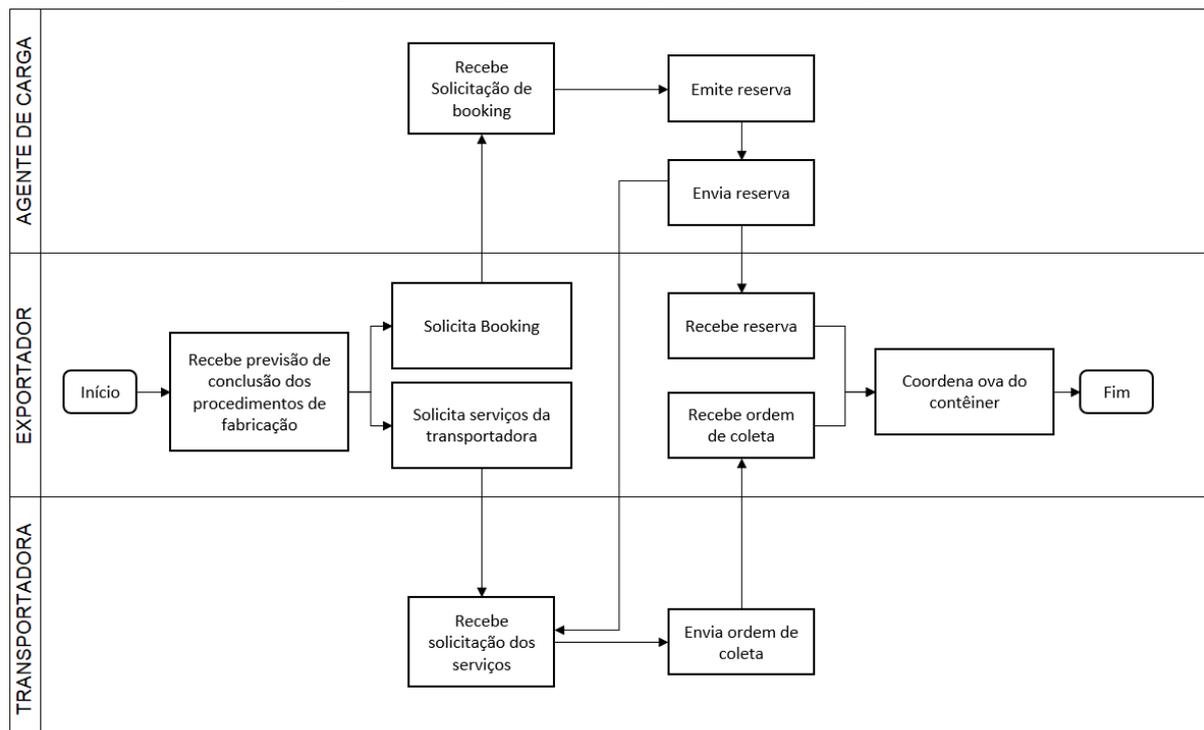
para os *Incoterms* estabelecidos pela Câmara de Comércio Internacional (VAZQUEZ, 2002).

Em uma situação de mínimo envolvimento por parte do exportador, cabe ao mesmo disponibilizar todas as informações necessárias ao desembaraço aduaneiro, assim como os documentos necessários que devem ser emitidos pelo exportador, como a Nota fiscal, Fatura Comercial, Lista de embarque (*Packing List*), certificado de origem, entre outros (VAZQUEZ, 2002).

Em situações de maior envolvimento, cabe ao exportador contratar as transportadoras necessárias, definir o local de levante do equipamento, orientar a ova e desova do equipamento, bem como contratação dos serviços portuários, transporte e seguro internacionais e demais serviços que sejam necessários para a execução em relação ao Incoterm negociado (VAZQUEZ, 2009; BOWERSOX, 2014; CAPARROZ, 2017).

O seguinte fluxograma, que pretende ilustrar o funcionamento da logística pré-embarque, momento que no processo de exportação marítima compreende o período entre a conclusão da fabricação e o embarque do contêiner no navio, foi elaborado com base na bibliografia pesquisada e experiência do autor do presente estudo no ramo da negociação.

Figura 4 – Fluxograma da logística pré-embarque



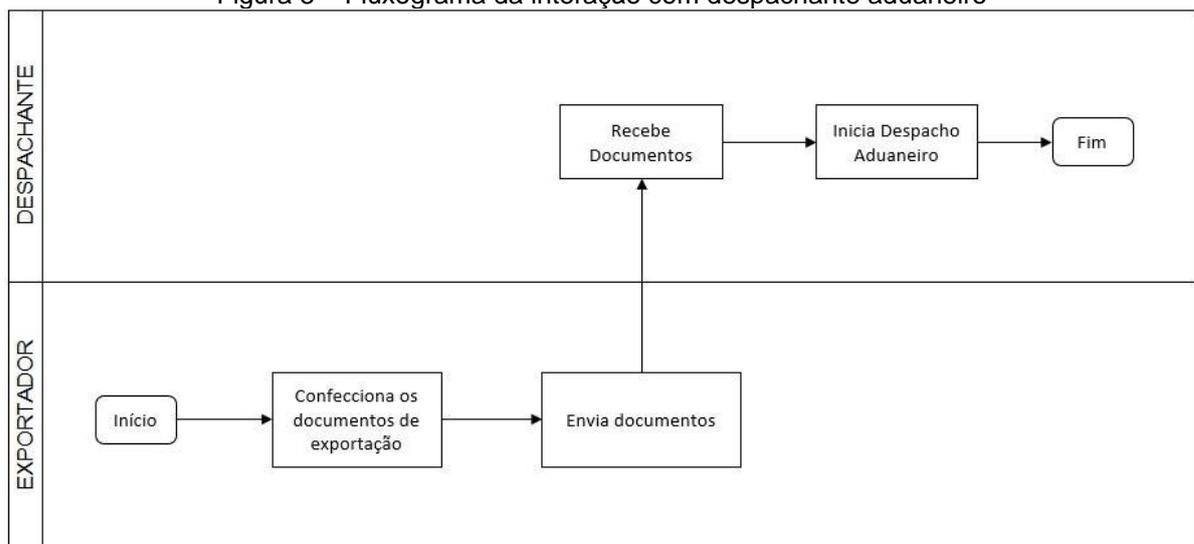
Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Concomitantemente ao terceiro subsistema, apresenta-se o quarto subsistema. Esse ponto do processo, que exclui o Incoterm EXW, refere-se ao embarque do equipamento e Despacho Aduaneiro de Exportação, que de acordo com o artigo 580 do decreto de lei 6.759 de fevereiro de 2009, é definido como o procedimento pela qual é verificada a exatidão dos dados declarados pelo exportador em relação à mercadoria, aos documentos apresentados e à legislação específica, com vistas a seu desembaraço aduaneiro e à sua saída para o exterior (KEEDI, 2000; MENDONÇA, 2000; ARENHARDT, 2018).

Nesta fase entra em ação a figura do Despachante Aduaneiro. Agente interveniente no comércio exterior que representa importadores e exportadores na realização dos trâmites necessários para o desembaraço aduaneiro, conecta o exportador, a transportadora e autoridades portuárias, atuando nas zonas primária e secundária como um elemento facilitador. O despacho aduaneiro deverá ocorrer após o recebimento da presença de carga no porto de embarque, respeitando os *deadlines* de *draft* e de carga (KEEDI, 2000; MENDONÇA, 2000; ARENHARDT, 2018).

Tendo como base o texto apresentado e experiência do autor no ramo da negociação, foi desenvolvido o seguinte fluxograma, que visa ilustrar o momento em que ocorre o contato entre exportador e despachante aduaneiro.

Figura 5 – Fluxograma da interação com despachante aduaneiro



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Sendo os *Incoterms* os responsáveis por definir o envolvimento e as responsabilidades de exportador e importador na logística de cada processo, no quinto subsistema relacionado à exportação direta evidencia-se o nível de confiança

no parceiro de negócios ou ainda as necessidades da empresa exportadora (LAAN; CUNHA; FONSECA, 2012; SIQUEIRA, 2016).

A formalização de um processo de exportação com cobertura cambial pressupõe a incorporação de divisas às reservas internacionais do país, tendo em vista que não é permitido ao exportador liquidar uma venda em moeda estrangeira, mas apenas moeda nacional, criando assim a obrigatoriedade da celebração de um contrato de câmbio junto a uma instituição bancária autorizada a operar em transações de câmbio (LAAN; CUNHA; FONSECA, 2012; SIQUEIRA, 2016).

O quinto subsistema, que se refere à área financeira, envolve o pagamento dos bens exportados e às modalidades de transação. Para Siqueira (2016), as modalidades de transação estabelecem as condições para realizar a cobrança de uma operação comercial e devem ser definidas ainda na fase da negociação do processo.

É a partir da modalidade de transação escolhida que o importador recebe a definição de quando terá acesso aos documentos necessários para a liberação da carga no porto de destino. Na escolha da modalidade de transação, são considerados aspectos financeiros e não financeiros relacionados à venda, tais como o nível de confiança entre vendedor e comprador, além da necessidade de adiantamento de crédito para financiamento da fabricação dos bens a serem exportados. Entre as modalidades de transação destacam-se o pagamento antecipado, o crédito documentário, a cobrança documentária e a remessa sem saque (SIQUEIRA, 2016; ALMEIDA, 2018).

O pagamento antecipado representa a liquidação total ou parcial da transação anteriormente ao embarque ou a fabricação dos bens a serem exportados (MINERVINI, 2012).

A modalidade é vista em muitos casos como opção onde há a desconfiança por parte do exportador, seja ela sobre o importador, sobre o país do importador ou mesmo sobre a variação cambial. Essa modalidade também é aplicada quando há a necessidade de financiamento da produção em empresas com pouco caixa. De posse do pagamento da compra, o exportador pode remeter a documentação necessária para o desembaraço de mercadorias diretamente ao importador, pois o risco de inadimplência neste caso é nulo (MINERVINI, 2012; SIQUEIRA, 2016).

A modalidade do crédito documentário é representada pela carta de crédito, instrumento de cobrança bancário regulamentado pela UCP 600 (*Uniform Customs*

and Practice for Documentary Credits), garantindo o pagamento ao exportador pelo banco instituidor (MINERVINI, 2012; SIQUEIRA, 2016).

Ao importador a carta de crédito garante a segurança de pagar pelas mercadorias após o embarque das mesmas, não garantindo o estado em que se encontram, tendo em vista que a conferência do documento é meramente documentária (MINERVINI, 2012; SIQUEIRA, 2016).

Na aplicação do crédito documentário, a logística do processo e documentação deverão estar de acordo com o que está estabelecido na carta de crédito, caso contrário, estará gerando discrepâncias que poderão ou não ser aceitas pelo importador (MINERVINI, 2012; SIQUEIRA, 2016).

A aplicação da carta de crédito e a possibilidade de geração de custos por meio de emendas à carta por conta de discrepâncias torna essa a modalidade de crédito mais onerosa entre as quatro citadas, sendo que o envio dos documentos originais no caso da modalidade de crédito documentário se dá por via bancária (MINERVINI, 2012; SIQUEIRA, 2016).

Diferente do crédito documentário, a cobrança documentária não estabelece condições específicas a serem seguidas pelo exportador. Nessa modalidade de transação as instituições bancárias atuam como intermediadores na liberação dos documentos originais ao importador mediante o pagamento das mercadorias (cobrança à vista) ou mediante aceite do importador (cobrança a prazo), de modo que a falta de retirada da mercadoria é o maior risco para o exportador nessa modalidade de transação (MINERVINI, 2012; SIQUEIRA, 2016).

Concluindo as modalidades de pagamento, tem-se a remessa sem saque. Essa modalidade explicita plena confiança do exportador sobre o importador, tendo em vista que os documentos originais são enviados ao importador mediante a promessa de pagamento (MINERVINI, 2012; SIQUEIRA, 2016).

