
**A NEGOCIAÇÃO COM CLIENTES NAS EMPRESAS JUNIORES DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA – CAMPUS VIÇOSA (MG)**

***DEALING WITH CUSTOMERS ON JUNIOR COMPANIES OF FEDERAL
UNIVERSITY OF VIÇOSA - CAMPUS VIÇOSA (MG)***

Thais de Abreu Guimarães (Universidade Federal de Viçosa) *thaisaguima@gmail.com*

Nathalia Carvalho Moreira (Universidade Federal de Viçosa) *nathalia.moreira@gmail.br*

Odemir Vieira Baeta (Universidade Federal de Viçosa) *odemirbaeta@ufv.br*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/425>

Resumo

Este trabalho teve como objetivo analisar a prática da negociação com clientes externos nas Empresas Juniores da Universidade Federal de Viçosa (UFV). A Empresa Júnior (EJ) é um espaço para os acadêmicos exercerem as teorias estudadas e aprenderem conceitos e práticas cada vez mais atualizadas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, de cunho descritivo, por meio de entrevistas com as cinco empresas juniores que desenvolveram mais projetos na gestão de 2010 e com as cinco que realizaram menos projetos, de acordo com os dados da Pesquisa de Necessidades de Desenvolvimento (PND), promovida pelo Núcleo de Empresas Juniores da UFV (CEEMPRES). Assim, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo e, dentro dos discursos dos empresários juniores, as categorias foram elaboradas após a realização das entrevistas, a saber: Preparação dos Negociadores, Obstáculos e Gestão do Conhecimento. Dentre os principais resultados constatou-se que a maioria das empresas não possui treinamentos específicos nessa área e o conhecimento é repassado aos novos integrantes por meio do acompanhamento dos empresários mais experientes. O maior obstáculo enfrentado foi o preço, pois os clientes ainda esperam que a EJ ofereça um serviço por um preço menor ou não existente, mesmo estando este preço abaixo do mercado. Isso ocorre devido ao fato de a empresa ser constituída por acadêmicos. Quanto à Gestão do Conhecimento, constatou-se que os métodos mais utilizados são os relatórios dos projetos ou consultorias e as capacitações em áreas afins. Mesmo sendo um processo lento e gradativo, os empresários juniores têm a consciência de que o desenvolvimento dessa área é essencial para que haja excelência nos projetos e na imagem das empresas.

Palavras-chave: Negociação, Clientes Externos, Empresas Juniores.

Abstract

This study was carried out to analyze the negotiation practice with external costumers in Junior Companies at Federal University of Viçosa, and bring improvements to the area of management. To this end, was used a qualitative research, descriptive and a case of study, being conducted by open interviews with the five companies that have made more projects in 2010, the one that I belong, and the five who did fewer projects, according to data from the Research of Needs and Development (RND) promoted by CEEMPRES – Center of Junior Companies from Federal University of Viçosa. Thus, understanding the perceptions of

members who work directly with the negotiation with external clients and the development situation of the companies in relation to documents, training and knowledge management. From the Content Analysis Technique, the answers of the questions were grouped according to the categories after the interviews, as: Preparation of Negotiators, Obstacles and Knowledge Management. Among the results, the researcher found that most junior companies do not have specific training in this area, and the knowledge is passed through generations by observing the experienced ones. The biggest obstacle faced is the price, even having below-market ones, clients expect it to be really low or non-existent because of the fact that these companies are composed by academics. About the knowledge management, it was found that the more used methods are the project or consulting reports and training in related areas. Although a slow process, the junior entrepreneurs are aware that the development in this area is essential for the excellence in business.

Keywords: Negotiation, External Clients, Junior Companies.

Artigo recebido em: 22/11/2011

Artigo aprovado em: 13/12/2012

1 Introdução

A Empresa Júnior (EJ) é um espaço formado por acadêmicos e conta com a supervisão de um professor coordenador para que o aluno possa colocar em prática o que aprendeu em sala de aula e ter contato com outras áreas, como gestão de pessoas, liderança, comunicação e negociação.

