

ANÁLISE TÁTICA E ESTRATÉGICA DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL NO SEGMENTO DE TECNOLOGIA: UM ESTUDO SOBRE A SEMANTIX EM TRÊS PAÍSES DISTINTOS

Fabio Luis Barcelos Granero - fabioobsgh@gmail.com

Carla Bonato Marcolin – carla@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia

Resumo

O presente trabalho busca compreender de que forma a empresa Semantix, do ramo tecnológico, desenvolve suas táticas de negociação, levando em consideração as consequências das decisões tomadas, além de visar entender como a tecnologia impacta a tomada de decisão nas negociações. Na busca por alcançar o objetivo, utilizou-se Tanya Alfredson (2008), Simon (1997), Kersten e Noronha (1999), e Clarke R. (1993), como base teórica capaz de fornecer os conceitos-chave das táticas e estratégias de negociação e, para que, posteriormente, fosse possível compreender as decisões tomadas especificamente pela Semantix, podendo caracterizar a pesquisa em uma abordagem qualitativa. Trata-se, ainda, de uma pesquisa de caráter indutivo, uma vez que a consolidação dos resultados se dá por meio de um estudo de caso sobre a forma de negociação da Semantix com três *prospects* do segmento de tecnologia, um do México, um da Colômbia e um do Chile. A partir disto, pode-se depreender que existem semelhanças em termos de táticas de negociação adotadas por países latino-americanos, ainda mais quando provenientes de um mesmo segmento, a citar a cultura, os desafios e o perfil do negociador. Além disto, nota-se forte impacto da tecnologia em facilitar processos e da cultura em tempo de duração da negociação.

Palavras-chave: Negociação; Semantix; Tecnologia; Estratégia.

1 Introdução

A economia atual se baseia em diferentes premissas para manter sua estrutura eficiente e operando, principalmente quando analisa-se a cadeia de suprimentos. Conforme explorado previamente por especialistas como Christopher (1988), os negócios estão se tornando cada vez mais ilimitados, a partir de barreiras funcionais internas não sendo mais tão funcionais quanto costumavam ser. A partir de uma nova administração de processos horizontais, de aquisição e relacionamento com novos parceiros, clientes, *prospects* quando o estudo se torna fragmentado e específico diante do segmento *B2B*, ou seja, empresas que mantêm dinâmicas de relacionamento apenas entre empresas.

Dentro do cenário de uma nova ordem econômica é notável abordar que é indispensável a utilização de diferentes métodos e estratégias de obtenção de acordos a partir de constante negociação para obtenção dos mesmos. Contextualizando, no passado, a utilização de abordagens convencionais como comunicação cara-a-cara faziam parte do processo e eram costumeiros, hoje não são habituais qual em épocas anteriores. É possível entender o processo de transição a partir da evolução tecnológica e seus impactos, mas também da reorganização mundial estrutural após o surgimento da pandemia do SARS - COVID em 2020 (FGV, 2022).

Com tal avanço, as empresas do segmento têm investido cada vez mais em infraestrutura e em redes especializadas visando a facilitação da interligação e comunicação entre pessoas. Além do aprimoramento em técnicas de negociação e a utilização de novas formas integradas com a evolução da tecnologia para a realização de tais atividades de negociação e comunicação.

As redes de empresas, principalmente do segmento de tecnologia, investem cada vez mais ao longo dos anos em novas ferramentas e *softwares*. De acordo com Cunningham (2002), tais produtos são desenvolvidos e aprimorados com objetivo em facilitar o gerenciamento de cadeias de suprimento e estes devem acompanhar as tendências e suas evoluções para que possam atender os requisitos deste novo cenário. Complementando a ideia da evolução tecnológica das empresas, principalmente considerando uma visão estratégica a nível de gestão, o avanço tecnológico trouxe não somente a criação de novos produtos, mas o aprimoramento dos existentes. A inovação deve ser vista como fator importante no planejamento estratégico de uma empresa e nas principais considerações a nível de desenvolvimento (DI SERIO e VASCONCELOS, 2009, p. 229).

Diante disto, as organizações têm evoluído constantemente e utilizado de diferentes estratégias para aperfeiçoar seus relacionamentos nos ciclos de desenvolvimento, além dos investimentos citados. Arelado a isto, é fundamental entender acerca da correlação entre o desenvolvimento e as estratégias de negociações para tal escalada.

As negociações funcionam como veículo de comunicação e gerenciamento de partes interessadas e fazem parte do processo vital de auxílio na formação de políticas para obter uma compreensão melhor das diferentes questões complexas e dos fatores da dinâmica humana por trás de tais questões (ALFREDSON, 2008). É também vital discorrer sobre a importância das negociações como componente de determinação de governança e das relações internacionais.

Portanto, faz-se necessário entender sobre teorias de negociação e suas diferentes estratégias, para que seja possível assimilar o dinamismo, além do que tem sido feito para otimizá-lo e torná-lo coerente com a época atual. O ponto de partida pode ser guiado a partir das diferentes perspectivas teóricas que estabelecem visões diferentes do processo, perante a riqueza e a complexidade das negociações, mas também de como as negociações acontecem dentro do segmento de tecnologia.

Analisando todo o processo de negociação, existem fatores que corroboram no desenvolvimento. Os pontos que devem ser levados em consideração são as etapas existentes no fluxo de tais atividades. O processo consiste em três fases: pré-negociação, condução da negociação e pós-negociação (KERSTEN e NORONHA, 1999).

Dentre os fatores que serão posteriormente citados e explicados, um agente que pondera na execução é o entendimento dos negociadores que serão atores da negociação. Logo, é crucial entender as melhores alternativas para um acordo e discorrer sobre os principais conceitos de uma negociação, além de todas as atividades envolvidas em cada uma das etapas.