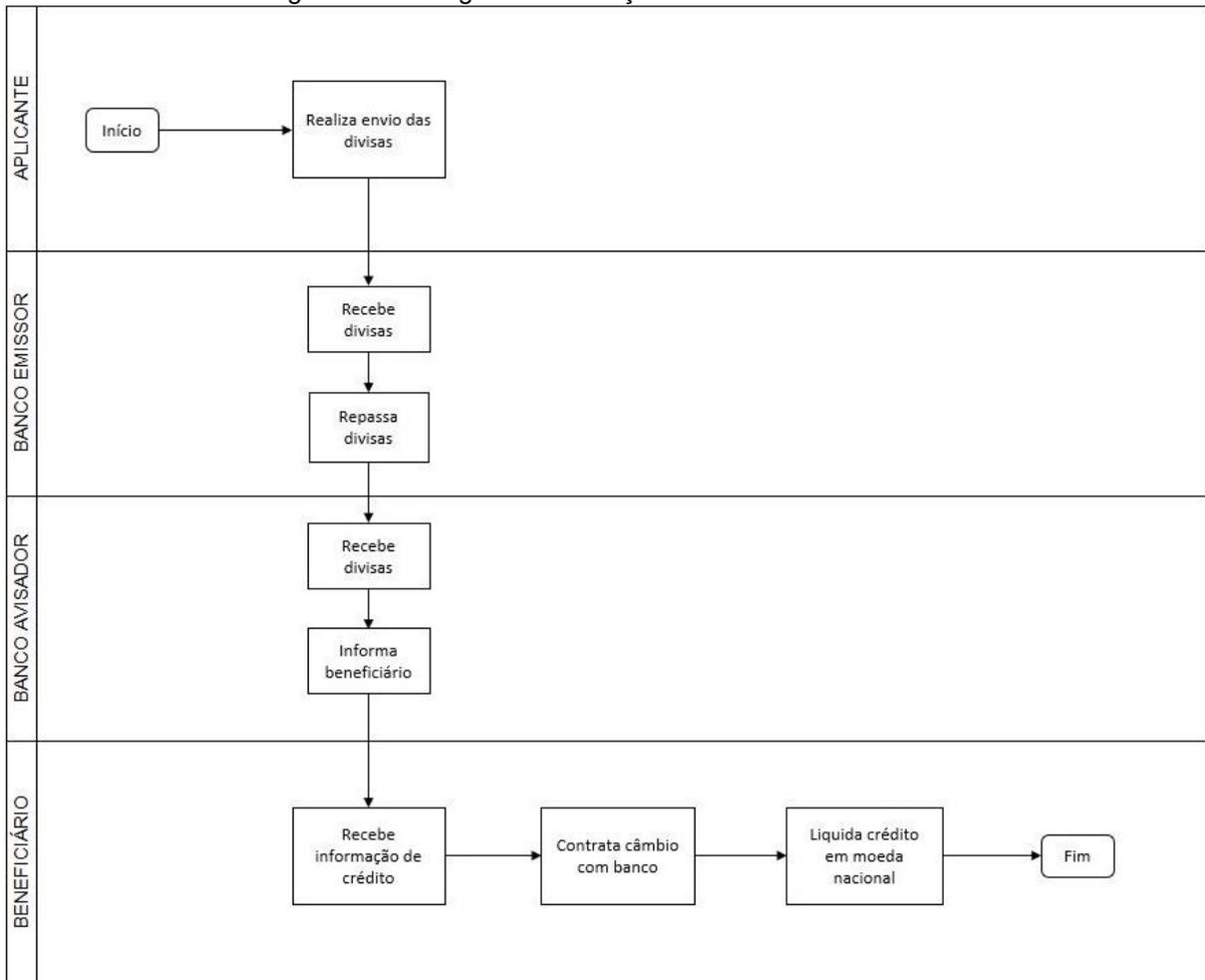
Essa modalidade de transação é o processo mais simples e menos oneroso dentre os quatro citados, porém, é dentre todos o que apresenta maior risco de inadimplência, tendo em vista que não há garantia do pagamento, nem documento que possibilite protesto ou ação judicial (MINERVINI, 2012; SIQUEIRA, 2016).

Há ainda a possibilidade de combinação de modalidades de pagamento para gerar benefícios para ambas as partes. Como exemplo pode-se citar o recebimento de parte do valor da exportação antecipada e parte com crédito a um período de tempo

determinado. Esse tipo de combinação serviria como um sinal de pagamento por parte do importador, princípio da boa-fé (MINERVINI, 2012; SIQUEIRA, 2016).

Com o intuito de ilustrar a interação entre as partes envolvidas em um processo de pagamento proveniente do exterior, desconsiderando o banco confirmador no caso de uma LC, foi desenvolvido o fluxograma abaixo com base na bibliografia pesquisada e aproveitando a experiência do autor do presente estudo no ramo das negociações.

Figura 6 – Fluxograma da relação recebimento de divisas



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Para Siqueira (2016), o comércio internacional apresenta semelhança às vendas de mercado interno, pois ambos consistem na negociação de bens e serviços, envolvem compradores e vendedores, requerem políticas de produção, vendas, *Marketing*, transporte, faturamento, entre outras, além de necessitarem de recursos de terceiros para financiar a fabricação e comercialização dos mesmos.

Porém, conforme Siqueira (2016), as diferenças entre os dois âmbitos começam a aparecer quando surge a necessidade de liquidar as transações

efetuadas em moeda estrangeira e convertê-las em moeda nacional, como também mostram a dificuldade de mensurar e alterar as relações de valores entre as moedas e que impactam diretamente na formação do preço de venda para exportação.

Siqueira (2016) afirma ainda que as transações comerciais no âmbito interno estão sujeitas a apenas um sistema legal, que implica na utilização de regulamentos únicos. Diferentemente do âmbito internacional, onde cada território aduaneiro possui seu próprio sistema legal e regulatório de importações, fato que tende a impactar na formação de preço de venda e que exige cuidados especiais a fim de evitar o sacrifício de margens de contribuição, bem como extinguir a possibilidade de transformar uma operação lucrativa em prejuízo.

Diversos fatores podem influenciar nos resultados desejados para uma exportação direta. A interação entre as partes que compõe os subsistemas do processo citado, além dos interesses pessoais dos indivíduos, que podem ser tanto divergentes quanto convergentes, caracterizam a complexidade ligada ao processo como um todo.

2.5 COMPLEXIDADE E ORIGEM DOS CONFLITOS

Morin (2005, p. 35) define complexidade como um fenômeno quantitativo decorrente da “extrema quantidade de interações e de interferências em um número muito grande de unidades”, e adiciona que a complexidade “compreende também incertezas, indeterminações, fenômenos aleatórios. A complexidade num certo sentido sempre tem relação com o acaso”. O autor afirma em sua obra que a complexidade coincide com uma parte de incerteza que provém dos limites do entendimento, mas que não se reduz apenas à incerteza e, sugere também, a existência de uma crise de conceitos fechados e claros.

A ideia de conceitos claros e fechados indica que quanto maior for um sistema, mais pontos a englobar, mais agentes a envolver, maior é a possibilidade da existência de pontos cegos, ou pontos que fogem ao campo de visão de quem está interagindo dentro do respectivo sistema, gerando conflitos de interesses (MORIN, 1921; MORIN, 2005).

A complexidade apresentada pela teoria de Morin (2005) aplica-se ao processo de exportação direta por meio do fator humano relacionado ao processo, onde tantos

agentes, que não podem ser quantificados, têm a possibilidade de interferir no resultado desejado para o processo.

Da mesma forma, somado aos interesses próprios dos agentes, o processo de exportação mencionado se qualifica como complexo devido às diversas variáveis ocultas, ou que não são claras para todos os agentes e que eventualmente podem interferir no sucesso do processo como um todo (MORIN, 1921; MORIN, 2005).

Carvalho (2017) alerta que ambos agentes possuem interesses próprios, que podem ser tanto divergentes quanto convergentes ao resultado esperado.

Santos (2019) explica que onde há pessoas, pressupõe-se que haja a colaboração na execução de tarefas comuns, haverá também a possibilidade de as pessoas discordarem entre si gerando a possibilidade do surgimento de conflitos.

Cordeiro e Cunha (2018) afirmam que não é simples definir conflito. No mesmo sentido, os autores expõem o fato de vários outros autores terem tentado conceituar conflito, abordando o assunto por meio de diferentes propostas para a sua definição, podendo apenas afirmar que um conflito “surge quando duas ou mais partes [...] se confrontam para alcançarem objetivos percebidos como sendo incompatíveis, ou seja, quando pelo menos uma das partes revela ter sentimento de frustração e/ou irritação causados pela outra parte” (CORDEIRO; CUNHA 2018, p. 48).

Santos (2019, p. 05) considera que “partindo para a realidade organizacional, o conflito é oblíquo”, e aponta a existência de cinco critérios básicos que permitem classificar uma situação de conflito, as quais serão apresentados a seguir.

Para Santos (2019), a “interação entre dois ou mais participantes”, a “intenção de causa, prejuízo ao outro ou atribuição de tal intencionalidade”, “condutas incompatíveis para obter recursos limitados”, a “utilização direta ou indireta de poder” e a “inexistência ou ineficácia normativa” permitem a um gestor classificar uma situação como conflitante.

Neste sentido, Burbridge e Burbridge (2012), autores que veem a existência dos conflitos como natural e em muitos casos necessária para impulsionar mudanças, afirmam que as pessoas basicamente lidam com conflitos usando da autoridade (poder), fundamentando em normas ou regras internas, arbitragem ou litígio (direito) e/ou através do desejo de entender o outro (interesses).

Matos (2014) adverte para a potencialidade conflitiva gerada pela tensão em todo relacionamento humano.

Myers e Myers (1995) compreendem que muitos conflitos destrutivos surgem simplesmente porque duas pessoas estão usando tipos de percepção e julgamento opostos. Ainda para os autores, quando a origem de tais conflitos é reconhecida, torna-se mais fácil e menos incômodo de se lidar com os mesmos.

Diante do exposto, pode-se interpretar o processo de exportação descrito sob duas óticas distintas:

- a) sob a ótica dos conflitos internos (âmbito organizacional, agentes envolvidos, interesses divergentes, processos produtivos e logísticos, regulamentos internos);
- b) sob a ótica dos conflitos externos (âmbito extra organizacional, ambiente de *marketing* e âmbito cultural).

Para Montana e Charnov (2010), os conflitos internos no âmbito organizacional surgem de cinco fontes distintas:

A primeira fonte de conflitos internos apresentada pelos autores se refere às diferenças nas metas estabelecidas para a organização. O estabelecimento de metas teoricamente não deveria ser fonte de conflitos, uma vez que a alta administração determina as metas políticas da empresa e as estruturas em termos gerais, enquanto a administração de nível médio escolhe as estratégias necessárias para o alcance das mesmas, cabendo aos gerentes de supervisão observar o seu cumprimento, de acordo com as estratégias estabelecidas (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Neste caso, os conflitos tendem a surgir quando os gerentes não são neutros nesse processo, utilizando da sua influência para dissimular o processo produtivo ou existem diferenças inerentes às metas em subunidades da organização, onde o atingimento das metas de uma divisão depende do cumprimento das metas de outra divisão (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Montana e Charnov (2010) explicam que a segunda fonte de conflitos internos é a competição por recursos organizacionais disponíveis. Segundo os autores, essa fonte de conflitos surge quando um indivíduo ou grupo sente-se prejudicado por acreditar que não recebeu uma parcela de recursos que lhe pareça justa, podendo reagir de forma agressiva ou de forma passiva agressiva usando de artifícios como a não cooperação, sonegação de dados ou execução mínima das tarefas organizacionais.

Já a terceira fonte dos conflitos internos, para Montana e Charnov (2010), é apresentada como sendo a falha na comunicação e a má interpretação de informações. Segundo os autores, o caráter de especialização dos departamentos de uma organização pressupõe que os mesmos tenham diferentes níveis de acesso à informação, sendo que grande parte da interação entre os mesmos grupos consiste na troca de informações que são utilizadas na tomada de decisões.

Neste sentido, a quarta fonte de conflitos internos, conforme Montana e Charnov (2010), seria o desacordo quanto aos padrões de desempenho. Como mencionado anteriormente, as inter-relações entre divisões e grupos dentro de uma organização, onde uma divisão passa e recebe informações para a tomada de decisões de outro grupo, pode ser afetada caso o padrão de desempenho entre os grupos seja incompatível, ou um grupo performar abaixo do esperado, afetando assim os demais grupos no alcance das metas estabelecidas.