Em virtude desse leque de conteúdos práticos, pode-se dizer que a negociação é um conceito que se apreende mais facilmente por meio da prática. Sendo assim, é importante estudar como é realizada a negociação com clientes nas Empresas Juniores.

Nesse contexto, a incipiente produção acadêmica relacionada ao Movimento Empresa Junior (MEJ), principalmente sobre suas práticas, justificam esta pesquisa, para que se possam deixar legados para outros empresários juniores.

A negociação está presente em nossas vidas rotineiramente, seja no ambiente profissional ou pessoal. Sendo assim, os avanços nessas habilidades podem proporcionar recompensas consideráveis, como melhores preços e trabalho mais eficiente.

No ramo comercial, existem diversos problemas e obstáculos, sendo que um dos principais consiste em satisfazer os clientes e, para isso, é imprescindível que aconteça uma boa negociação.

A persuasão pode trazer as pessoas para mais perto umas das outras, mover ideias, estimular mudanças e moldar soluções construtivas. Por causa disso, as pessoas precisam

entender a persuasão pelo que ela é e não por convencer ou vender, mas por aprender e negociar. Assim, ela é vista como algo que requer compromisso e prática.

Executivos de sucesso são conhecidos pela habilidade em negociar, utilizando de competências, entendendo que existe estratégia específica para cada tipo de negociação e elaborando um planejamento eficiente, com vistas a conseguir os resultados esperados.

A partir da Pesquisa de Necessidades de Desenvolvimento (PND, 2011), realizada pelo Núcleo de Empresas Juniores da Universidade Federal de Viçosa (UFV), foi identificada uma discrepância em relação ao número de projetos realizados pelas EJs em Viçosa. Notou-se que algumas EJs realizam acima de dez projetos por gestão, enquanto outras não chegam nem à metade. Assim, surgiu a pergunta norteadora desta pesquisa: O processo de negociação eficiente pode influenciar na produtividade das Empresas Juniores?

Com base nesse cenário, este trabalho teve como objetivo geral analisar a prática da negociação com clientes externos nas Empresas Juniores da UFV. Os objetivos específicos tiveram como proposta identificar métodos de gestão de conhecimento, preparação e obstáculos nas negociações. A análise dessas ações poderá contribuir para o empresário júnior aprenda a negociar com os clientes.

Entender o conceito de negociação vem sendo um aspecto abordado nas empresas tanto seniores quanto juniores. Gerar benefícios para ambas as partes se tornou um objetivo dos empresários e, em longo prazo, isso pode contribuir para gerar fidelização e confiança dos clientes. Para isso, a habilidade em negociar é essencial no ramo empresarial, e as organizações que desejarem ter mais clientes devem se preocupar com essa capacidade dos seus funcionários ou integrantes.

A estrutura do artigo está fundamentada em quatro partes, além desta introdução. Primeiro, apresenta-se o referencial teórico sobre o tema, incluindo discussões mais importantes. Em sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para coleta e análise dos dados. Em terceiro lugar, apresentam-se os resultados e discussões. Enfim, são expostas as reflexões finais sobre o estudo e traçadas sugestões para pesquisas futuras.

2. Referencial Teórico

Empresa Junior

De acordo com a Confederação Brasileira de Empresas Juniores¹ (BRASIL JÚNIOR, 2011) e com a Confederação Britânica de Empresas Juniores (JADE UK, 2011), o Movimento Empresa Júnior (MEJ) surgiu em 1967, na França, na Escola Superior de Ciências Econômicas e Comerciais (ESSEC), com o objetivo de realizar estudos de mercado, enquetes comerciais nas empresas e ganho de experiência prática para os currículos dos acadêmicos. Um grupo de alunos decidiu, então, criar associações que permitissem aos estudantes conduzir projetos de consultoria relacionados às suas respectivas áreas de atuação profissional. A ideia cresceu rapidamente no meio acadêmico francês e, em 1969, criou-se a Confederação Nacional das Empresas Juniores.

Nos anos 1980, o modelo francês foi consolidado e difundido para outros países, como Suíça, Bélgica, Espanha, Estados Unidos e Brasil.