Além da análise dos cenários, do processo em si e dos atores, no âmbito das negociações internacionais, é prudente que sejam averiguados os fatores estrangeiros que são parte da formulação de um acordo entre duas partes e o relacionamento empresarial entre diferentes Estados. Portanto, a divergência cultural, a identidade sociocultural, a economia, a política e a democracia, são precedentes para que o ato seja concretizado. Sendo também importante salientar que em atos de negociação as decisões devem ser tomadas a partir da combinação da série de fatores os quais serão dispostos e desenvolvidos ao longo do texto.

A partir disso, é imprescindível assimilar como a tecnologia é um fator determinante no processo de uma negociação, além de analisar qualitativamente o processo de uma negociação no segmento de tecnologia, logo, alguns temas que serão abordados são elementos que impactam no processo de negociação de empresas do segmento, como uso de inteligência artificial, *big data*, processos e sistemas *on-line*, uso e estudo de dados.

Para uma comprovação empírica dos argumentos, será realizada uma análise tática e estratégica de Negociação Internacional em uma empresa do segmento de tecnologia e que atua no ramo *B2B*, a Semantix. Em adição ao estudo sobre as técnicas de negociação utilizadas pela empresa em três países distintos.

A Semantix é uma empresa brasileira especializada em inteligência artificial *end-to-end*, fundada em 2010 e hoje presente em toda a América. Conforme apêndice A, a empresa desenvolve soluções no modelo *Data Driven*, para as organizações que precisam estar um passo à frente utilizando o que existe de mais atual em tecnologia. Ainda sobre a Semantix, e relacionando a evolução tecnológica, a ascensão da tecnologia dentro das empresas deu o impulso de receita para a Semantix ao longo dos últimos sete anos. A empresa passou de um faturamento anual de R\$ 5 milhões para chegar a R\$ 300 milhões em 2021, com previsão de faturar R\$ 400 milhões no próximo ano. Hoje, a empresa oferece seus serviços a mais de 300 clientes em 15 países. Entre eles, estão nomes conhecidos como Mercedes-Benz, AT&T, Bradesco e Samsung. Para entender como as soluções funcionam, cabe o exemplo. No banco brasileiro, toda a base de algoritmos do banco digital para oferecer investimentos em real-time é da Semantix. No caso da montadora alemã, os algoritmos produzidos pela Semantix fornecem insights aos operadores para tomarem decisões sobre qual é a melhor forma de estruturar a cadeia produtiva de caminhões em São Bernardo do Campo (EXAME, 2022).

Sob essa perspectiva, o presente trabalho busca compreender como a Semantix desenvolve seus atos de negociação, medindo as consequências das decisões tomadas. Além disso, como a tecnologia impacta a tomada de decisão nas negociações?

Objetiva-se, portanto, e a partir da divisão de capítulos determinada, compreender os processos de uma negociação internacional, analisando a trajetória, seus elementos e os cenários de acordo com as diferentes abordagens realizadas; entender, por meio de um estudo de caso e de entrevistas, como a Semantix realiza suas negociações internacionais; analisar os impactos das estratégias de negociação escolhidas pela Semantix; e, por fim, investigar como a tecnologia é

um fator a ser considerado em uma negociação, impactando diretamente nas decisões e no processo.

Assim, visa-se descrever três casos diferentes de negociação com *prospects* e clientes da Semantix, presentes em três países diferentes, para que se possa evidenciar como a negociação é capaz de alterar de acordo com a empresa e sua localização. Mas também conseguir descrever como as tomadas de decisões são feitas e como a Semantix consegue medir as consequências das decisões adotadas. O foco para resposta da segunda pergunta do trabalho, consiste em entender a partir de uma análise de dados dentro do segmento de tecnologia, como os fatores ilustrados acima são capazes de influenciar na decisão e na trajetória da negociação.

É relevante evidenciar que os pontos abordados ao longo do texto envolvem elementos diferentes, contudo, podem e serão analisados diretamente como fatores preponderantes. Tal como entender se a empresa negociante possui a estruturação e a utilização de uma jornada de dados bem disposta e assim parte-se da lógica e da capacidade dos pontos construídos influenciarem na tomada de decisão nas negociações, dentro do segmento de tecnologia.

Também existem outras variáveis que podem influenciar a trajetória da negociação, a nível de estruturação da infraestrutura da empresa; quais principais ferramentas ela está utilizando; se a empresa já possui o entendimento necessário sobre o uso de inteligência artificial e *Big Data*; e se a empresa busca investir e se especializar nas novas tendências tecnológicas do mercado.

Os fatores mencionados acima são pontos de suma importância para uma negociação, visto que as empresas do setor de tecnologia são altamente impactadas pelo avanço da ciência, ou seja, caso uma empresa não se encontre em concordância com tal evolução, as abordagens para negociação serão diferentes de uma empresa mais preparada.

O impacto da tecnologia nas negociações pode ser explicado a partir do avanço de diferentes áreas, como por exemplo a Inteligência Artificial (IA). Por exemplo, algumas funções que podem ser realizadas por IA (RUSSEL, 2010):

- Ler a linguagem corporal do outro para tentar identificar intenções e motivações ocultas.
- Lidar com as emoções que surgem durante o processo de negociação – as suas próprias e as do outro.
- Usar artifícios emocionais para fortalecer a conexão com quem está negociando.
- Resolver imprevistos e situações inesperadas com eficiência e rapidez.
- Entender as reais necessidades que a outra parte expõe nas entrelinhas.