Finalizando sua visão a respeito das fontes dos conflitos internos, Montana e Charnov (2010) apontam as incongruências da estrutura organizacional como fontes de conflitos internos. Esta fonte de conflitos é explicada pelos autores mediante comparativo entre funcionários de assessoria e funcionários de linha. Ambos os tipos de funcionários tendem a possuir visões distintas sobre o processo produtivo, onde os funcionários que prestam assessoria acreditam estar tomando decisões e sentem-se contrariados quando sua opinião é ignorada, ao passo de que os funcionários de produção tendem a queixar-se de que o pessoal de assessoria não entende e nem assume responsabilidades por operações do dia a dia (CHARNOV; MONTANA, 2010).

Chiavenato (2015) aponta que assim como nos conflitos organizacionais internos, os conflitos externos podem ocorrer entre pessoas ou grupos de pessoas.

Burbridge e Burbridge (2012) explicam que os conflitos externos podem ocorrer com outras empresas, governos, instituições ou até indivíduos. Dessa forma, percebe-se que a distinção entre as situações de conflitos internos e externos se deve apenas a percepção extra organizacional dos conflitos, ou seja, mudando apenas do ambiente fabril para o ambiente externo da organização.

Neste caso, pode-se afirmar que as variáveis externas estão bem menos passíveis do controle da organização, e as motivações percebidas para os conflitos no âmbito externo não deixam de ser semelhantes às dos conflitos internos, tendo em vista que as motivações pessoais dos agentes envolvidos e os interesses divergentes

(CARVALHAL, 2017), os procedimentos logísticos e impedimentos legais tendem a ser fontes geradoras de conflitos.

A fim de proporcionar um melhor entendimento sobre o espelhamento da origem dos conflitos nos âmbitos interno e externo, é possível citar a teoria da Superorganização de Ballou (2006).

Na perspectiva de Ballou (2006), as políticas de suprimento e distribuição de qualquer empresa no canal de distribuição podem afetar o desempenho de outras firmas presentes no mesmo ambiente. O canal de distribuição pode ser entendido como uma entidade única, ou “Superorganização”, que se define como um grupo de empresas ou entidades aparentadas em função dos seus processos de negócios e interesses mútuos, mas legalmente independentes. As decisões individuais de cada uma das empresas ou entidades pode afetar no resultado final do processo em que estão participando.

Ballou (2006) analisa que a percepção dos benefícios no canal de distribuição não deve estar concentrada apenas em uma das partes, pois assim os interesses dos demais agentes se tornam conflitantes.

A principal diferença na administração dos conflitos internos e externos está no fato de que no ambiente externo à confiança reside mais nas barganhas e acordos tácitos que em relacionamentos estruturais formalizados. Para Ballou (2006), garantir a cooperação em uma cadeia de suprimentos depende de mecanismos informais como o poder e a confiança. A existência do poder por si só condiciona os demais participantes do canal de distribuição, porém contrasta com a questão da confiança que em teoria é um dos pilares do *Marketing* de relacionamento (BALLOU, 2006; BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012; CHIAVENATO, 2015).

Santos et al. (2008) afirmam que os responsáveis pela administração dos conflitos são os gerentes, pois os mesmos devem possuir alguma autonomia decisória, além de serem formadores de opinião capazes de influenciar os empregados no sentido desejado pela empresa.

Santos et al. (2008) apontam para a necessidade de criação de ferramentas não gerenciais para a administração de conflitos. Os autores destacam que a mediação e a arbitragem são meios alternativos para a administração de conflitos e que fogem do escopo judiciário.

A mediação, consoante Santos et al. (2008), é uma forma de resolução de conflitos onde um terceiro, estranho ou alheio ao conflito, atua como facilitador, sem interferir na decisão final das partes.

A mediação, segundo Burbridge e Burbridge (2012), é uma forma amigável de solucionar um litígio. Para os autores, essa técnica deve ser utilizada quando esgotadas as estratégias de resolução de conflitos amigáveis.

Burbridge e Burbridge (2012) indicam como técnicas apropriadas para a resolução de conflitos de forma amigável a ser aplicada antes de uma mediação, a capacitação em técnicas de diálogo e negociação, capacitação em autogestão, facilitação, *conflict coaching*, comitês e conselhos, ouvidoria e Desenho de Sistemas e Disputas, sendo o Desenho de Sistemas e Disputas constituído da diagramação da sequência dos eventos que antecederam o conflito e identificação dos indicadores de futuras disputas.

Santos et al. (2008) ainda preveem a arbitragem como forma de resolução de conflitos amigável. A arbitragem, para os autores, consiste nas partes em conflito de interesses, em comum acordo, contratarem um árbitro para resolver a pendência, cabendo às partes aceitar a decisão do árbitro, ou sentença arbitral.

2.6 ANALOGIA ENTRE GESTOR DE MERCADOS INTERNACIONAIS E TIPOLOGIAS PSICOLÓGICAS *MYERS-BRIGGS (MBTI) / KEIRSEY*

No âmbito do processo de exportação, realizando a ponte de ligação entre a “Superorganização” e o ambiente interno da empresa, está posicionada a figura do negociador internacional.

O negociador, profissional que gerencia mercados específicos, que possui bagagem cultural, capacidade de interagir em outros idiomas, habilidades de negociação, conhecimento em áreas distintas, tais como, *Marketing*, Administração, Logística, Financeira e Legal, além da curiosidade natural e agilidade no processo de resposta é o responsável pela comunicação das necessidades relacionadas ao ambiente externo da empresa para o ambiente fabril e adequação das solicitações dos clientes à capacidade de atendimento da empresa (BALLOU, 2006; VAZQUEZ, 2009; SEBBEN, 2010; MINERVINI, 2012).

Tardelli, Dias e França (2018) sugerem que, além das competências individuais, um dos aspectos a ser considerados na seleção de pessoas é a sua

personalidade, e ressaltam a precisão do modelo *Myers-Briggs (MBTI)* (1980) quanto às tendências de ação de cada personalidade.

A tipologia de *Myers-Briggs (MBTI)* (1980) baseia-se na Teoria dos Tipos Psicológicos de Carl G. Jung (1921) para criar dezesseis diferentes tipos psicológicos básicos, provenientes das combinações de quatro dicotomias que formam o perfil da personalidade de um indivíduo. As quatro dicotomias, separadas por pares, representam características pessoais relacionadas aos tipos psicológicos. Para Myers e Myers (1995), as dicotomias do modelo MBTI apresentam-se das seguintes formas:

- a) de acordo com sua fonte de energia: Extroversão (E) ou Introversão (I);
- b) seu modo de perceber o mundo: Sensação (S) ou Intuição (N);
- c) sua maneira de decidir e lidar com emoções: Pensamento (P) ou Sentimento (F);
- d) sua abordagem no trabalho, planejamento e tomada de decisões: Julgamento (J) ou Percepção (P).

Quadro 1 – Quadro resumo tipos psicológicos Myers e Briggs

| Acrônimo | Preferências | | | | Perfil |
|----------|--------------|-----------|----------|------------|-------------------------|
| | | | | | |
| ISTJ | Introspecção | Sensorial | Razão | Julgamento | Prático -ST- |
| ISFJ | Introspecção | Sensorial | Intuição | Julgamento | Afetivo -SF- |
| ISTP | Introspecção | Sensorial | Razão | Percepção | Prático -ST- |
| ISFP | Introspecção | Sensorial | Intuição | Percepção | Afetivo -SF- |
| INFJ | Introspecção | Intuição | Intuição | Julgamento | Sonhador -NF- |
| INTJ | Introspecção | Intuição | Razão | Julgamento | Desenvolvimentista -NT- |
| INFP | Introspecção | Intuição | Intuição | Percepção | Sonhador -NF- |
| INTP | Introspecção | Intuição | Razão | Percepção | Desenvolvimentista -NT- |
| ESTP | Extroversão | Sensorial | Razão | Percepção | Prático -ST- |
| ESFP | Extroversão | Sensorial | Intuição | Percepção | Afetivo -SF- |
| ESTJ | Extroversão | Sensorial | Razão | Julgamento | Prático -ST- |
| ESFJ | Extroversão | Sensorial | Intuição | Julgamento | Afetivo -SF- |
| ENFP | Extroversão | Intuição | Intuição | Percepção | Sonhador -NF- |
| ENTP | Extroversão | Intuição | Razão | Percepção | Desenvolvimentista -NT- |
| ENFJ | Extroversão | Intuição | Intuição | Julgamento | Sonhador -NF- |
| ENTJ | Extroversão | Intuição | Razão | Julgamento | Desenvolvimentista -NT- |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019), a partir de Myers e Myers (1995).

Straioto-Goulart (2017) afirma que ao examinar os dezesseis tipos de personalidade do modelo MBTI, Keirse (2019) concluiu que os mesmos se originavam de quatro estilos básicos de temperamento, que utilizam como base a

forma pela qual o indivíduo se comunica com os demais (Abstrato ou Concreto) e como procura conseguir seus objetivos (Utilitarista ou Cooperativo).

Na concepção de Keirsey (2019), a soma dos fatores Abstrato e Cooperativo gera o perfil denominado Idealista (NF). O idealista tem como característica a preocupação com o crescimento e desenvolvimento pessoal, portanto, tende a ser atraído a trabalhar com pessoas.

A soma dos fatores Abstrato e Utilitarista, segundo Keirsey (2019), gera o perfil Racional (NT). O perfil Racional tem como característica o Pragmatismo e demonstra interesses em soluções eficientes.

Seguindo, conforme Keirsey (2019), a soma dos fatores Concreto e Utilitarista gera o perfil dos Artesãos (SP). O perfil dos artesãos tem por características ser impulsivo, adaptável, competitivo e otimista, precisando de liberdade para fazer o que quiser e quando quiser.

Finalizando, Keirsey (2019) diz que a soma dos fatores Concreto e Cooperativo gera o perfil do Guardiã (SJ). O perfil dos guardiões tem o talento natural para a gestão de bens e serviços, de supervisão para a manutenção e abastecimento, além de sentirem-se desconfortáveis improvisando ou abrindo novos caminhos.

Da mesma forma como Tardelli, Dias e França (2018) sugerem a consideração da personalidade dos indivíduos na seleção de pessoas, convém questionar se o mesmo princípio se aplica à ocorrência de um maior índice de conflitos ao longo de uma cadeia de exportação direta, com vistas na adequação do tipo psicológico do negociador.

2.7 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL

Na sequência, apresenta-se o quadro resumo da fundamentação teórica conceitual, visando uma compreensão holística do conteúdo apresentado no presente referencial teórico.

Quadro 2 – Resumo da fundamentação teórica

| TEMA | ENFOQUE | DEFINIÇÃO SINTETIZADA | AUTOR (ES) |
|--|--|--|---|
| CONTEXTO HISTÓRICO | Moeda e Mercantilismo | Os conflitos são inerentes à condição humana, implícitos desde o escambo. O surgimento da moeda fiduciária impulsiona as incursões marítimas. | Aglietta (2018); Caparroz (2017); Rojas (2007) |
| | Globalização | Estimulado pelo desenvolvimento tecnológico, o fenômeno de três fases distintas modela as interações pós-modernas entre organizações, indivíduos e entidades. | Bauman (1999); Friedman (2009) |
| MARKETING HOLÍSTICO | <i>Marketing</i> Interno, Integrado, de Desempenho e de Relacionamento | Conjunto de ferramentas e técnicas desenvolvidas para criar vantagens comparativas em relação à concorrência. Conciliam o escopo e as complexidades do <i>Marketing</i> quatro ferramentas, que mantêm e fidelizam clientes através da criação, entrega e comunicação de valor. | Kotler, Keller (2018) |
| ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO | Formação de cadeia de suprimentos internacional. Exportação Direta. | Em busca de competitividade, organizações buscam expandir suas operações para além dos limites do país onde estão estabelecidas. Para isso se valem de ferramentas de <i>marketing</i> com o intuito de maximizar seus resultados. | Bowersox (2014); Minervini (2012); Vazquez (2009) |
| EXPORTAÇÃO DIRETA | Estratégia de internacionalização. | Estratégia de internacionalização que pressupõe a existência de uma estrutura própria e maior envolvimento da empresa com o mercado exterior. | Minervini (2012); Vazquez (2009) |
| COMPLEXIDADE APLICADA | Teoria da Complexidade | A quantidade incontável de agentes e processos envolvidos na estratégia de internacionalização de uma empresa qualifica a operação como complexa e passível de enquadramento na crise de conceitos fechados e claros. | Morin (1921); Morin (2005) |
| CONFLITOS ORGANIZACIONAIS | Origem dos conflitos | Os conflitos decorrem dos interesses próprios dos agentes envolvidos em um processo específico. Apresentam um grande potencial de impulsionar mudanças. | Burbridge e Burbridge (2012); Carvalho (2017); Montana e Charnov (2010) |
| TIPOLOGIAS PSICOLÓGICAS DE MYERS-BRIGGS (MBTI) / KEIRSEY | Reação perante situações de conflito | O temperamento dos indivíduos comporta-se de forma semelhante e pode ser enquadrado em tipos psicológicos pré-definidos. Entendê-los pode ser a chave para antecipar ações e situações conflitantes. | Keirse (2019); Myers e Myers (1995); Tardelli, Dias e França (2018) |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo visa elucidar os procedimentos metodológicos adotados durante o processo de pesquisa, tais como, coleta e análise de dados, bem como apresentar o desenvolvimento do processo de pesquisa e análise dos resultados.