De acordo com a Brasil Júnior (2011), em 1986 havia 99 empresas juniores, com cerca de 15.000 estudantes envolvidos, mais de 3.000 estudos realizados e um faturamento anual da ordem de 40 milhões de francos.

Em 1988, as ideias e conceitos chegaram ao Brasil por meio da Câmara de Comércio e Indústria Franco-Brasileira. As primeiras empresas no país foram as da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Nos sete primeiros anos do MEJ no Brasil surgiram aproximadamente 100 empresas. Na França, esse número de empresas foi alcançado após 19 anos de início do movimento.

Em 1992 fundou-se a JADE², Confederação Europeia de Empresas Juniores, composta por Espanha, França, Suíça, Itália, Portugal, Holanda e suas respectivas Confederações Nacionais e em 2004 foi fundada a JADE UK, Confederação Britânica de Empresas Juniores.

A Brasil Junior foi criada em 2003 e depois de dezenove anos no país o MEJ cresceu, profissionalizou-se e amadureceu. O ano de 2011 marcou a presença de mais de 22.000 universitários espalhados em cerca de 700 empresas juniores, realizando mais de 2.000 projetos por ano, de acordo com a Brasil Júnior (2011).

¹ Para informações mais detalhadas, consultar: <<http://www.brasiljunior.org.br/site/>>.

² Para informações mais detalhadas, consultar: <<http://www.jadenet.org/>>.

O Núcleo de Empresas Juniores da UFV³ (CEEMPRE, 2011) é uma associação corporativa composta por 28 empresas juniores da Universidade Federal de Viçosa (UFV) e três empresas em processo de filiação/fundação nos campi da UFV nas cidades de Viçosa, Rio Paranaíba e Florestal, totalizando cerca de 400 empresários juniores.

O trabalho do núcleo tem como objetivo básico promover o desenvolvimento das Empresas Juniores associadas. Para isso, são desenvolvidos diversos projetos de capacitação e integração, além de ações jurídicas e de comunicação com objetivos específicos relacionados ao reconhecimento dos serviços prestados pelas empresas associadas.

A Brasil Júnior (2011) conceitua Empresa Júnior como uma associação civil, sem fins lucrativos, gerida e constituída por alunos de graduação de instituições de ensino superior. Ela presta serviços e desenvolve projetos para organizações e sociedade em geral, nas suas áreas de atuação, sob a orientação de professores do curso e/ou de profissionais especializados.

Em relação à natureza, esta corresponde à de uma empresa real, com gestão autônoma em relação à direção da instituição, centro acadêmico ou qualquer outra entidade acadêmica, contando com diretoria executiva, conselho de administração, estatuto e regimentos próprios.

Entre os objetivos das EJs devem estar: proporcionar a oportunidade de aplicação prática dos conhecimentos teóricos relacionados à área de formação; desenvolver a capacidade crítica, analítica e empreendedora; intensificar o relacionamento com a instituição de ensino; facilitar o ingresso no mercado de trabalho a partir do contato direto com empresários seniores e *stakeholders*, proporcionado pela EJ; contribuir com a sociedade proporcionando um serviço de qualidade a preços acessíveis. Não pode ser objetivo a captação de lucro tanto para os integrantes quanto para a instituição de ensino.

Ressalta-se que os estudos acadêmicos publicados sobre o tema ainda são incipientes. Destacam-se como principais os trabalhos de Tolfo & Schmitz (2005), Batista et al. (2010), Lemos et al. (2012) e Santos (2012).

Negociação (preparação e obstáculos)

A palavra negociação vem do latim *negotiatu*, que significa cuidar dos negócios. É por meio da negociação que as pessoas lidam com as diferenças, seja na compra ou na venda

³ Para informações mais detalhadas, consultar: <<http://www.ceempre.org/>>.

de um produto ou serviço, na formação de uma parceria, numa aliança complexa entre duas empresas ou num acordo entre países.

Para Bazzoni (2011), negociar está cada vez mais presente no mundo empresarial e até mesmo na vida particular das pessoas, pois é quesito de sobrevivência, já que todos devem saber negociar ao invés de se impor para alcançar os resultados almejados. De forma complementar, Watkins (2011) afirma que negociar é buscar um acordo entre as partes por meio do diálogo.