Em resumo, sintetizando os pontos para tomada de decisão e utilizando a Semantix como ponto focal para base de estudo, tem-se como ponto de partida o conjunto de atos a serem realizados antecipando a tomada de decisão dos atores envolvidos. Como forma de obter a justificativa ao problema do trabalho, será feita a análise de diferentes casos em que a Semantix realizou negociações internacionais com outros atores e por meio de entrevistas serão documentadas e registradas as análises previamente citadas para contra argumentação deste artigo. Por fim, será analisado, ainda, a partir das entrevistas, quais pontos foram impactados (prejudicados ou beneficiados) com o uso da tecnologia, seja pelo uso de sistemas on-line, quanto a utilização e interpretação correta dos dados.

2 Referencial Teórico

Antes de se iniciar a análise de dados e a parte estrutural do estudo das entrevistas, é fundamentalmente necessário compreender os conceitos teóricos pertinentes às ações comentadas ao longo do texto e entender acerca das diferentes bases teóricas para atingimento da compreensão de como a tecnologia funciona como fator relevante para as negociações, como: I. As teorias de Negociação e a Prática; II. O impacto do avanço da tecnologia para as negociações; III. Os perfis de negociadores; IV. Tipos de negociação; V. Segmento de tecnologia e por fim, VI. Técnicas de Negociação. A fim de postular tais fenômenos, serão utilizados embasamentos teóricos baseados nos autores Tanya Alfredson, Martinelli e Almeida, Kersten e Noronha, e Clarke R.

De acordo com os estudos, e por meio de diferentes perspectivas teóricas, houve diversos paradigmas para entender sobre as negociações e as consequências das decisões tomadas. Para tal, faz-se necessário o entendimento e a distinção entre os estudos normativo, descritivo e prescritivo dentro da teoria das negociações (Bell, Raiffa e Tversky, 1989). Henry Kissinger definiu as negociações como "um processo de combinar posições conflitantes em uma posição comum, sob uma regra de decisão de unanimidade" (KISSINGER, 1969, p. 1).

Antes de adentrar sobre a distinção dos modelos presentes na teoria, existem alguns termos os quais suas definições são de extrema relevância para compreensão. I. estratégia e II. táticas. Uma estratégia é um "plano ou método cuidadoso, especialmente para atingir um fim" (ALFREDSON, 2008, p. 6).

Já o uso da tática refere-se à "habilidade de usar os meios disponíveis" (ALFREDSON, 2008, p. 6) para atingir esse fim. As abordagens estruturais, estratégicas e orientadas para o processo de negociação tendem a compartilhar uma compreensão distributiva das negociações. Essas abordagens envolvem a pressuposição de que as negociações são transações de soma zero. Em outras palavras, os negociadores veem as negociações como disputas sobre uma quantia limitada ou fixa de algum benefício mutuamente desejado, de modo que o ganho de uma pessoa seja a perda de outra (ALFREDSON, 2008).

Estratégias distributivas também são conhecidas como "soma-zero", competitivas, ou "*win-lose*". Estas são baseadas em uma perspectiva competitiva das negociações e proporcionam um entendimento de que os atores das negociações irão sempre buscar o "maior pedaço possível da torta" e deixarão o outro com o menor pedaço possível (ALFREDSON, 2008, p. 7).

O estudo normativo baseia-se na elaboração de modelos formais de negociação, e a partir do embasamento na hipótese de racionalidade dos negociadores, é possível fazer seu uso para obtenção de compromissos estáveis e eficientes de forma mais fácil (NEALE E BAZERMAN, 1991; SCHOOP, 2004; YOUNG E PARKS, 1994).

Acerca da abordagem prescritiva, é necessário o entendimento de que a estratégia está baseada em desenvolver técnicas que direcionam os negociadores na maneira como os mesmos devem se comportar. Os estudos para essa perspectiva são baseados em prescrever o comportamento dos negociadores sem uma preocupação maior com o entendimento de como os negociadores normalmente se comportam (KERSTEN e NORONHA, 1999; KILGOUR, 1996; THIESSEN e SOBERG, 2003).

A última perspectiva segundo Bell, Raiffa e Tversky (1989), é a perspectiva descritiva. Sua abordagem é considerada por cientistas comportamentais, historiadores, psicólogos, sociólogos, antropólogos e cientistas políticos. A base é relacionada na descrição e análise das percepções e comportamento dos negociadores e suas implicações no processo e nos resultados objetivos. Ou seja, os atores possuem diferenças individuais que impactam no processo, e baseadas nas influências sociais e do ambiente, são concernentes à trajetória e desempenho dos atores diante a uma negociação (KERSTEN, 2002; NEALE e BAZERMAN, 1991).

No estudo realizado por José Augusto Wanderley (1998), os conceitos abordados permitem entender as negociações como um processo composto por etapas e que possuem um papel decisivo na definição apropriada dos objetivos a serem alcançados, visando reduzir o risco de acontecer uma negociação a uma via de mão única. Logo (WANDERLEY, 1998, p. 23):

1º Negociação é um processo, uma sequência de etapas que se desenvolvem do início até o final da negociação.

2º Toda a negociação significa alcançar objetivos. Assim, é necessário que saibamos formular com propriedade nossos objetivos e desejos e, também, o que estamos dispostos a dar em troca.

3º Uma negociação pode ser entendida dentro de uma adaptação do conceito do campo de forças, utilizado em intervenção e mudança organizacional.

4º Negociação é relacionamento e não um ato isolado. É sempre alguma coisa que se faz em conjunto.

5º O que diferencia a negociação de outras formas de alcançar objetivos é que, na negociação, isto é feito por meio de acordo, ou seja, um ajuste, um pacto e uma combinação.