No ponto de vista de Mattar (2012), os objetivos de apresentar a metodologia no corpo de um relatório visam sumarizar os aspectos metodológicos do projeto de pesquisa, a fim de torná-los compreensíveis para o leitor não técnico, além de despertar confiança na qualidade dos procedimentos adotados, respaldando assim os resultados obtidos.

Dessa forma, ainda segundo Mattar (2012), o corpo do relatório deve informar se o projeto de pesquisa foi exploratório ou conclusivo, deve informar também se o método de coleta de dados utilizado foi o da comunicação ou da observação, como também de informar como a amostra foi delineada e informar que *softwares* de análise de dados foram empregados, quando disponíveis.

3.1 DELINEAMENTO

O presente estudo tem como característica o uso da metodologia de pesquisa de natureza quantitativa, em nível exploratório.

A coleta de dados primários foi realizada através da aplicação, com recursos da Internet, de instrumento de coleta de dados, predominantemente composto por perguntas fechadas, e elaborado a partir dos estudos de Keirseey sobre a teoria dos tipos psicológicos de Myers e Briggs. Tal instrumento, disponível na versão em Inglês no anexo 01, foi composto por setenta e seis questões, onde setenta, no formato fechado, visam descobrir o tipo psicológico do respondente, e as demais seis questões, abertas e de preferência, visam descobrir os aspectos relacionados à administração e conflitos em ambiente de mercado externo.

3.1.1 Natureza

Marconi e Lakatos (2017) preveem que a elaboração de um plano de trabalho para fichamento deve ocorrer após a coleta de dados bibliográficos, a fim de garantir a disposição de dados para elaboração de um plano consistente.

Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa quantitativa se apoia em modelos de conhecimento positivistas, onde prevalece a preocupação estatístico-matemática e tem a pretensão de ter acesso racional à essência do objeto em estudo, ou seja, mensurá-los.

Já para Minayo, Deslandes e Gomes (2012), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares e se ocupa com um nível de realidade que não pode, ou não deve, ser quantificado no campo das ciências sociais.

Minayo (2010) afirma que a representatividade de uma pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico, portanto, uma amostra boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões.

Levando em consideração as afirmações acima, definiu-se que a opção pela natureza quantitativa de nível exploratório é a mais adequada para a execução da pesquisa proposta, uma vez que se utiliza de meios estatísticos para apresentar os resultados. Adicionalmente, o presente estudo se propõe apenas a uma exploração e melhor compreensão do tema, sem pretensões de mensurá-lo ou explicá-lo por completo.

3.1.2 Níveis

Pelas razões anteriormente observadas, definiu-se que é mais adequado ao presente estudo o nível de pesquisa exploratório, definição essa realizada após a análise de livros e artigos previamente à coleta de dados primários em campo.

O estudo de nível exploratório, consoante Mattar (2012), deve deixar claro que seus objetivos são aprofundar o conhecimento do assunto, gerar hipóteses explicativas sobre os fatos ou fenômenos em estudo e que as informações foram obtidas de uma amostra casual ou intencional de pessoas com experiência no campo.

Mattar (2012) define as amostras citadas anteriormente como não probabilísticas, sendo a casual não especificada na referência bibliográfica pesquisada e a amostra intencional como sendo formada com base na suposição de que com um bom julgamento e uma estratégia adequada podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa.

Marconi e Lakatos (2010) afirmam que pesquisas de nível exploratório são investigações de pesquisa empírica que visam à formação de questões ou de um

problema com a finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa e/ou modificar e clarificar conceitos.

3.1.3 Estratégias

O desenvolvimento do presente estudo começou pelo levantamento bibliográfico para a composição da base teórica, assim como indicam Marconi e Lakatos (2017) ao afirmarem que o primeiro passo na pesquisa é a realização de leitura e reflexão sobre obras selecionadas, que tratam de teorias e de conhecimentos já existentes, relativos ao objeto da investigação.

Para Mattar (2012), o levantamento de dados secundários compreende levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais, levantamentos estatísticos e levantamentos de pesquisas realizadas, onde os levantamentos bibliográficos consistem em uma das formas mais rápidas e econômicas de se aprofundar um problema de pesquisa, ou seja, através do conhecimento dos trabalhos realizados por outros.

Galvão (2010) diz que a finalidade do levantamento bibliográfico é munir-se de melhores condições cognitivas, a fim de reaproveitar e replicar pesquisas em diferentes contextos e escalas, conhecer os recursos necessários para a construção de um estudo com características específicas, além de propor temas, problemas, hipóteses e metodologias de pesquisa inovadoras.

Galvão (2010) ainda afirma que o levantamento bibliográfico deve estar fortemente ligado à especificação do tema da pesquisa a ser realizada.

Para a composição do presente estudo, definiu-se que a melhor estratégia para o levantamento de dados secundários incluiria uma contextualização histórica a respeito da natureza do conflito, seguido da exposição de conteúdos que se relacionam a figura dos negociadores internacionais, tais como *Marketing* e descrição da estratégia de internacionalização conhecida como exportação direta, além de referências que embasassem o critério de qualificação dos participantes do estudo, tais como os tipos psicológicos de Myers e Briggs.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Diante da proposta do presente estudo, que é estudar a administração de conflitos no âmbito do mercado externo, foram selecionados profissionais que atuam como negociadores e empresas que praticam a exportação direta.

Escolhidas as hipóteses para a pesquisa, definiu-se a amostra intencional de acordo com Mattar (2012), que define como a escolha de casos julgados como típicos do público em que o pesquisador está interessado, supondo que os erros de julgamento nessa seleção tenderão a contrabalançar-se.

Ainda segundo Mattar (2012), se os critérios de julgamento na escolha da amostra forem corretos, uma amostra intencional deverá trazer melhores resultados para a pesquisa do que uma amostra por conveniência.

Após a definição da amostra intencional, optou-se pela estratégia de coleta de dados primários através de um questionário *on-line* que atende aos requisitos do método quantitativo.

A opção por profissionais que atuam em empresas que praticam a estratégia de internacionalização conhecida como exportação direta, se deve ao fato da exportação direta sugerir um envolvimento do negociador com os agentes do mercado externo, diferente das exportações indiretas, via *trading company*, onde, segundo Minervini (2012), as atividades de compra e venda de produtos, identificação de novos produtos, desenvolvimento de novos fornecedores, intermediações, financiamentos, comercialização e logística são de responsabilidade da empresa comercial exportadora.

Dados do MDIC (2019) apontam que o estado do Rio Grande do Sul possui atualmente 2.695 CNPJs cadastrados como empresas exportadoras, não discriminadas quanto ao seu grau de internacionalização, inviabilizando, dessa forma, a mensuração das empresas que trabalham com exportação direta.

Da mesma forma, não foi identificada a quantidade de profissionais que atuam como negociadores interacionais na região pesquisada, restando ao estudo a utilização de uma amostra intencional supondo que os erros de julgamento nessa seleção tenderão a contrabalançar-se (MATTAR, 2012), aproveitando o *networking* do autor que atua profissionalmente como *trader* de exportação, aliando o mesmo a possibilidade de envio do formulário eletrônico a outros negociadores fora da amostra selecionada.

O quadro a seguir expõe o perfil dos convidados a participarem da pesquisa. Foram convidados vinte e um profissionais, de ambos os gêneros e atuantes em quatro setores econômicos distintos.

Quadro 3 – Caracterização da amostra

| Cargo | Ramo | Gênero |
|------------------------------------|-----------------|---------------|
| Trader Impo e Expo | Metalúrgico | Masculino |
| Trader Impo e Expo | Metalúrgico | Masculino |
| Trader Expo | Metalúrgico | Masculino |
| Trader Expo | Metalúrgico | Feminino |
| Trader Expo | Metalúrgico | Masculino |
| Trader Expo | Metalúrgico | Masculino |
| Representante Comercial | Metalúrgico | Feminino |
| Supervisor de Exportação | Moveleiro | Masculino |
| Supervisor de Exportação | Moveleiro | Masculino |
| Trader Expo | Metalúrgico | Masculino |
| Trader Expo | Metalúrgico | Masculino |
| Trader / Encarregado de Exportação | Metalúrgico | Masculino |
| Supervisor de Exportação | Metalúrgico | Masculino |
| Trader Expo | Metalúrgico | Masculino |
| Gerente de Exportação | Metalúrgico | Masculino |
| Trader Expo | Metalúrgico | Masculino |
| Trader Expo | Metalúrgico | Masculino |
| Trader Expo | Metalúrgico | Feminino |
| Assistente Expo | Calçadista | Masculino |
| Trader Expo | Trading Company | Masculino |
| Trader Expo | Trading Company | Feminino |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir dos vinte e um profissionais convidados a participar, obteve-se dezessete respostas ao formulário enviado, totalizando assim 80,9% de adesão.

Diante do número de convidados e intencionando enriquecer a amostra, o formulário foi aberto a estudantes de Comércio Internacional, de uma universidade da região, que se identificassem com o perfil pesquisado. Diante deste artifício, obteve-

se apenas mais uma resposta, compondo assim a amostra de dezoito formulários respondidos.

Faz-se necessário ressaltar que o gênero dos respondentes serviu apenas para caracterizar a diversificação da amostra e não como base para análises baseadas neste critério.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Sendo o nível de pesquisa exploratório, apenas com a intenção de aprofundar o conhecimento sobre o problema em estudo (MATTAR, 2012), optou-se por realizar a coleta de dados através de uma enquete, enviando o formulário através de *e-mail* ou aplicativo telefônico.

Para a composição do formulário eletrônico, utilizou-se de duas ferramentas básicas. Um questionário adaptado do modelo de Kersey (1998) para determinação dos tipos psicológicos de Myers e Briggs (ver apêndice A), que utiliza de preferências dos respondentes para definição do tipo psicológico dos mesmos, pois o tipo psicológico apresentado é o elemento balizador para as demais conclusões do estudo, tendo em vista que as respostas dos participantes do estudo estão agrupadas e analisadas conforme seu tipo psicológico. Além de um segundo questionário com questões de preferência e abertas, previamente compostas para avaliar como cada perfil psicológico lida com os conflitos enfrentados em suas rotinas e sentimentos envolvidos em situações de conflito.

A validação do instrumento de coleta de dados primários se deu por meio de um pré-teste. Mattar (2012) defende a aplicação de um pré-teste do instrumento de coleta de dados, pois, dessa forma, os respondentes não terão dificuldade em respondê-lo.

Mattar (2012) afirma que o pré-teste do instrumento consiste em saber como ele se comporta numa situação de coleta real de dados. Assim, o pré-teste realizado para o instrumento de coleta deste estudo foi aplicado duas vezes. Para a primeira aplicação, selecionou-se uma pessoa com formação de nível superior, porém, leiga ao assunto tratado no presente estudo. Escolheu-se esta opção com a intenção de levantar os maiores estranhamentos em relação ao instrumento de coleta de dados. A mesma apontou inconsistências em relação à forma como estavam escritas

algumas questões e afirmou ter levado cerca de dezoito minutos para resolução da enquete.

A segunda aplicação do pré-teste deu-se com uma segunda pessoa, com nível de instrução superior, porém, com amplo domínio da área de comércio exterior. A mesma adicionou algumas considerações pontuais em relação a algumas questões, sem demonstrar maiores estranhamentos em relação ao questionário e afirmou ter levado quatorze minutos e vinte e cinco segundos para a resolução da enquete.