A negociação também pode ser definida como o processo de buscar aceitação de ideias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação consciente de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e de que o produto final seja maior do que a soma das contribuições individuais (JUNQUEIRA, 1986, p.5).

Conforme Bareli et al. (2011), a negociação ocorre a partir do momento em que se acorda e se fazem concessões em relação ao cansaço e às obrigações do dia-a-dia, bem como ao longo do dia se fazem outras negociações com famílias, amigos, colegas de trabalho, nas compras e no convívio social.

Nas EJs as negociações ocorrem da mesma maneira que nas empresas seniores, variando apenas o cargo do pessoal responsável por estas negociações, podendo ser da área de projetos, da área específica de negociação, da área de *marketing* (gerente comercial) ou do presidente. As empresas conseguem clientes por divulgação, por trabalhos já executados para outros clientes, por indicação ou até mesmo quando vislumbram uma oportunidade.

Watkins (2011) aconselha a identificação das áreas de consenso e oportunidades para trocas favoráveis. Em situações em que são criados valores é preciso análise de quem e do quanto será exigido deles. “Naturalmente, quando ajudamos a criar valor numa negociação, queremos receber uma parte – seria um direito nosso” (WATKINS, 2011, p. 50).

Silva et al. (2012) apontam aspectos que devem ser analisados nas negociações: a) o que se quer de uma negociação; b) quais são as variáveis relacionadas à negociação, principalmente informação e poder; c) importância da comunicação; d) busca do acordo; e) negociação como contraposição a outras formas de resolução de conflitos; f) negociação como um processo; g) resultados obtidos em uma negociação; e h) negociação estratégica. Este último aspecto ajuda na identificação dos estilos de cada negociador em função de dois

fatores: a importância dos resultados e a importância no relacionamento e o impacto disso na postura da organização em relação à intercooperação.

Brito (2011) ressalta algumas técnicas das quais os negociadores devem se lembrar. São elas: compenetrar-se com entusiasmo na sua missão; ser profissional; conhecer bem o seu produto e o seu cliente; usar de sugestão para aumentar suas vendas; aproximar-se do cliente com habilidade; aproveitar os motivos da compra; eliminar as objeções; fechar a venda; e conservar o cliente.

De acordo com Watkins (2011), existem alguns empecilhos que, se levados em consideração, podem ser até mesmo neutralizados durante as negociações. O primeiro fator a ser levado em consideração é a existência de negociadores intransigentes. Brito (2011, p. 24) acredita que os negociadores podem facilmente “distrair-se e perder de vista os assuntos reais da negociação, mas é necessário separar as pessoas do problema para explorar os interesses e inventar opções de benefício mútuo que permitam fazer uma escolha”.

“Antes de começar a falar, persuasores efetivos já consideraram suas posições por todos os ângulos” (CONGER, p. 87, 1998). Esta é uma maneira de evitar conflitos. Segundo Conger (1998), o diálogo acontece antes e durante o processo de persuasão. Antes, negociadores efetivos usam o diálogo para saber mais sobre a opinião do outro, preocupações e perspectivas. Durante o processo, continua como uma forma de aprendizagem, mas é o início do estágio de negociação.

Para Brito (2011), dentro de uma negociação a informação representa uma parte essencial. Aconselha-se a se preparar com antecedência, tendo consciência que a outra parte pode omitir informações no processo de negociação. Neste ponto, o tema negociação vai de encontro à gestão do conhecimento, que será abordada nos tópicos seguintes.

Conforme Watkins (2011), não se pode deixar de analisar a cultura e as dinâmicas culturais quando se tratam de negociações. A cultura não determina nem prevê comportamentos ou escolhas, pois existem grandes variações dentro de uma mesma população. Caso esteja acontecendo uma negociação entre duas partes com culturas totalmente diferenciadas e surgirem dificuldades, devem ser observados padrões nos problemas.