6º Divergências, conflitos e antagonismos estão presentes de uma ou outra forma. Alguns antagonismos são decorrentes de má comunicação ou das divergências entre idéias, interesses e propostas.

Para além do entendimento no que se refere a uma negociação, também é valorosa a consciência de outros elementos que surgem no decorrer de uma negociação e faz-se extremamente necessário a compreensão destes para captação do decorrer de uma negociação. Sendo: I. Zona de Possível Acordo (ZOPA), também conhecida como zona de barganha, é o intervalo compreendido entre o valor mínimo aceito pelo vendedor e o valor máximo pelo qual o comprador estaria disposto a pagar. Ou seja, dentro de uma negociação, se os negociadores forem bem-sucedidos, eles chegarão a um acordo em algum lugar dentro desse intervalo e, portanto, ambos sairão melhores do que teriam se tivessem ido para outro caminho. Se, por outro lado, o preço máximo de compra e o preço mínimo de venda não se sobrepuseram, então não existe ZOPA (ALFREDSON, 2008, p. 8).

O segundo termo é: II. Melhor Alternativa Para um Acordo Negociado (BATNA). São as alternativas que um negociador consegue criar para uma negociação, complementares àquelas inicialmente propostas e que tenham a propriedade de ainda melhorar as condições de negociação em andamento, criando oportunidades de ganhos mútuos, onde ambas as partes serão ainda mais beneficiadas (SIMON, 1997).

Conhecer bem os fatores chaves como o BATNA e ZOPA é essencial, visto que o desconhecimento pode ser um gatilho para a negociação ser falha. O BATNA seria então, um plano B, ou um conjunto de Planos B's, capazes de novamente despertar o interesse da outra parte fazendo com que a negociação pudesse acontecer. A teoria das negociações aconselha que uma parte geralmente não deva aceitar, em uma negociação, uma condição inferior ao seu próprio BATNA. A BATNA é uma das 10 fontes de poder, sendo que algumas outras seriam (SIMON, 1997):

- Recompensa, Ameaça;
- Reciprocidade;
- Compromissos, consistência de informações relevantes para futuras situações;
- Prova social: Padrões, veracidade, mimetismo;
- Empatia: sedução visual, vocal, palavras, familiaridade, similaridade;
- Autoridade: títulos, roupas, automóveis, símbolos, peritos;
- Desejo ou necessidade;

- Pânico, urgência: Movimento de massa;
- O poder da intuição;
- Tática do bom policial x mau policial;
- Desprezo;
- O poder de metáforas e casos análogos;
- O poder do raciocínio de equipe;
- Blefe.

Abaixo, na Figura 1, apresenta-se a dinâmica de negociação, com base nas técnicas Zona de Possível Acordo (ZOPA) e a Melhor Alternativa Para um Acordo Negociado (BATNA).

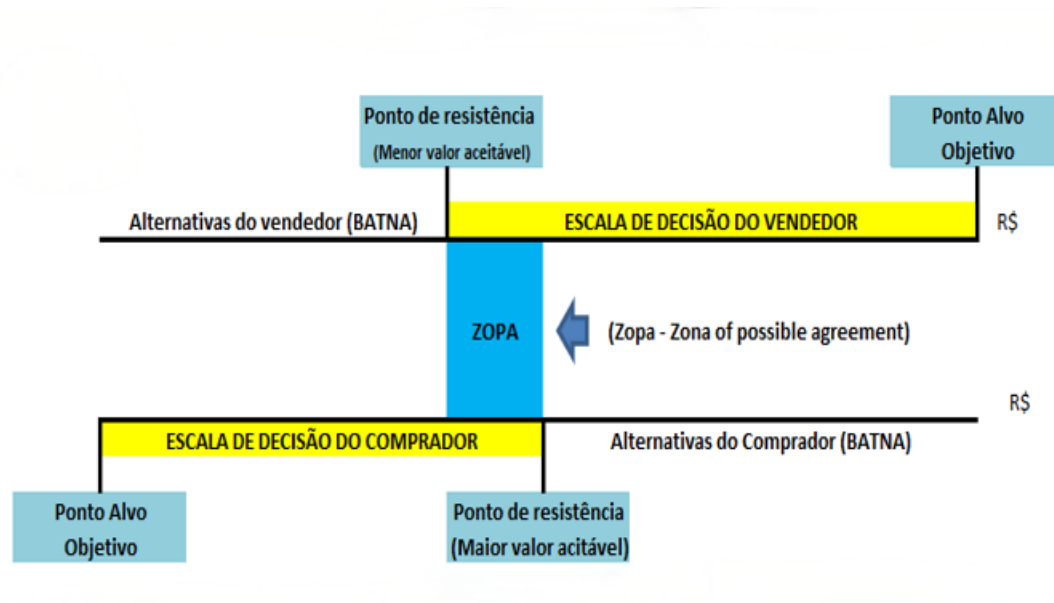


FIGURA 1 - Dinâmica de negociação com base nas técnicas ZOPA e BATNA. Fonte: MCGRATH, 2019.

Portanto, é necessário, além do entendimento, conhecer o perfil do negociador em que a negociação será realizada. Para que as estratégias do ator sejam levadas em consideração durante o processo, e o uso de táticas apelativas para o sucesso é imprescindível.

Além dos tópicos previamente abordados, é relevante contemplar acerca dos tipos de negociação e dos perfis de empresa a nível de compreender e atrelar os temas e princípios comentados acima.

Os tipos de negociação, de acordo com Alfredson (2008), em "*Negotiation: Theory and Practice*", dividem-se em diferentes tipos de abordagem: I. Estrutural; II. Estratégica; III. Comportamental; IV. Processual; e V. Integrativa.