A partir da aprovação do pré-teste, realizou-se a coleta de dados primários com a amostra selecionada. Os participantes da amostra intencional foram convidados a responder a enquete por meio de redes sociais, aplicativos telefônicos e através de *e-mail*. O período de coleta de dados ocorreu em um período de 15 dias, entre as datas de 21 de setembro de 2019 e 06 de outubro de 2019, onde vinte e um profissionais foram convidados a participar da enquete.

Após o período de coleta dos dados foi realizada a tabulação dos mesmos. Para a tabulação, escolheu-se o que Mattar (2012) define como tabulação simples, que se constitui na contagem do número de casos que ocorreram em cada uma das variáveis do estudo, utilizando de *software* para elaboração de planilhas eletrônicas com os dados coletados.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Mattar (2012) sustenta que o principal objetivo das análises para um pesquisador é permitir ao mesmo o estabelecimento das conclusões a partir dos dados coletados.

Marconi e Lakatos (2010) afirmam que uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser utilizada para o estudo relativamente intensivo de um pequeno número de unidades, mas geralmente sem o uso de técnicas probabilísticas de amostragem.

Para a realização da análise dos dados coletados, em um primeiro momento catalogaram-se as informações em uma planilha eletrônica na escala ordinal por ordem de envio de resposta. No posicionamento de Mattar (2012), a escala ordinal é aquela em que os números servem para nomear, identificar e categorizar, conforme um processo de comparação às pessoas em relação à determinada característica.

No sentido da escala ordinal de Mattar (2012), a mesma foi utilizada para relacionar os participantes do estudo ao seu tipo psicológico e poder comparar as respostas dadas em relação à administração dos conflitos.

Após ordenamento dos dados em planilha eletrônica, deu-se início à comparação dos resultados com a bibliografia consultada. As análises comparativas executaram-se em seis etapas, conforme descrição a seguir:

- a) análise individual dos perfis respondentes a fim de determinar o tipo psicológico MBTI mais comum entre os respondentes;
- b) agrupamento dos perfis pelas funções “percepção” e “julgamento”, de acordo com o modelo teórico de Myers e Myers (1995). O agrupamento das duas funções se deve à repetição de ambas as dicotomias nos dezesseis tipos psicológicos, criando grupos maiores, intencionando avaliar a forma como os grupos de perfis recebem as informações dos conflitos (percepção) e a forma como os grupos reagem aos conflitos (julgamento);
- c) análise individual das melhores estratégias para administração de conflitos, informadas em resposta a uma pergunta aberta da enquete;
- d) classificação dos tipos de conflitos apontados pelos respondentes nas seguintes categorias: Ordem logística; Ordem comunicativa; Conflitos de interesse; Ordem comercial; Ordem antropológica;
- e) análise teórica da influência da dicotomia Introversão/Extroversão sobre os conceitos de liderança e administração de conflitos;
- f) análise individual e determinação da percepção de ocorrência diária de conflitos, nível de dificuldade para a administração dos mesmos e sentimentos envolvidos em situações de conflito.

Considerando a natureza quantitativa do presente estudo, para maior clareza na análise, comparação e discussão dos resultados, o autor optou por apresentar algumas considerações embasadas em quantidade ou porcentagens dos respondentes, o que é expresso com característica numérica, como se verificará no próximo capítulo.

Quadro 4 – Resumo do procedimento metodológico

| DELINEAMENTO | | | Participantes do estudo | Processo de coleta de dados | Processo de análise de dados |
|--------------|--------------|--|---|--|--|
| Natureza | Nível | Estratégia | | | |
| Quantitativa | Exploratório | - Levantamento bibliográfico - Survey | Dezessete profissionais qualificados e atuantes | Coleta de dados primários via formulário digital | Tabelamento. Análises comparativas individuais e agrupadas. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O capítulo que segue se dedicará à análise dos resultados obtidos a partir da coleta dos dados primários.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem por finalidade apresentar a análise dos dados coletados e resultados obtidos através dos métodos descritos anteriormente.

Myers e Myers (1995) sustentam que as diferenças no funcionamento mental das pessoas dizem respeito ao jeito como as pessoas preferem utilizar a mente, em especial no jeito como percebem as coisas e como fazem seus julgamentos.

Retomando a formação dos tipos psicológicos, Myers e Myers (1995) afirmam que o jeito como as pessoas preferem utilizar sua mente formam os dezesseis tipos psicológicos com base na multiplicação de quatro pares de dicotomias. A primeira dicotomia diz respeito ao interesse da pessoa pelo mundo exterior ou interior (Extroversão “E” / Introversão “I”), a segunda dicotomia diz respeito a como uma pessoa percebe a informação ao seu redor (Intuição “N” / Sensação “S”), enquanto a terceira dicotomia se refere à forma como a pessoa decide reagir a uma informação recebida (Pensamento “T” / Sentimento “F”), e a quarta dicotomia se refere à atitude da pessoa em relação às situações cotidianas (Percepção “P” / Julgamento “J”).

Neste caso, segundo Myers e Myers (1995), a função da percepção inclui o processo de tomar conhecimento das coisas, pessoas, acontecimentos e ideias, e a função de julgamento inclui o processo de chegar a conclusões sobre o que foi percebido.

A percepção associada ao julgamento de uma pessoa, na teoria de Myers e Briggs, gera quatro pares de dicotomias: ST (Sensação mais Pensamento), SF (Sensação mais Sentimento), NF (Intuição mais Sentimento) e NT (Intuição mais Pensamento) (MYERS, MYERS, 1995). A partir destes pares de dicotomia as pessoas recebem a informação dos conflitos e criam seus julgamentos sobre a resolução dos mesmos.

Outra dicotomia, no entendimento de Myers e Myers (1995) e referente ao uso da percepção e julgamento, vem do interesse das pessoas pelo mundo interior e exterior. As pessoas introvertidas (I) tem maior interesse pelo mundo interior, o mundo dos conceitos e ideias, enquanto as pessoas extrovertidas (E) são mais interessadas no mundo exterior, isto é, de pessoas e coisas.

A quarta dicotomia, na visão de Myers e Myers (1995), diz respeito à forma como as pessoas lidam com o mundo ao redor delas. As pessoas lidam com o mundo

através de uma atitude perceptiva (P) ou de uma atitude julgadora (J). Apesar de as pessoas alternarem entre as duas atitudes, uma delas será predominante.

A partir da explicação anterior, sobre a formação dos tipos psicológicos, foi elaborado o quadro abaixo com a intenção de revelar os tipos psicológicos que responderam à enquete.

Tabela 1 – Tipos psicológicos da amostra

| Tipo Psicológico | Quantidade de respondentes | Porcentagem sobre total |
|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| ESTJ | 8 | 47,1% |
| ESFJ | 3 | 17,6% |
| ENFJ | 2 | 11,8% |
| ENTJ | 1 | 5,9% |
| ESTP | 1 | 5,9% |
| ISFJ | 1 | 5,9% |
| ISTJ | 1 | 5,9% |

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

A partir da tabela 1, evidencia-se que o tipo psicológico mais recorrente, entre os participantes da pesquisa corresponde ao tipo psicológico ESTJ.

O perfil ESTJ, na concepção de Myers e Myers (1995), tem como características usar seu pensamento para administrar o maior número possível de pessoas à maneira com que julgam ser mais adequada. Eles se sentem confortáveis quando situações externas precisam ser organizadas, criticadas ou reguladas. Normalmente, gostam de decidir e dar ordens para garantir que suas decisões sejam realizadas. Eles detestam confusão, ineficiência e qualquer coisa que seja sem propósito e ineficácia.

No que tange à administração de conflitos, o tipo ESTJ associa-se ao grupo dos ST. Segundo Myers e Myers (1995), o grupo ST utiliza sensação (S) para propósitos de percepção e o pensamento (T) para propósitos de julgamento, o que significa que o interesse principal desse grupo são fatos e que suas decisões são tomadas com base na análise impessoal dos fatos coletados.

Myers e Myers (1995) ainda salientam que os tipos ST possuem maiores chances de sucesso em ramos que demandam a análise impessoal de fatos, ramos como Economia, Negócios e Contabilidade, o que denota uma aptidão natural dos tipos psicológicos ST para a área estudada, a negociação internacional.

Para obter-se uma análise da administração de conflitos com base nas funções Percepção e Julgamento dos participantes, criou-se o quadro a seguir, resumizando as duas funções citadas.

Tabela 2 – Percepção e julgamento

| Percepção e Julgamento | Perfis que englobam | Quantidade na amostra | Porcentagem sobre o total |
|------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------|
| ST | ESTJ | 10 | 58,8% |
| | ESTP | | |
| | ISTJ | | |
| SF | ESFJ | 4 | 23,5% |
| | ISFJ | | |
| NF | ENFJ | 2 | 11,8% |
| NT | ENTJ | 1 | 5,9% |

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Conforme pode ser observado na tabela 2, a predominância da utilização de Percepção e Julgamento é dos tipos com as características ST, 58,8% da amostra. Como já exposto, os tipos psicológicos com características ST tendem a ser mais sucedidos na área das negociações internacionais.

Segundo as respostas oferecidas na coleta de dados, os perfis ST adotam estratégias para administrar os conflitos com base na compreensão e entendimento entre as partes conflitantes. O uso da função sensação evidencia-se em respostas obtidas através da pergunta aberta *“Quais são as suas melhores estratégias para resolver situações que envolvem conflitos no ambiente de mercado externo?”*, respostas como, *“buscar compreender como o cliente se sente/vê a situação/entende que seria o melhor”* (Perfil 2, ESTJ), *“Fazer uma leitura do cenário atual.”* (Perfil 7, ESTJ) evidenciam a empatia dos respondentes em relação às necessidades do outro. Isso também ocorre com o uso da função pensamento para gerar conclusões, evidencia-se em respostas como *“voltar a pensar com calma uma solução”* (Perfil 9, ESTJ) e *“Fazer questionamentos e apresentar soluções”* (Perfil 1, ESTJ).

O segundo grupo de perfis mais populoso na amostra da pesquisa, composto por 23,5% dos respondentes, é mais propenso a tomar decisões de forma empática, pois levam em consideração o peso dos sentimentos para eles e para outros. Além disso, os perfis que se enquadram no grupo SF têm maior interesse por pessoas do que coisas e, portanto, tendem a ser mais sociáveis e amigáveis (MYERS, MYERS; 1995).

Para Myers e Myers (1995), os perfis que preferem o uso das funções Sensação (S) mais Sentimento (F), formando o par SF, percebem as informações através das sensações, mas preferem usar os sentimentos para fins de julgamento.

Complementando, Myers e Myers (1995) afirmam que os perfis do grupo SF tendem a ser mais bem-sucedidos em áreas que trabalhem diretamente com pessoas, como é o caso da venda de objetos tangíveis. Denota-se, com esta afirmação, que o grupo dos perfis SF aparenta ter uma aptidão para a área pesquisada: as negociações internacionais.

No que tange as respostas à enquete, os perfis do grupo SF denotam que suas melhores estratégias para a administração de conflitos envolvem o aspecto do relacionamento com o cliente com maior intensidade do que as análises impessoais do grupo anterior. Esta conclusão pode ser observada em respostas como, “Relacionamento e comprometimento com o cliente” (Perfil 16, ISFJ) ou “Procurar entender a necessidade do cliente e oferecer um excelente produto aliado a um excelente serviço” (Perfil 5, ESFJ).

Seguindo a análise a partir do terceiro grupo mais populoso na amostra, 11,8% dos respondentes, Myers e Myers (1995) compreendem que o uso da Intuição (N) para a percepção das informações, somada à preferência pelos sentimentos (F) para fins de julgamento, faz com que as pessoas que se enquadram neste grupo de perfis possuam uma empatia devido à sua preferência pelos sentimentos para fins de julgamento, porém, os mesmos tendem a não se focar sobre situações concretas. Guiados por sua intuição, os perfis que compõe o grupo NF tendem a focar sua atenção em possibilidades, exemplificado por coisas que ainda não aconteceram, mas que podem vir a acontecer, e novas verdades, exemplificado por coisas que ainda não são conhecidas, mas que ainda podem ser descobertas.

Complementando, Myers e Myers (1995) afirmam que os perfis que formam o grupo NF tendem a ser comunicativos e inspiradores, além de se destacarem em funções que precisam do uso da criatividade para a satisfação das necessidades humanas. Essas funções incluem publicidade e propaganda, além da venda de intangíveis. Com base na afirmação anterior, conclui-se que, para as negociações internacionais, os perfis estariam melhor adaptados à venda de serviços, como fretes e seguros, por exemplo, ou as atividades de *Marketing*, como prospecção e pesquisa de mercado ou publicidade.