Brito (2011) arrazoa que a condução de uma negociação está ligada à capacidade de comunicar-se. A comunicação eficaz deve ser uma comunicação assertiva, ou seja, objetiva e clara, que gere entendimento e resposta, persuadindo a outra parte.

De acordo com Santos (2009), a boa comunicação e o saber ouvir são essenciais, independente do papel assumido durante a negociação, seja ele persuasivo, paciente ou competitivo. Saber ouvir permite conhecer as necessidades do cliente e, assim, usá-las em favor da empresa.

Por fim, considerando o que foi abordado até o momento, o conceito de negociação adotado nesta pesquisa abarca

um processo que possui três variáveis básicas, tempo, informação e poder, que envolve duas ou mais partes, as quais manifestam inicialmente convergências e divergências em torno do objeto de negociação (ideias, produtos, territórios, etc.) e que tem a finalidade de gerar um acordo (SILVA et al., 2010).

Habilidades para negociação

Segundo Conger (2000), a persuasão efetiva contribui para um processo de negociação e aprendizagem, por meio do qual quem persuade leva aos colegas a solução de um problema. Persuasão envolve colocar as pessoas em uma posição que elas normalmente não estariam, mas não implorando ou bajulando.

Hirata (2007) aponta habilidades essenciais para o negociador: questionar a outra parte de forma estratégica; entender o interlocutor por meio das ideias, pensamentos, valores, crença e processo decisório; revelar os interesses pessoais no *timing* certo, administrando a ansiedade, trocando informações de forma estratégica; e encontrar áreas de acordo por meio de soluções de interesse comum.

Conger (2000) afirma que existem quatro passos distintos e essenciais para que a persuasão seja efetiva. São eles: estabelecimento de credibilidade; definição das metas, de forma a identificar pontos em comum com aqueles a quem pretende persuadir; reforço da posição, usando uma linguagem viva e uma evidência convincente; e conexão emocional com o outro.

A estratégia ou estilo de negociação - competição, também chamada de luta ou dominação, é utilizada quando os atores buscam, de maneira ostensiva, os seus próprios resultados em detrimento do resultado da outra parte. A estratégia ou estilo de negociação - concessão, também chamada de acomodação ou obrigação, é a estratégia em que os atores

demonstram pouca preocupação ou interesse em atingir seus próprios resultados, mas têm muito interesse em que a outra parte alcance resultados (SILVA, et al., 2010).

A colaboração, ou postura cooperativa, ganha-ganha ou integrativa é a estratégia ou estilo de negociação em que as partes dão importância tanto aos resultados da negociação quanto ao relacionamento entre as partes (SILVA, et al., 2010).

Para Brito (2011), o negociador deve: saber aproveitar bem o tempo de negociação fazendo-se necessário ser paciente; verificar se seria melhor negociar rapidamente, vender a ideia para a contraparte; ter em mente que prazos podem ser alterados ou eliminados; e negociar devagar e com perseverança.

Todavia, para que relações em longo prazo sejam consolidadas, Brito (2011) acredita que uma boa negociação só é completa quando se consegue concessões da outra parte sem comprometer os próprios interesses. As soluções devem contemplar os interesses do outro para alcançar o melhor acordo possível.

Gestão do Conhecimento

Para Santiago Jr. (2004), o conhecimento se tornou um ativo importante e indispensável, por ser a principal matéria-prima com a qual todos trabalham. A partir desse entendimento, é possível observar o quanto ele é mais valioso e poderoso que qualquer outro ativo físico ou financeiro.

O efetivo valor do conhecimento tem se tornado um fator de sobrevivência das grandes corporações. As principais mudanças ocorridas no mercado, nos últimos anos, fizeram com que fossem exigidos melhor e maior uso da experiência e do conhecimento adquiridos por cada empresa ao longo de toda a sua existência.

Segundo Carvalho (2012), pode-se compreender a gestão do conhecimento como um processo que busca agregar valor à informação, utilizando, para tanto, os mecanismos de seleção, análise, armazenamento e disseminação, para que as informações sejam usadas nas tomadas de decisão e nos processos organizacionais.