Os cinco diferentes tipos de abordagem buscam diferenciar os tipos de negociação e compreender as considerações básicas, os resultados e as limitações de cada uma. Em uma negociação, por existirem diversos fatores que modificam a estrutura de uma negociação, é importante entender as abordagens para escolher o melhor caminho a ser seguido. Outro ponto a ser destacado é que as teorias de negociação ajudam a pensar e entender analiticamente acerca do processo.

Todas as abordagens possuem suas características individuais que contribuíram para o desenvolvimento das teorias das negociações. Cada abordagem possui um embasamento e são

utilizadas como forma de análise. Para maior clareza, a tabela abaixo sumariza as principais informações de cada uma.

| Abordagem | Características principais | Premissas | Limitações |
|----------------|--|--|--|
| Estrutural | Foco nos meios, posições e poder | Ganho-perda | <ul style="list-style-type: none"> • O bloqueio em posições pode levar à perda de oportunidades de acordos mutuamente benéficos. • Ênfase exagerada no poder |
| Estratégica | Foco nos fins, racionalidade, posições | Ganho-Perda, existência de soluções ótimas e racionalidade dos jogadores | <ul style="list-style-type: none"> • Exclui uso de poder, jogadores indiferenciados (além das diferenças na qualidade das opções abertas a cada um) |
| Comportamental | Foco nos traços de personalidade | Ganha-Perda, papel das percepções e expectativas | <ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nas posições |
| Processual | Foco nas concessões, comportamento, posições | Ganha-Perda, movimentos como respostas aprendidas (reativas) | <ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nas posições Falta de previsibilidade |
| Integrativa | Foco na resolução de problemas, criação de valor, comunicação, soluções ganha-ganha. | Potencial ganho-ganho (<i>win-win</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • As partes ainda devem reconhecer e estar preparadas para encontros com negociadores não integrativos • Demorado |

Quadro 1 - Tipos de abordagem. Fonte: ALFREDSON; CUNGU 2008.

Ainda acerca da teoria abordada pelo autor, faz-se importante a apresentação dos sete elementos dentro de negociação. Sendo estes (ALFREDSON, 2008, p. 18-25, tradução nossa):

- **Comunicação:** Uma negociação é somente possível através da comunicação. Uma boa comunicação pode mudar atitudes, prevenir ou superar impasses e mal-entendidos e ajudar a melhorar os relacionamentos, além de ser essencial para compreensão da mensagem de forma clara pelo outro lado.
- **Relacionamento:** O relacionamento pode ser mais importante que a negociação em si, e sempre irá existir algum tipo de relacionamento nas negociações.
- **Interesses:** As negociações são um processo no qual os negociadores se movem em direção aos seus interesses, sendo explícitos ou não.
- **Opções:** Envolvem pensar em diversas propostas e escolhas que podem ser adotadas para configurar o acordo final. Possuem como objetivo auxiliar no convite à cooperação e desenvolvimento conjunto.
- **Legitimidade:** São os padrões aceitos no mercado ou na comunidade que visam auxiliar a estabelecer justiça no processo de uma negociação. Envolvem o estabelecimento de critérios para tornar a negociação mais confiável.
- **Alternativa:** Se baseia nos caminhos disponíveis caso não seja possível celebrar um acordo. Possui como objetivo estabelecer e fortalecer o BATNA para um dos lados e minimizar a força do mesmo para outra parte.

- **Compromisso:** Se baseia na formatação do acordo de forma a garantir o compromisso assumido.

Todos os elementos citados acima fazem parte dos princípios que envolvem interesses e posições enquanto negociadores, além de serem fatores que corroboram com o desenvolvimento de uma negociação. Não necessariamente todos os sete fatores serão utilizados em uma mesma negociação, mas existe a distinção e necessidade de uso e presença de algumas específicas dependendo de cada caso.

Por fim, em relação ao segmento de tecnologia, principalmente voltado para complementação e entendimento da realidade da empresa Semantix, é importante abordar algumas características acerca do tema e também se faz relevante atrelar o avanço tecnológico com a realidade das negociações.

O desenvolvimento da tecnologia trouxe às empresas do segmento fatores simplificadores dos processos, como por exemplo a acessibilidade dos recursos, principalmente pelo uso de mídias eletrônicas e o desenvolvimento de softwares que automatizam as negociações. É relevante comentar também sobre as redes de comércio eletrônico criadas, as quais visam facilitar os canais tradicionais de distribuição e refinam os processos de negócios internos dentro de cada organização (DE PAULA, 2007).

Outro ponto a ser levado em consideração se dá com o crescimento das organizações industriais, principalmente em valores, mas também em número, visto que as empresas consumidoras (ótica *B2B*) passaram a adquirir não mais o que o mercado disponibilizava, e sim bens e serviços que iam realmente de encontro a sua necessidade, qualidade, e poder aquisitivo. Assim, começa a surgir o equilíbrio entre demanda e oferta, o que antes não ocorria pela ausência de concorrência (MATTOS e GUIMARÃES, 2005, p.10)

Logo, para o estudo a ser apresentado sobre a Semantix e suas táticas de negociação, desempenho e resultado, os conceitos mencionados acima à análise da teoria de negociações proposto por Alfredson (2008) e Clarke (1993), além dos argumentos adotados por Kersten (2002); Neale e Bazerman (1991), empregues pelo estudo a ser realizado são suficientes para compreensão e análise deste artigo.

3 Procedimentos Metodológicos

No que concerne a abordagem, será realizada uma análise qualitativa das estratégias e das diferentes abordagens de negociação utilizadas pela Semantix, baseando-se nos diferentes perfis de negociador, acerca dos três estudos que serão concretizados em três países diferentes, ou seja, três *prospects* diferentes.