Com base nas respostas obtidas, evidencia-se a preocupação dos perfis NF com a satisfação dos clientes, além da busca por convergências. “Entender sobre o que está acontecendo, parceria com os clientes para receber buscando um ganha-ganha” (Perfil 17, ENFJ) e “conversar, achar pontos em comuns” (Perfil 18, ENFJ).

Concluindo a análise de percepção e julgamento da amostra, juntamente com a analogia de suas melhores estratégias para a administração de conflitos, surge o grupo menos populoso da amostra com 5,9% dos respondentes: o grupo formado pelos tipos NT.

De acordo com Myers e Myers (1995), os perfis que compõe o grupo NT, aqueles que percebem as informações através da Intuição (N) e julgam através do pensamento (T), tendem a focar nas possibilidades como forma de percepção das informações e aliá-las às análises impessoais, o que torna os tipos psicológicos que compõe o grupo NT, lógicos e engenhosos, além de estarem mais propensos a alcançar maior sucesso na resolução de problemas em ramos que sejam de seus interesses.

Dessa forma, deduz-se que apesar de não ter uma aptidão natural para os negócios internacionais, os perfis do grupo NT podem tornar-se aptos desde que seu interesse seja para negociações internacionais ou ramos ligados a aspectos internacionais.

A respeito das melhores técnicas para administração de conflitos citadas pelo perfil NT identificado na amostra, o mesmo apenas citou “*Conversas*” (Perfil 10, ENTJ) como melhores técnicas, o que apesar de ser um conceito vago pode ser enquadrado na percepção intuitiva das informações, aliada às análises impessoais e à engenhosidade do perfil para realmente ser uma técnica de administração de conflitos.

Na sequência, apresenta-se um quadro-resumo expondo as formas como os elementos da amostra lidam com as situações de conflito.

Quadro 5 – Estratégias para administração de conflitos

| No. | Tipo Psicológico | Quais são as suas melhores estratégias para resolver situações que envolvem conflitos no ambiente de mercado externo? |
|-----|------------------|---|
| 1 | ESTJ | Fazer questionamentos e apresentar soluções. |
| 2 | ESTJ | Se for com clientes, ser o mais político possível e buscar compreender como o cliente se sente e vê a situação. Como entende que seria o melhor, e buscar conciliar essas informações com os objetivos da empresa, bem como com a política da mesma. Caso for com representantes, escutar, porém, ser mais firme nas minhas crenças e percepções. |
| 3 | ESFJ | Clareza. |
| 4 | ENFJ | Entender sobre o que está acontecendo, parceria com os clientes para receber buscando um ganha-ganha. |
| 5 | ESFJ | Procurar entender a necessidade do cliente e oferecer um excelente produto aliado a um excelente serviço, com preços competitivos. |
| 6 | ESFJ | Manter a sua convicção, através de informações. |
| 7 | ESTJ | Fazer uma leitura do cenário atual. Não ultrapassar limites pré-estabelecidos. |
| 8 | ESTJ | Diálogo e argumentos. |
| 9 | ESTJ | Parar por um momento, respirar e voltar a pensar com calma uma solução. |
| 10 | ENTJ | Conversas. |
| 11 | ESTJ | Explicar os detalhes da limitação de tempo disponível. |
| 12 | ESFJ | Desconsiderado por não reconhecer a existência de conflitos. |
| 13 | ESTJ | Entender o cliente. |
| 14 | ESTP | Geralmente partimos para uma negociação onde todos os envolvidos conseguem ter seus objetivos atendidos sem prejudicar aos outros. |
| 15 | ISTJ | Depende do mercado, geralmente na base de acordo escrito. |
| 16 | ISFJ | Relacionamento e comprometimento com o cliente. |
| 17 | ESTJ | Nunca perder a calma e tentar achar uma solução que seja mais adequada para ambas as partes. |
| 18 | ENFJ | Conversar, achar pontos em comuns. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Diante da exposição da forma como os elementos da amostra lidam com situações de conflito, convém a exposição dos principais tipos de conflito relatados pelos mesmos.

A partir das afirmações de Santos (2019), de que a pressuposição de colaboração para a execução de tarefas comuns gera a possibilidade de discordância e conseqüente surgimento de conflitos, e de Cordeiro e Cunha (2018) de que o conflito surge quando duas ou mais partes se confrontam para alcançarem objetivos percebidos como incompatíveis, questionou-se “quais são as situações de conflito mais comuns em processos de exportação (negociação e/ou operacional) das quais

você é responsável?”, visando identificar os conflitos mais comuns enfrentados por negociadores brasileiros nas suas rotinas de trabalho. A partir da análise das respostas, as mesmas puderam ser classificadas da seguinte forma:

- a) conflitos de ordem logística. Em análise às respostas enviadas pelos participantes, identificaram-se os prazos de entrega, falta de tempo e negociação com a fábrica como conflitos de ordem logística;
- b) conflitos de ordem comunicativa. Em análise às respostas, identificaram-se maus entendimentos, comunicação falha, falta de informação e falta de empatia como conflitos de ordem comunicativa;
- c) conflitos de interesse. Em análise às respostas, identificaram-se as divergências entre interesses da fábrica e do mercado, negociações, objeções, opiniões diferentes, cláusulas e pedidos de exclusividade como conflitos de interesse;
- d) conflitos de ordem comercial. Em análise às respostas, identificaram-se divergências de ordem comercial como preços, prazos, ajustes de documentos e problemas de qualidade dos produtos como conflitos de ordem comercial;
- e) conflitos de ordem antropológica. Em análise às respostas, identificou-se o fator diferenças culturais como conflito de ordem antropológica.

Na sequência, apresenta-se um quadro com as respostas coletadas durante pesquisa.

Quadro 6 – Situações de conflito percebidas pelos elementos da amostra

| No. | Tipo Psicológico | Quais são as situações de conflito mais comuns em processos de exportação (negociação e/ou operacional) das quais você é responsável? |
|-----|------------------|---|
| 1 | ESTJ | Ajustes de documentos, problemas com prazos de embarque, qualidade de produtos. |
| 2 | ESTJ | Maus entendimentos; comunicação falha; falta de informação; pensamentos quando em negociação interna (com pessoas da empresa) diferentes. |
| 3 | ESFJ | Prazos e preços. |
| 4 | ENFJ | Negociações com clientes, falta de tempo, conflitos de interesses internos entre fábrica/mercado. |
| 5 | ESFJ | Objecções, preço, condições, produto. |
| 6 | ESFJ | Opiniões diferentes. |
| 7 | ESTJ | Pedido por preços mais baixos. |
| 8 | ESTJ | Negociações de prazos. |
| 9 | ESTJ | Nem sempre o cliente entende o lado da empresa. |
| 10 | ENTJ | Preços. |
| 11 | ESTJ | Prazos de entrega. |
| 12 | ESFJ | Desconsiderado por não reconhecer a existência de conflitos. |
| 13 | ESTJ | Diferença cultural. |
| 14 | ESTP | As mais frequentes são falhas em cláusulas de contratos de exclusividade, onde o cliente não cumpre com todas as cláusulas estabelecidas previamente. |
| 15 | ISTJ | Pedido de exclusividades comerciais, políticas de descontos. |
| 16 | ISFJ | Pressão da fábrica x real necessidade do cliente. |
| 17 | ESTJ | Negociações com as unidades internas. |
| 18 | ENFJ | Fechar negócio. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Em análise ao quadro 5, percebe-se uma predominância na identificação de conflitos de interesse, sendo eles de partes distintas, como os interesses de clientes por prazos, preços e interesses das corporações. Os interesses divergentes, segundo Carvalho (2017), são o objeto das negociações, são as razões para a existência das negociações.

Carvalho (2017) chama atenção para o peso que o perfil comportamental dos interlocutores quando em situações de conflito, além do pano de fundo ambiental no qual tais situações se desenvolvem. Para esse autor, tais aspectos são de grande relevância no surgimento de conflitos nas relações organizacionais. O autor ainda

afirma que os conflitos interpessoais e intergrupais são os tipos mais comuns de conflitos organizacionais.

Tomando como base a afirmação anterior, verificou-se na amostra pesquisada que o perfil ENFJ apresenta uma percepção maior de recorrência de conflitos. Porém, como o tamanho da amostra apresentou-se reduzido, além de não se obter um número suficiente de respondentes para analisar todos os dezesseis tipos psicológicos, não é possível afirmar que esse perfil está relacionado a uma maior incidência de conflitos.

De forma semelhante, os tipos psicológicos predominantemente introvertidos demonstram sentir um grau de dificuldade maior na administração de conflitos, ressalvada também a condição de poucos respondentes com essa característica, conforme já mencionado.

Em busca de complementação bibliográfica para a afirmação anterior, Myers e Myers (1995) apenas mencionam que os tipos extrovertidos (E) intuitivos (N) tendem a ser líderes mais efetivos.

Sendo a capacidade de liderança, na consideração de Minervini (2012), um dos aspectos fundamentais para a composição do perfil de um gerente de exportação, entende-se que os *traders*, gerentes de áreas que se reportam a um coordenador comercial, também necessitam dessa habilidade para poder trabalhar em equipe.

A partir desta afirmação, avaliou-se a influência da dicotomia Introversão / Extroversão com base na literatura acerca da liderança nessas duas preferências.

Neste sentido, Allen (2018) argumenta que existe no mundo uma crença de que um líder de personalidade extrovertida pode ser melhor sucedido tanto nessa função quanto como na função de gerência. Entretanto, o autor ressalta que a extroversão não é necessariamente uma qualidade boa em um líder, dependendo do contexto.

Allen (2018) ainda afirma que, apesar de líderes de perfil extrovertido poderem sentir-se ameaçados por funcionários proativos e, para compensar o que percebem como ameaça, tenderem a transformar a atmosfera de uma empresa para a subordinação, medo e até frustração, os mesmos são extremamente fortes e desempenham bem o papel da liderança em ambientes de trabalho estressantes e agressivos, onde a comunicação e a velocidade são vitais.

Complementando, Spadari e Guimarães (2013) afirmam que a dinâmica da profissão de *trader* a torna estressante, tendo em vista que a profissão exige do profissional que o mesmo esteja em contato com diversas culturas e idiomas, além de

viajar com frequência, enfrentando longos trajetos e diferentes fusos-horários e demais características próprias da profissão.

Sobre os perfis extrovertidos, Gomes (2018), por sua vez, defende que os mesmos têm uma tendência natural à liderança e exercem sua influência sobre os outros através da persuasão ou coerção. Porém, tendem a se envolver em uma maior quantidade de conflitos em suas relações pessoais, motivados por outros indivíduos que tendem a cobiçar sua posição social hierárquica, além de tenderem a ser menos moderados em sua forma de comunicação, agradando uma parcela de indivíduos com quem interagem ao mesmo tempo criando desavenças com outra parcela.

Em compensação, Allen (2018) especifica que líderes introvertidos que trabalham com colaboradores proativos permitem aos demais participação nas tarefas, ouvem os colaboradores, mostram o que valorizam nas opiniões e permitem aos mesmos contribuírem ativamente para a realização das tarefas, transformando assim o ambiente em um ambiente mais colaborativo.

Complementando, Gomes (2018) explica que os indivíduos introvertidos, embora formem redes sociais menores, tendem a formar redes mais estáveis, mais sólidas, mais íntimas e menos conflituosas.

Portanto, conclui-se que os tipos extrovertidos tendem a sofrer uma maior recorrência de conflitos do que os tipos introvertidos, tendo em vista a sua forma de comunicação e sentimentos que despertam em outros indivíduos. Entretanto, não é possível afirmar que um tipo específico tem maior dificuldade na administração de conflitos, uma vez que as habilidades administrativas podem ser melhoradas continuamente, e um perfil melhor desenvolvido estará mais apto a lidar com os conflitos, independentemente de suas preferências psicológicas.

A fim de ilustrar as informações a respeito das respostas coletadas por intermédio do formulário *on-line*, mencionadas anteriormente, elaborou-se o quadro a seguir. O mesmo evidencia se o participante percebe a existência de situações de conflito, qual é a frequência percebida pelos negociadores, o nível de dificuldade que os mesmos enfrentam para administrar situações de conflito, além dos sentimentos percebidos em tais situações.