Santiago Jr. (2004) ressalta que uma das grandes características do conhecimento é o fato de ele ser altamente reutilizável. Quanto mais utilizado e difundido o conhecimento, maior o seu valor. Ao contrário dos recursos materiais, o efeito depreciação funciona de maneira inversa, pois ela ocorre exatamente quando o conhecimento não é utilizado.

No entendimento de grandes empresas brasileiras, a abertura de novas oportunidades de negócios, a existência de um processo mais inovador, o aumento de lucros, a melhor retenção de especialistas e a prestação de serviços mais eficientes ao cliente são os principais benefícios esperados a partir da gestão de seus conhecimentos (SANTIAGO Jr., 2004).

Contudo, a nova forma de gestão dos negócios - gerenciar essas informações de maneira inteligente - pressupõe o desafio às empresas e funcionários de adquirirem competências necessárias para transformar informação em recurso econômico estratégico, tanto para grandes, médias e pequenas empresas (CARVALHO, 2012).

Santos & Neto (2008) destacam que os novos conhecimentos em relação a produtos, processos, mercados e pessoas tendem a se converter em decisões estratégicas, estas afetando as prioridades e os esforços concentrados na sustentação do negócio. Desse modo, afirmam que, mais do que gerar competitividade, a Gestão do Conhecimento (GC) configura-se como um elemento essencial, de valor altamente estratégico para garantir a perenidade desse tipo de empresa.

Portanto, a GC oferece uma estrutura geral para a organização dos conteúdos estratégicos da aprendizagem, fortalecendo a capacidade de uma empresa em gerar respostas válidas aos desafios do ambiente externo em permanente estado de mudança, ampliando o portfólio de competências organizacionais, tendo em vista a adaptação aos novos requisitos dos negócios e ao ambiente tecnológico relacionado (SANTOS & NETO, 2008).

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa possui natureza predominantemente qualitativa, de cunho descritivo e adotou como método de análise o estudo de caso múltiplo, além de utilizar como instrumentos de coleta de dados o formulário e a entrevista semiestruturada.

Foram escolhidas como locais de análise as cinco empresas juniores que executaram mais projetos, empresa da qual a pesquisadora faz parte, e as cinco que fizeram menos projetos. A busca destas empresas se deu por intermédio da Pesquisa de Necessidades de Desenvolvimento (PND, 2011) promovida pelo Núcleo de Empresas Juniores da Universidade Federal de Viçosa (CEEMPRES).

A finalidade da PND é conhecer a realidade do MEJ UFV, sendo uma ferramenta que ajuda na tomada de decisões e na criação de outras ferramentas que ajudarão no desenvolvimento e alinhamento das EJs. A pesquisa avaliou a situação das empresas em

relação aos Projetos, ao Mercado, à Gestão de Pessoas, à Gestão Estratégica e à Sociedade. A coleta de dados aconteceu por meio do preenchimento de um formulário *online*, enviado a todas as EJs dos campi da UFV. É feita anualmente e nesta pesquisa foram utilizados os dados da gestão de 2010, visto que a análise dos dados de 2011 não estava disponível no momento da coleta.

Dessa forma, esses locais foram escolhidos em virtude da quantidade de projetos executados por essas empresas. Os sujeitos de pesquisa foram escolhidos a partir da função desempenhada dentro da EJ, sendo os que mais lidavam com negociação (geralmente o Diretor Presidente e/ou o Diretor de Projetos) os representantes para responder em nome da empresa.

De acordo com os dados do Núcleo das EJs de Viçosa, no total, a UFV conta com 31 empresas, das mais variadas áreas de atuação. Em 2011, foram criadas a Praxis (Empresa Junior de Ciências Sociais e a Consenso (Empresa Junior do curso de Direito). Dessa forma, a amostra do estudo contou com 11 gestores e voluntários que trabalham nas empresas juniores selecionadas, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Empresas selecionadas e áreas

Empresa Júnior	Área
Soluções Consultoria	Engenharia Mecânica e de Produção
AgroPlan UFV	Agronomia
UFV Jr. Florestal	Consultoria Florestal
Cace Consultoria	Administração
No Bugs	Informática
SEC Jr. Consultoria	Secretariado Executivo Trilíngue
EMPNUT	Nutrição
EFICAP	Educação Física
diElétrica	Engenharia Elétrica
Agregar	Agronegócio
Cecco	Consultoria Contábil

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

As entrevistas foram gravadas, transcritas, e em seguida, foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2002). A unidade de registro foi a base para elaboração das categorias, tratando-se, segundo Bardin (2002), do menor recorte de ordem semântica, que é retirado do texto, podendo ser uma palavra, um tema, objetos, pessoas, entre outros.