Em relação ao procedimento, o trabalho será dividido em dois capítulos principais e a conclusão. No primeiro capítulo, serão apresentados os processos pertinentes ao estudo dos métodos de negociação, como a contextualização da teoria e da utilização das diferentes abordagens feitas acerca dos diferentes tipos de negociação, abordagens de negociação e as principais características de empresas do segmento de tecnologia. Sob a mesma lógica, no capítulo será apresentado a metodologia utilizada para a construção deste artigo e para construção das entrevistas.

Já no segundo capítulo, serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com o time comercial da Semantix sobre os três *prospects* impactados pela empresa e serão demonstradas as abordagens utilizadas, além das diferentes estratégias selecionadas pela Semantix para entender melhor sobre o perfil do negociador, analisando o perfil da empresa, do país e sua

cultura, e o entendimento que se faz necessário do nível de maturidade tecnológica do mesmo, além dos elementos da negociação.

Em sequência, ainda no segundo capítulo, será construído, em adicional, a partir do método de estudo de caso dos conglomerados (*prospects*) selecionados, analisando em tabelas, e de forma comparativa, os resultados dos processos de negociação com as três empresas e como se deu o fim do processo, avaliando se a negociação será considerada positiva ou negativa de acordo com os critérios de uma negociação. E por último, a conclusão terá foco em conciliar os resultados e realizar o fechamento do texto com as análises adquiridas.

Nesse sentido, entende-se que o procedimento da pesquisa é de caráter indutivo, já que serão feitos estudos de casos da Semantix com três *prospects* do segmento de tecnologia, e serão traçadas análises acerca dos resultados obtidos, utilizando como fatores de comparação e de influência a maturidade em tecnologia e o perfil do negociador baseado no passar da negociação e pelas percepções do time da Semantix.

Por fim, para que a pesquisa seja possível, serão utilizadas bibliografias de teóricos referência na área de negociações, principalmente, para explicação de processos e variáveis estabelecidas para concretização da análise da negociação e da utilização dos principais termos apresentados previamente, os quais impactam o decorrer do processo.

4 Análise dos Resultados

Acerca dos resultados, estes foram obtidos através de três entrevistas com o time comercial da Semantix, em que foram mapeadas oito perguntas visando o entendimento do processo da negociação e as percepções do time comercial acerca dos *prospects* e o decorrer do processo.

Conforme previamente comentado na introdução, o presente texto tem a premissa compreender como a Semantix desenvolve seus atos de negociação, medindo as consequências das decisões tomadas. Além disso, como a tecnologia impacta a tomada de decisão nas negociações.

Os objetivos do trabalho foram voltados em entender como o time da Semantix realizou suas negociações e como é a dinâmica de uma negociação internacional observando através da perspectiva do segmento de tecnologia, a comercialização de um produto *SaaS*, analisando as diferenças culturais entre três países, e entendendo as estratégias adotadas pela empresa nos dados coletados.

A tabela abaixo possui o intuito de dispor o resultado e comparar a visão dos entrevistados acerca dos processos com seus respectivos negociadores nos três países diferentes.

| | Colômbia | México | Chile |
|--|---|--|--|
| Tempo médio da negociação | 3 meses | 3 a 4 meses | 4 meses a 6 meses |
| Tamanho do contrato | Pequeno | Grande | Grande |
| Cultura do país como influência na negociação | "Com certeza Ter a mesma nacionalidade que o negociador é um fator que importa. Gostam de processos mais rápidos e resoluções mais rápidas" | "Sim. Por dois fatores principais: 1- o país é muito carente desse tipo de tecnologia mas também é muito difícil de entrar. 2- o <i>timing</i> deles é totalmente oposto ao nosso" | "O impacto é gigantesco. Provar o valor da empresa para o negociador e criar confiança é o que faz com que uma negociação seja concretizada. A cultura influencia a nível de você conseguir se aproximar com a cultura e o negociador" |
| Perfil do negociador | Pessoas técnicas | Mais distante do perfil de um negociador brasileiro, são mais reservados e técnicos. | Uma pessoa comercial e com perfil de negócios, fugindo do profissional de TI |
| Principal desafio | Idioma e conhecimento de tecnologia Falta de <i>know-how</i> | Processos internos, idioma e conhecimento da empresa (Semantix) no exterior | O tipo de comunicação e conduta escolhida para negociação e o conhecimento de mercado (taxas sobre produto, importação/exportação) |
| Dentre os 7 elementos da negociação, qual ou quais foi/foram o(s) que mais se destacou com este caso? | Comunicação e relacionamento | Comunicação e relacionamento | Comunicação e relacionamento |
| Tecnologia como facilitador ou como dificultador no processo? | Facilitador | Facilitador | Facilitador |

Quadro 2 - Comparativo de resultado das entrevistas. Fonte: Elaboração própria.

Por meio da análise de dados, é possível compreender que o público com quem a Semantix visa manter relações, estabelecer parcerias e fidelizar como seu cliente é um público específico e voltado para o setor de TI.

Os entrevistados foram pessoas de nacionalidades distintas, mas todos os funcionários da Semantix. A nível de cargo, teve-se dois vendedores e um diretor comercial. O entrevistado que falou sobre o México foi uma brasileira, da Colômbia foi um colombiano e do Chile um mexicano. Todas as entrevistas duraram em média 30 minutos e trouxeram apontamentos enriquecedores ao trabalho.

Discorrendo acerca de cada uma das perguntas e realizando uma análise, faz-se capaz de compreender as semelhanças das respostas e os dados obtidos, além das percepções do próprio time comercial da Semantix.