Quadro 7 – Percepções a respeito dos conflitos

| No. | Tipo Psicológico | Percebe que enfrenta situações de conflito? | Qual é a frequência diária? | Nível de Dificuldade para resolver os conflitos? | Como se sente em situações de conflito? |
|-----|------------------|--|-----------------------------|--|---|
| 1 | ESTJ | Sim | 3 a 4 | Baixo | Motivado |
| 2 | ESTJ | Sim | 1 a 2 | Médio | Tenso |
| 3 | ESFJ | Sim | Mais de 4 situações | Médio | Tenso |
| 4 | ENFJ | Sim | 3 a 4 | Médio | Ansioso Tenso Confiante Motivado |
| 5 | ESFJ | Sim | 1 a 2 | Baixo | Ansioso Motivado |
| 6 | ESFJ | Sim | 1 a 2 | Médio | Ansioso Confiante |
| 7 | ESTJ | Sim | Nenhuma | Médio | Motivado |
| 8 | ESTJ | Sim | 1 a 2 | Baixo | Ansioso |
| 9 | ESTJ | Sim | 3 a 4 | Médio | Motivado |
| 10 | ENTJ | Sim | 1 a 2 | Médio | Motivado |
| 11 | ESTJ | Sim | 1 a 2 | Baixo | Tenso |
| 12 | ESFJ | Desconsiderado por não reconhecer a existência de conflitos. | | | |
| 13 | ESTJ | Sim | 3 a 4 | Médio | Motivado |
| 14 | ESTP | Sim | 3 a 4 | Médio | Ansioso Tenso Confiante |
| 15 | ISTJ | Sim | 1 a 2 | Médio | Confiante |
| 16 | ISFJ | Sim | 1 a 2 | Médio | Tenso |
| 17 | ESTJ | Sim | 1 a 2 | Baixo | Confiante |
| 18 | ENFJ | Sim | 3 a 4 | Baixo | Ansioso |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Solicitou-se, portanto, que os respondentes apontassem a forma como se sentem em situações de conflito, onde foi apurado que há uma predominância do sentimento motivação em relações de conflito. O mesmo foi citado em 29,2% das vezes, seguido pelos sentimentos de ansiedade e tensão, com 25% das citações cada um, e finalizando com o sentimento de confiança, citado em 20,8% das vezes.

Conclui-se, a partir dessas porcentagens, que os perfis respondentes veem os conflitos de forma positiva, evidenciado pela predominância do sentimento de motivação.

Bergamini (1990) define a motivação como um sentimento puramente intrínseco, que nasce das necessidades individuais e encontra sua fonte de energia

nas emoções. A autora ainda defende que a motivação vem das necessidades não satisfeitas.

Por sua vez, Nierenberg (1991) ressalta que a satisfação das necessidades motiva quase toda conduta humana e que é preciso haver, pelo menos, duas partes motivadas por necessidades para haver uma negociação.

Como citado, Carvalhal (2017), mencionando a existência de interesses comuns e antagônicos, cita que a simultaneidade dos mesmos promove a complementariedade que favorece a identificação de similaridades de interesses em relação ao objeto negociado, que é o que motiva as partes para resolverem conflitos por meio da ação de negociadores.

Dessa forma, percebe-se que o que motiva os negociadores internacionais em situações de conflito é a satisfação de alguma necessidade individual implícita, seja essa satisfação de ordem pessoal ou prática, como a necessidade de cumprir metas estabelecidas pelas corporações, porém, não visíveis aos olhos do observador.

Carvalhal (2017) afirma que emoções negativas podem colocar em risco relacionamentos e promover frustrações que mudem o curso das negociações. Para o autor, a ansiedade e a tensão podem ser aliviadas por meio de simulações do que pode acontecer durante as negociações, e também coloca que é na fase do planejamento de uma negociação que o negociador deverá prever a execução da negociação, a fim de reduzir o grau de ansiedade e de insegurança gerados por novas situações.

Em análise aos demais sentimentos envolvidos, ansiedade e tensão em maior escala e confiança em menor escala, entende-se que há a necessidade de que os negociadores em questão busquem preparação para lidar com situações de conflitos, uma vez que ansiedade e tensão são sentimentos que podem prejudicar uma negociação e conseqüente a administração de conflitos.

Conforme análises apresentadas anteriormente, percebe-se que a influência do tipo psicológico se dá na forma como cada tipo psicológico lida com situações conflitantes. Percebe-se que as respostas coletadas coincidem com as descrições da teoria dos tipos psicológicos MBTI, dessa forma, podendo servir de parâmetro para o desenvolvimento de estratégias de negociação uma vez que o interlocutor consiga descobrir o tipo psicológico do outro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do cenário de Globalização, onde existe maior facilidade de comunicação entre os indivíduos, percebe-se um aumento na quantidade de conflitos enfrentados pelas pessoas diariamente, o que é proporcional ao aumento da interação entre as mesmas.

Esse aumento na ocorrência de conflitos aparenta ter diversas fontes distintas. Isso demonstra uma maior quantidade de interações entre indivíduos, interesses pessoais, além de fatores culturais que vem sendo corrigidas através da criação de instrumentos para a solução de tais conflitos desde o princípio da humanidade.

Evidencia-se a criação de instrumentos para a solução de conflitos na criação da moeda como solução para desacordos nos processos de escambo, criação de códigos de conduta, bons costumes e legislações com vistas a proteger a soberania de nações, além de códigos de ética que servem de guias para os indivíduos.

Considerando a constante evolução na criação de ferramentas para administração de conflitos, o presente trabalho visou analisar a possível influência da tipologia psicológica de negociadores internacionais sobre a questão dos conflitos em sua rotina profissional. Negociadores esses que, por sua rotina de trabalho, estão mais propensos a enfrentar situações de conflito, pois se comunicam com outras culturas, lidam com interesses divergentes a fim de buscar convergências, e que, em sua maioria, sentem-se motivados por essas situações de conflito.

Assim sendo, o presente trabalho teve como objetivos específicos caracterizar os motivos pelos quais as pessoas entram em conflitos, expor como as mesmas lidam com essas situações, além de identificar os principais conflitos percebidos pelas pessoas. Intencionou-se também identificar se um tipo psicológico específico poderia estar relacionado a uma maior recorrência de conflitos e identificar se perfis predominantemente introspectivos poderiam ter maior dificuldade do que tipos predominantemente extrovertidos na administração de conflitos.

A fim de alcançar tais objetivos, realizou-se uma pesquisa de dados secundários que fundamentasse a escolha do tema e direcionasse a coleta de dados primária para um público-alvo capaz de responder aos objetivos específicos com grande eficácia, tendo em vista o pouco tempo disponível para a concepção do presente estudo.

No que tange aos procedimentos metodológicos, a investigação caracterizou-se como exploratória pela intenção do autor de aproximar-se do tema, explorá-lo, a fim de conhecê-lo melhor. Para tanto, adotou-se como instrumento de coleta de dados primários o recurso da aplicação de um questionário *on-line* para negociadores internacionais cujas empresas adotam a estratégia de internacionalização conhecida como exportação direta. Esse perfil de participantes tornou-se desejado primeiramente por conta da interação entre os profissionais e mercado.

O perfil dos negociadores internacionais, que trabalham com condições de mercado adversas, necessita de um conhecimento em áreas distintas, a fim de prosperarem como negociadores. Os mesmos precisam entender o funcionamento do processo de exportação em amplo espectro, englobando áreas de *marketing*, administração, finanças, logística, linguística, direito e antropologia para obterem êxito em suas negociações, pois a complexidade que envolve um processo de exportação/importação se dá justamente por esse conjunto de fatores que podem colocar em risco os resultados de negociações e estabilidade de organizações.

Com base nos resultados obtidos através da coleta e da análise das respostas, conclui-se que há uma preferência de um grupo de tipos psicológicos específicos pelo ramo das negociações internacionais. A validação dessa afirmação se dá pela teoria dos tipos psicológicos de Myers e Myers (1995), na qual verificou-se que a descrição contida na teoria se aplica a situações de vida real.

O presente estudo também apresentou como resultado para os principais motivos que levam os profissionais a situações de conflito, como sendo os interesses conflitantes entre as partes, e que são o objeto das negociações, além de confirmar que os interesses divergentes também são os tipos de conflitos mais comumente percebidos pelos respondentes da enquete.

A respeito da forma como os negociadores se sentem em situações de conflito, o estudo expôs que essas situações são percebidas de forma positiva por provocarem um sentimento de motivação nos respondentes.

Já em relação à investigação relacionada ao perfil de negociador que estaria mais predisposto à ocorrência de conflitos e à análise da dicotomia Introversão/Extroversão, as respostas precisaram de amparo teórico para sua conclusão, sendo que as mesmas estão mencionadas nas limitações do estudo.

Como limitação do presente estudo, verificou-se que a amostra pesquisada não é suficiente para a análise dos dezesseis tipos psicológicos de Myers e Briggs, quando

da atuação como negociadores internacionais, isso porque, dentre os participantes do estudo, não resultaram todas as tipologias ali representadas a contento para uma análise mais minuciosa. Esse próprio aspecto pode sugerir que a atividade profissional estudada, de negociador internacional, tende a atrair um perfil específico, qual seja o de características extrovertidas, que percebe as informações de forma sensorial, utiliza análise impessoal para interpretar as informações e tem por predominância o perfil julgador em detrimento do perceptivo.

Nessa mesma perspectiva, outra limitação do presente estudo é que a amostra pesquisada não permite uma análise completa da influência da dicotomia introspecção/extroversão, nem quanto a existir ou não um perfil com maior dificuldade na administração de conflitos. No entanto, os resultados aqui levantados sugerem que pessoas de ambas qualidades, tanto introversão quanto extroversão, podem desempenhar com eficiência cargos de níveis gerenciais, como é a função de *trader* de exportação, sem ônus dado ao seu tipo psicológico.

Dessa forma, sugere-se para futuros estudos sobre a influência dos tipos psicológicos na administração de conflitos um olhar em relação ao gênero dos respondentes, isto é, se há alguma diferença entre o comportamento de homens e mulheres com o mesmo tipo psicológico.

REFÊRENCIAS

AGLIETTA, Michel. **Money**: 5,000 years of debt and power: Brooklyn: Verso, 2018.

ALLEN, Steve. **Sou introvertido e daí**: uma explicação científica da mente introvertida. 1. ed. CreateSpace. 2018.

ALMEIDA, Amador Paes de. **Teoria e prática dos títulos de crédito**. 31. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

ARENHARDT, Katiane. **Análise das tarifas e preços dos serviços portuários na Região Sul do Brasil**. Repositório acadêmico UCS; 2018.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**: 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BANCO CENTRAL DO BRASIL; Disponível em:
<<https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fhtms%2Forigevol.asp>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização**: as consequências humanas: Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**: mitos, crenças e mal-entendidos. Revista de administração de empresas, v. 30, n. 2, p. 23-34, 1990.

BITTENCOURT JÚNIOR, Albérico de Oliveira; Santos, Washington Simão dos. **A influência dos perfis psicológicos dos empreendedores na continuidade ou descontinuidade das micro e pequenas empresas no município de Manhuçu-MG**. 2018.

BOLAÑO, César Ricardo Siqueira. **Economia política, globalização e comunicação**. Revista Novos Rumos, n. 25, 2012.

BOWERSOX, Donald J. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

BRASIL; Presidência da república; Casa Civil; Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2009/decreto/d6759.htm>.
Acesso em: 20 abr. 2019.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

CAPARROZ, Roberto. **Comércio internacional e legislação aduaneira esquematizado**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

CARVALHAL, Eugenio do. **Negociação e administração de conflitos**. 5. ed. Rio de Janeiro; Editora FGV, 2017.

CATEORA, Philip R. **Marketing internacional**. 13. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHARNOV, Bruce H.; MONTANA, Patrick J. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas / Idalberto Chiavenato. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos**. SO&M. Barueri, SP: Manole, 2010.

CORDEIRO, João Pedro Pina; CUNHA, Pedro. **Gestão de conflitos, comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional em contexto educativo**: contributos para a formulação de um modelo conceitual. *European Journal of Applied Business Management*, p. 46-66, 2018.

DE CAMPOS, Fabrício Costa Resende et al. Uma análise contábil, econômica e jurídica do lucro passível de distribuição e os impactos sobre a manutenção do capital: um enfoque sob a realização da renda. **CAFI - Contabilidade, Atuária, Finanças & Informação**, v. 2, n. 1, p. 27-67, 2019.