Após essa identificação, foram extraídas desse conteúdo as categorias, as subcategorias e os temas de análise, de acordo com a assiduidade em que foram citados. Ressalta-se que as categorias foram elaboradas após a coleta de dados, contudo devidamente

respaldadas pelo referencial teórico estudado, validando sua importância. Em seguida, os dados foram analisados quantitativamente, a partir da frequência simples das respostas.

Assim, as categorias surgiram após elaboração e aplicação das entrevistas, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Categorias, subcategorias, e temas de análise

Categorias	Subcategorias	Temas de Análise
Preparação dos Negociadores	Cogestão	Acompanhamento
		Práticas
	Treinamentos	Em outro treinamento
		Específico de Negociação
		Atendimento ao Cliente
		Indiretamente
	Conhecimento	Clientes
		Serviços da Empresa
		Orçamentação
		Reunião de Discussão
		Elaboração de Estratégia
	Documentos	Proposta
		Elaboração do orçamento
		Pré-Contrato
Ficha de dados do cliente		
Obstáculos	Comunicação	Clientes
		Empresários Juniores
	Empresa Júnior	Preço
		Integrantes Acadêmicos
		Falta de Estrutura
		Organização do tempo
	Dependência	Outras instâncias
	Gestão do Conhecimento	Documentos
Proposta		
Relatórios do Projeto ou Consultoria		
Procedimento Operacional Padrão (POP)		
Treinamento		Capacitação
		Apresentação
		Cogestão

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

⁴ *Briefing* é um conjunto de informações coletadas em uma reunião para o desenvolvimento de um trabalho, que cria um roteiro de ação para criar a solução procurada pelo cliente.

4. Resultados e Discussão

Características dos negociadores

Pode-se constatar, pela análise de dados, que os negociadores estão nos cargos de Analista de Projetos, Diretor de Projetos, Gerente de Negociação, Gerente Comercial, Gerente de Consultoria, Gerente da Área do Serviço e Presidente. Apenas uma empresa, na qual o Presidente é o maior responsável pelas negociações, afirma levar “o maior número de membros da empresa que possam ir à reunião”.

Também foi constatado que o número de pessoas que lidam diretamente na negociação com clientes externos é variável, podendo ser todo o Departamento de Projetos ou apenas a Presidência, acreditando que esse fato também não afetará o resultado da análise dos dados, haja vista que as capacitações, cogestão e documentos originários são de uso e elaboração de todos os que lidam diretamente com a negociação na empresa.

Processo de negociação

Alguns entrevistados (Empresários Juniores da Soluções Consultoria, Sec Jr. Consultoria, diElétrica e EFICAP) conseguiram transmitir um conceito de negociação mais próximo dos autores que outros, como, por exemplo:

Negociação é entender quais são as nossas necessidades, e a partir dessas necessidades, saber como a gente vai adequar às necessidades do cliente. É esse contrabalanceamento de necessidades (SOLUÇÕES CONSULTORIA).

Negociação é resolver algum conflito. Negociação na EJ é vender um benefício, você tem que tentar criar uma vantagem para ambas as partes, tanto para a empresa, quanto para o cliente (SEC Jr. CONSULTORIA).

Momento de discussão sobre o serviço que vai ser prestado e a oportunidade de você conseguir mostrar o potencial da sua empresa, e a oportunidade de conhecer realmente o cliente (diELÉTRICA).

Chegar a um acordo que seja bom tanto para a empresa que está querendo o serviço quanto para o cliente, de forma a adequar o serviço (EFICAP).