O tempo médio de negociação entre os três países comparados possui tamanha semelhança, variando de 3 a 6 meses, além de corresponder com o tempo médio de um ciclo de vendas do produto comercializado. Algumas variações do tempo se dão pela cultura do país, que se faz presente na terceira pergunta.

Em relação ao tamanho de contrato, os valores foram diferentes principalmente pelo fator principal: maturidade tecnológica no país e pelo produto. Nas negociações ocorridas com o México e com o Chile, houve um contato próximo do time Semantix com o negociador, um estreitamento de relação e foram casos específicos de vendas do produto interno. Já com a Colômbia, o produto comercializado foi de parceiros Semantix (que faz parte também da carta de produtos pelo fato de que a Semantix foi adquirindo novas empresas ao longo dos anos).

Sobre a cultura como influência, os dados foram divergentes, mas houve a concordância que a cultura é uma condição ponderosa no processo de negociação, pelos aspectos de personalidade baseada na influência da cultura do país na sociedade e em seus indivíduos, os processos independentes e interdependentes e as diferenças em relação aos valores de comércio e maneiras de negociar. Um fator a ser observado se atrela à questão da cultura, visto que o principal desafio dos três entrevistados possui uma relação direta com a cultura do país.

O perfil do negociador não obteve tantas variáveis na coleta dos dados, para os três países atrela justamente pelo tipo de produto comercializado e o tipo de empresa que está dentro do ICP da Semantix. Mas importante frisar que o dado foi baseado no tipo de segmento do comprador, sendo empresas do âmbito *B2B* e/ou bancos.

Acerca dos 7 elementos da negociação, foi unânime a escolha pela comunicação e relacionamento. Nos três casos, o que se destacou e o que foi mais reforçado nas entrevistas, se deu pelo fato de que não é factível concretizar uma venda e não é capaz de existir uma negociação bem-sucedida sem um bom relacionamento e uma comunicação clara e direta. No caso do México por exemplo, o relacionamento vai além do que é considerado costumeiro, você precisa ser próximo e rápido com o *prospect*, convidar a pessoa para jantar é um bom exemplo, além de ser imprescindível ter um bom *networking*. O que se pode considerar como um fator em comum dos países latino-americanos.

No que se refere à tecnologia como um fator importante e influente em uma negociação, as respostas também se encontraram unanimemente, visto que em todos os casos (dos entrevistados) a tecnologia e sua expansão podem ser consideradas como fatores facilitadores em uma negociação. Pelo fato do auxílio a nível de diferentes ferramentas e softwares de comunicação e processos internos e externos colaborarem, em adição a um maior suporte e fluidez no processo. É possível analisar também a expansão no ramo de tecnologia ter facilitado ainda mais a vida das empresas do segmento e por estarem agregando cada vez mais e incorporando as soluções e produtos do mercado.

5 Conclusão

Por fim, conclui-se que de acordo com objetivo geral da pesquisa, é possível identificar a partir da análise dos resultados que o artigo atendeu as expectativas e pode-se entender as principais semelhanças dos países escolhidos, por suas políticas e geolocalização. Além do comportamento acerca das empresas dentro do segmento de tecnologia e como as negociações internacionais funcionam.

A interferência da tecnologia impacta as negociações a nível de facilitar os processos e é perceptível as semelhanças dos países latino-americanos nos seguintes aspectos: influência da cultura na negociação, os desafios e o perfil do negociador. Em relação às limitações da

pesquisa, as quais se deram por uma falta de um número mais de países e entrevistas para a margem comparativa ser maior, além da falta de artigos mais recentes sobre o impacto da expansão tecnológica no mercado *B2B* e o crescimento do mercado de TI e os impactos nas negociações, o que é um ponto de partida para uma pesquisa futura.

6 Referências

ALFREDSON, Tanya. Negotiation Theory and Practice: A Review of the Literature. **FAO Policy Learning Programme**, 1 ed., Baltimore, 2008. 32 p. Disponível em: <https://www.fao.org/3/bq863e/bq863e.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2023.

ALMEIDA, Mariana. **A eficiência dos investimentos do Programa de Inovação Tecnológica em Pequena Empresa (PIPE): uma integração da análise envoltória de dados e Índice Malmquist**. Orientadora: Daisy A. do N. Rebelatto. 273 f. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, p. 15-21, 31 mar. 2010. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-26112010-144241/publico/MarianaRodriguesAlmeida.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2023.

ARAÚJO BRITO, E. P. Técnicas de negociação. **ITPAC**, v. 4, n. 1, p. 20-27, jan. 2011. Disponível em: <https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/41/3.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2023.

DE PAULA, M. M. V.; DE SOUZA, J. M. Uma análise da negociação de uma perspectiva tecnológica. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, art. 2, São Paulo, 2007. 25 p. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/YqSw5h7cJdhPYRkFtYb5yFc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 jun. 2023.

DI SERIO, L. C. VASCONCELLOS, M. A. d. **Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor**. São Paulo: ed. Saraiva, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281587521_Estrategia_e_Competitividade_Empresarial_-_Inovacao_e_Criacao_de_Valor. Acesso em: 05 jun. 2023

EBDI CORP. Pesquisa inédita no Brasil revela investimentos das empresas nas áreas de TI. **EBDI CORP**, 30 jun. 2022. Disponível em: <https://ebdicorp.com.br/investimentos-das-empresas-de-ti/>. Acesso em: 29 jan. 20

FGV. Pandemia acelerou processo de transformação digital das empresas no Brasil, revela pesquisa. **FGV**, 2022. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/pandemia-acelerou-processo-transformacao-digital-empresas-brasil-revela-pesquisa>. Acesso em: 29 jan. 2023.