DRUCKER, Peter. **Management**: tasks, responsibilities, practices. Nova York: Harper and Row, 1973.

FELLIPELLI CONSULTORIA: **Funcionários brasileiros perdem mais de 90 horas de trabalho com conflitos mal resolvidos nas empresas**; Disponível em: <<https://www.fellipelli.com.br/2017/10/18/funcionarios-brasileiros-perdem-mais-de-90-horas-de-trabalho-com-conflitos-mal-resolvidos-nas-empresas/>>. Acesso em: 07 jul. 2019.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

FRIENDMAN, Thomas L. **O mundo é plano**: o mundo globalizado no século XXI: 3. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa. **O levantamento bibliográfico e a pesquisa científica**. fundamentos de epidemiologia. 2. ed., v. 398, p. 1-377, 2010.

GEARY, Patrick. A Europa das nações ou a nação Europa: mitos de origem passados e presentes. **Revista Lusófona de Estudos Culturais**, v. 1, n. 1, p. 21-35, 2016.

GLOOR, Peter. The impact of virtual mirroring on customer satisfaction. **Journal of Business Research**, v. 75, p. 67-76, 2017.

GOMES, Rodrigo de Menezes. **Um olhar evolucionista sobre a introversão como dimensão da personalidade**. *Psicologia.pt*; 2018.

HIRATUKA, Célio et al. **Empresas transnacionais e comércio exterior: uma análise das estratégias das filiais brasileiras no contexto da abertura econômica.** 2002.

HOEFLICH, Sergio Luiz. **Indicadores de desempenho aplicados à gestão de riscos em cadeias logísticas seguras no comércio exterior.** 2018. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

HOFFMANN, Stanley. Clash of globalizations. **Foreign Aff.**, v. 81, p. 104, 2002.

JÚNIOR, Arno Dal Ri. **História do direito internacional: comércio e moeda, cidadania e nacionalidade.** Fundação Boiteux, 2004.

KEEDI, Samir; MENDONÇA, Paulo. **Transportes e seguros no comércio exterior.** 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

KEIRSEY, David. Disponível em: <<https://keirsey.com/temperament-overview/>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

KEIRSEY, David. **Please understand me II.** Temperament character intelligence: Prometheus Nemesis Book Company, 1998.

KING, Sthephen D. **Grave new world: the end of globalization, the return of history:** Padstow: Yale University Press publications, 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KRUGMAN, Paul R. **Economia internacional:** 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAAN, Cesar Rodrigues Van Der; CUNHA, André Moreira; FONSECA, Pedro Cezar Dutra. Os pilares institucionais da política cambial e a industrialização nos anos 1930. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 32, n. 4, p. 597-614, 2012.

LAUX, Carla Danieli; VIER, Ailson José. A burocracia aduaneira e os reflexos financeiros no processo de exportação: estudo de caso na indústria de calçados JKL LTDA do Vale do Paranhana-RS. **Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis**, v. 7, n. 1, p. 60-89, 2018.

LUZ, Poliana Vieira. A importância do siscomex nas operações de comércio exterior: importação e exportação de bens. **South American Development Society Journal**, v. 5, n. 13, p. 57, 2019.

MAGNOLI, Demétrio. **Globalização: estado nacional e espaço mundial.** 2. ed. São Paulo: Moderna, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica/ teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso: 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação e conflito**. 1. ed. São Paulo; Saraiva, 2014.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MDIC, Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Empresas brasileiras exportadoras e importadoras**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>>. Acesso em: 23 set. 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social**: teoria, métodos e criatividade. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**: 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MYERS, Isabel Briggs, BRIGGS, Katharine Cook; Disponível em: <<https://www.mbtionline.com/AbouttheMBTI>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

MYERS, Isabel Briggs; MYERS, Peter Briggs. **Gifts differing**: understanding personality type. Mountain View, California: CPP, 1995.

NIERENBERG, Gerard. **El negociador completo**. Madri: Espasa-Calpe, 1991.

NOVAES, Alex Ferreira; JANESCH, Zuleide Maria. O conflito como processo obstrutivo das relações humanas: um desafio para o gestor contemporâneo. **Revista Eletrônica Ciências Empresariais**, [S.l.], v. 8, n. 12, p. 34-44, set. 2018. ISSN 1983-0599. Disponível em: <<http://periodicos.unifil.br/index.php/revista-empresarial/article/view/492>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

POPPER, Karl S. **Autobiografia**. São Paulo: Cultrix: Edusp, 1977.

ROGOFF, Kenneth S. **The curse of cash**: how large-denomination bills aid crime and tax evasion and constrain monetary policy. Princeton: Princeton University Press, 2017.

ROJAS, Jorge. El mercantilismo: teoría, política e historia. **Economía**, v. 30, n. 59-60, p. 76-96, 2007.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; DA SILVEIRA, Teniza. Pesquisa sobre culturas nacionais: o inexorável futuro do marketing na globalização. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 1, n. 2, p. 6-22, 2015.

SANTOS, ALEXANDRE; EMMENDOERFER, MAGNUS LUIZ; SANTOS, JOSÉ ESTEVÃO. A proposição de ferramentas para administração de conflitos a partir de elementos da mediação e da arbitragem. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 8, n. 14, p. 34, 2008.

SANTOS, Graziella Aparecida dos. **Uma reflexão sobre a gestão de conflitos nas empresas**. Tese de Doutorado. 2019.

SEBEN, Andréa. **Os nortes da bússola**: manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras. 2. ed. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2010.

SIQUEIRA, Geraldo Magela. **Câmbio e capitais internacionais**: o relacionamento financeiro do Brasil com o exterior. São Paulo: Aduaneiras, 2016.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**, v. 1: 2. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

SPADARI, Gabriela Fabro; GUIMARÃES, Claudiane Aparecida. Traders de exportação: stress e fontes estressoras. **Perspectivas em Psicologia**, v. 17, n. 2, 2013.

STRAIOTO-GOULART, Ricardo T. et al. Aplicação da teoria da adequação cultural e das tipologias psicológicas de Keirsey na formação de equipes de design. **Systems & Design: From Theory to Product**, p. 183-198, 2017.

TARDELLI, André Viana; DIAS, Angélica Fonseca da Silva; FRANÇA, Juliana Baptista dos Santos. Construindo equipes com sinergia: um estudo de decisões complexas com enfoque em personalidade. **Relatório Técnico NCE**, n. 0218, 2018.

VAZQUEZ, José L. **Comércio exterior brasileiro**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. **Transporte internacional de cargas**: 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

APÊNDICE A – MODELO DE KEIRSEY (1998)

1. When the phone rings do you ___(a) hurry to get to it first ___(b) hope someone else will answer
2. Are you more ___(a) observant than introspective ___(b) introspective than observant
3. Is it worse to ___(a) have your head in the clouds ___(b) be in a rut
4. With people are you usually more ___(a) firm than gentle ___(b) gentle than firm
5. Are you more comfortable in making ___(a) critical judgments ___(b) value judgments
6. Is clutter in the workplace something you ___(a) take time to straighten up ___(b) tolerate pretty well
7. Is it your way to ___(a) make up your mind quickly ___(b) pick and choose at some length
8. Waiting in line, do you often ___(a) chat with others ___(b) stick to business
9. Are you more ___(a) sensible than ideational ___(b) ideational than sensible
10. Are you more interested in ___(a) what is actual ___(b) what is possible
11. In making up your mind are you more likely to go by ___(a) data ___(b) desires
12. In sizing up others do you tend to be ___(a) objective and impersonal ___(b) friendly and personal
13. Do you prefer contracts to be ___(a) signed, sealed, and delivered ___(b) settled on a handshake
14. Are you more satisfied having ___(a) a finished product ___(b) work in progress
15. At a party, do you ___(a) interact with many, even strangers ___(b) interact with a few friends
16. Do you tend to be more ___(a) factual than speculative ___(b) speculative than factual

17. Do you like writers who ___(a) say what they mean ___(b) use metaphors and symbolism
18. Which appeals to you more: ___(a) consistency of thought ___(b) harmonious relationships
19. If you must disappoint someone are you usually ___(a) frank and straightforward ___(b) warm and considerate
20. On the job do you want your activities ___(a) scheduled ___(b) unscheduled
21. Do you more often prefer ___(a) final, unalterable statements ___(b) tentative, preliminary statements
22. Does interacting with strangers ___(a) energize you ___(b) tax your reserves
23. Facts ___(a) speak for themselves ___(b) illustrate principles
24. Do you find visionaries and theorists ___(a) somewhat annoying ___(b) rather fascinating
25. In a heated discussion, do you ___(a) stick to your guns ___(b) look for common ground
26. Is it better to be ___(a) just ___(b) merciful
27. At work, is it more natural for you to ___(a) point out mistakes ___(b) try to please others
28. Are you more comfortable ___(a) after a decision ___(b) before a decision
29. Do you tend to ___(a) say right out what's on your mind ___(b) keep your ears open
30. Common sense is ___(a) usually reliable ___(b) frequently questionable
31. Children often do not ___(a) make themselves useful enough ___(b) exercise their fantasy enough
32. When in charge of others do you tend to be ___(a) firm and unbending ___(b) forgiving and lenient
33. Are you more often ___(a) a cool-headed person ___(b) a warm-hearted person
34. Are you prone to ___(a) nailing things down ___(b) exploring the possibilities

35. In most situations are you more ___(a) deliberate than spontaneous ___(b) spontaneous than deliberate
36. Do you think of yourself as ___(a) an outgoing person ___(b) a private person
37. Are you more frequently___(a) a practical sort of person ___(b) a fanciful sort of person
38. Do you speak more in ___(a) particulars than generalities ___(b) generalities than particulars
39. Which is more of a compliment: ___(a) "There's a logical person" ___(b) "There's a sentimental person"
40. Which rules you more ___(a) your thoughts ___(b) your feelings
41. When finishing a job, do you like to ___(a) tie up all the loose ends ___(b) move on to something else
42. Do you prefer to work ___(a) to deadlines ___(b) just whenever
43. Are you the kind of person who ___(a) is rather talkative ___(b) doesn't miss much
44. Are you inclined to take what is said ___(a) more literally___(b) more figuratively
45. Do you more often see ___(a) what's right in front of you ___(b) what can only be imagined
46. Is it worse to be ___(a) a softy ___(b) hard-nosed
47. In trying circumstances are you sometimes ___(a) too unsympathetic ___(b) too sympathetic
48. Do you tend to choose___(a) rather carefully ___(b) somewhat impulsively
49. Are you inclined to be more ___(a) hurried than leisurely ___(b) leisurely than hurried
50. At work do you tend to ___(a) be sociable with your colleagues ___(b) keep more to yourself
51. Are you more likely to trust ___(a) your experiences ___(b) your conceptions
52. Are you more inclined to feel ___(a) down to earth ___(b) somewhat removed

53. Do you think of yourself as a ___(a) tough-minded person ___(b) tender-hearted person
54. Do you value in yourself more that you are ___(a) reasonable ___(b) devoted
55. Do you usually want things ___(a) settled and decided___(b) just penciled in
56. Would you say you are more ___(a) serious and determined ___(b) easy going
57. Do you consider yourself ___(a) a good conversationalist ___(b) a good listener
58. Do you prize in yourself ___(a) a strong hold on reality ___(b) a vivid imagination
59. Are you drawn more to___(a) fundamentals ___(b) overtones
60. Which seems the greater fault: ___(a) to be too compassionate ___(b) to be too dispassionate
61. Are you swayed more by ___(a) convincing evidence ___(b) a touching appeal
62. Do you feel better about ___(a) coming to closure ___(b) keeping your options open
63. Is it preferable mostly to ___(a) make sure things are arranged ___(b) just let things happen naturally
64. Are you inclined to be ___(a) easy to approach ___(b) somewhat reserved
65. In stories do you prefer ___(a) action and adventure ___(b) fantasy and heroism
66. Is it easier for you to ___(a) put others to good use___(b) identify with others
67. Which do you wish more for yourself: ___(a) strength of will ___(b) strength of emotion
68. Do you see yourself as basically ___(a) thick-skinned ___(b) thin-skinned
69. Do you tend to notice ___(a) disorderliness ___(b) opportunities for change
70. Are you more___(a) routinized than whimsical ___(b) whimsical than routinized