GOMES, M. d. C. **Uma ferramenta de gestão em apoio a negociações complexas no setor brasileiro de telecomunicações**. Orientador: Yann Duzert. 121 f. 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11101/Microsoft%20Word%20-%20Dissertação%20Final%20Marcelo%20Gomes%2011%2003%2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 jan. 2023.

LUVIZAN, S. d. S. **Reúso de dados na era da big data: uma jornada rumo a novos paradigmas no setor financeiro.** Orientador: Eduardo Henrique Diniz. 180 f. 2019. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27294/Tese%20-%20Reuso%20de%20Dados%20na%20Era%20do%20Big%20Data%20-%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 05 jun. 2023.

MATTOS, J. R. L. d.; GUIMARÃES, L. d. S. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática.** São Paulo: ed. Saraiva, 2005. Disponível em: https://www.academia.edu/13416254/GEST%C3%83O_DA_TECNOLOGIA_E_INOVA%C3%87%C3%83O_UMA_ABORDAGEM_PR%C3%81TICA. Acesso em: 05 jun. 2023.

MNOOKIN, R.; PEPPET, S.; TULUMELLO, A. **Beyond the winning negotiation to create value in deals and disputes.** London, England: The Belknap Press of Harvard University Press, 2000. Disponível em: <https://pdfgoes.com/download/3693309-Mnookin%20Beyond%20Winning.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2023/

OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. Oslo Manual – proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. **European Comission**, Paris, p. 08-09, 8 nov. 2005. Disponível em: <https://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2023.

PACCE, Tauame Aguiar. **Estratégia de Negociação baseada em Inteligência Artificial para atuação em Mercados de Capitais.** Orientadora: Rejane Frozza. 60 f. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciência da Computação) – Universidade Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/2155/1/Tauame%20Aguiar%20Pacce.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2023.

SANTANDER. O que é BATNA e como essa técnica pode fazer a diferença em uma negociação. **Santander**, 16 fev. 2023. Disponível em: https://www.becas-santander.com/pt_br/blog/o-que-e-batna.html. Acesso em: 25 abr. 2023.

SOUZA, K. Semantix, empresa brasileira de IA, estreia na Nasdaq avaliada em US\$ 1 bilhão. **EXAME**, São Paulo, 04 ago. 2022. Disponível em: <https://exame.com/exame-in/semantix-empresa-brasileira-de-ia-estrela-na-nasdaq-avaliada-em-us-1-bilhao/>. Acesso em: 29 jan. 2023

TEIXEIRA, A.; PEREIRA FIALHO, F. A.; TEIXEIRA DA SILVA, R. F. A negociação, o negociador e o perfil psicológico: um estudo teórico reflexivo com base nos pressupostos de Martinelli e Almeida (2009), Hirata (2007) e Jung em Keirse-Bates (1984). **Convibra Administração**, Florianópolis, 2018. 18 p. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/educa/pucrs/Aula/1204/Artigo+para+leitura.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2023.

7 Apêndices

A. Roteiro para as entrevistas

1. Qual o país que a negociação foi feita?
2. Qual foi o tempo médio da negociação?
3. Em termos de tamanho de contrato (pequeno, médio ou grande), em qual destes você enquadraria a negociação?
4. Como você consideraria a cultura do país na influência da negociação?
5. Como é o perfil do negociador?
6. Qual você consideraria seu principal desafio?
7. Dentre os 7 elementos da negociação, qual ou quais foi/foram o(s) que mais se destacou com este caso?
8. Você consideraria a tecnologia como facilitador ou como dificultador no processo?

Notas:

- 1- Prospect é um cliente potencial. Ou seja, é uma pessoa ou organização que está interessada em fazer uma compra e/ou assinar um contrato com uma determinada empresa, com a sua empresa, por exemplo.
- 2- *Business to Business* - empresas que vendem para empresas.
- 3- Área do conhecimento que estuda como tratar, analisar e obter informações a partir de conjuntos de dados muito grandes.
- 4- A estratégia end-to-end, ou em português, de ponta a ponta, é uma técnica de gestão que visa conectar todos os processos.
- 5- “Orientado por dados”. O conceito se refere a processos e decisões baseados na coleta de dados e na análise de informações. Ou seja, é o uso inteligente dos dados.
- 6- Em teoria dos jogos e em teoria econômica, um jogo de soma zero se refere a jogos em que o ganho de um jogador representa necessariamente a perda para o outro jogador.
- 7- Caracterizado por um tipo de resultado de uma negociação em que uma parte se beneficia em detrimento da outra.
- 8- *Zone of Agreement* ou *Zone of Possible Agreement*.
- 9- *Best Alternative to a Negotiated Agreement*.
- 10- Ganhar-ganhar (ou *win-win*) é uma estratégia numa resolução de conflitos que visa atender todos os envolvidos. No contexto de jogos, é um tipo de jogo em que todos os participantes podem se beneficiar de alguma forma, de forma cooperativa. O termo é conhecido na teoria dos jogos como jogos de soma não- zero (em contraste da soma-zero).
- 11- Software as a Service - venda de um sistema que não é comercializado como um produto, mas sim como serviço. Assim, não é feita a instalação de nenhum programa nos equipamentos e as aplicações são usadas pela internet (MICROSOFT, 2023).
- 12- Tempo de resposta/tempo para agir.

13- Tecnologia da informação.

14- Habilidade adquirida pela experiência; saber prático.

15- *Ideal Customer Profile* - Perfil ideal de comprador.

16- Formar e manter uma rede de contatos profissionais, sendo uma maneira de se conectar a outros profissionais que possam ser interessantes para a sua carreira, ou seja, gerar indicações para futuros trabalhos ou mesmo trocar ideias, o que torna possível que você esteja sempre atualizado sobre o seu ramo de atuação.