A partir do exposto, observa-se que quase metade das empresas que participaram desta pesquisa compreende o significado de “negociação”. Algumas visões precisam ser redefinidas, pois consideram o processo de negociação como algo apenas relacionado ao dinheiro, primeiro contato com cliente ou fechar o projeto. Há mais do que isso envolvido no

processo, e os empresários necessitam avaliar tudo o que ele envolve, para uma negociação bem desenvolvida e que trata benefícios tanto imediatos quanto em longo prazo.

Os entrevistados responderam sobre o papel de um líder no processo de negociação e 100% consideraram importante que exista essa atuação e que ela é essencial para que aconteça uma boa negociação. Para ilustrar, apresenta-se a percepção dos gestores das Empresas Juniores No Bugs e AgroPlan UFV:

Um líder que consegue passar a ideia de negociação, um líder que negocia bem, faz todo o departamento negociar bem. Porque ele vai passar a ideia para todos de uma forma bacana, de passar segurança para o cliente. A imagem dele (líder) vai motivar as pessoas a trabalharem bem (NO BUGS).

É a peça-chave, um líder seria o gerente de consultoria, então se ele não tiver sabendo de tudo que está acontecendo, eu acho que a gente perde um cliente com isso. Então, se nosso foco é fidelizar, é garantir que o cliente volte (AGROPLAN UFV).

Resgatando algumas discussões do referencial teórico, para a realização de uma boa negociação deve-se objetivar um resultado que trará implicações consideráveis no futuro, como a fidelização dos clientes. Os líderes não querem uma vantagem sobre a outra parte, mas sim procuram ganhar a confiança do cliente. Dessa forma, a empresa está no caminho certo por acreditar que o foco não são ganhos imediatos e vantagem sobre o outro. Nessa linha de raciocínio, o gestor representante da Sec Jr. Consultoria afirma:

Geralmente o líder conhece bem a equipe, ele conhece bem as funções do projeto, e, provavelmente, ele conhece bem o cliente. Então ele junta todos os requisitos do projeto ou do serviço e argumenta da melhor forma com o cliente, e com a equipe também, então você negocia com várias partes do projeto (SEC Jr. CONSULTORIA).

O líder estará à frente das negociações. Para isso, ele deve ter conhecimento de todos os fatores envolvidos tanto nesse processo quanto na empresa, dos projetos que ela realiza, dos estagiários ou funcionários e da outra parte. Ele deve ter o maior conhecimento possível para que as duas partes sejam beneficiadas com o acordo, conforme argumenta o empresário Junior da EFICAP:

Eu entendo que a importância seja além de conseguir motivar os membros a participar do processo de negociação, já identificando, direcionando, quais são os pontos que eles devem observar para que realmente seja feito com qualificação (EFICAP).

Outro aspecto abordado com os empresários juniores foi em relação às características que os negociadores devem possuir e demonstrar durante uma negociação. As que mais se relacionam com a teoria abordada neste trabalho são as definições da No Bugs e Cace Consultoria, a saber:

Segurança para mim é essencial. Eu acho que a pessoa quando chegar lá tem que tá segura. Eu vejo muito cliente que não fecha projeto porque o cara não passa segurança (NO BUGS).

Profissionalismo, pontualidade, poder de convencimento, saber ouvir e falar na hora certa, e saber convencer que aquele preço não é alto por causa dos benefícios que vai ter (CACE CONSULTORIA).

Os entrevistados citam características que os autores também acreditam ser fundamentais para o processo de negociação. Brito (2011) discorre sobre a importância de se ter uma boa e adequada postura, sobre manter o contato visual e estar atento às expressões faciais, pois isso acarretará em ganho de credibilidade e consenso. Nessa linha de pensamento, os empresários juniores da Soluções Consultoria, AgroPlan UFV e Sec Jr. Consultoria também argumentam:

Outra coisa também é a responsabilidade, e está envolvida com a preparação, se preparar antes para fazer uma apresentação (Soluções Consultoria).

Eu acho que primeiro é a paciência. Depois eu acho que aquele instinto de interesse no que você está fazendo, de mostrar que tá interessado no trabalho (AGROPLAN UFV).

Saber argumentar, conhecimento, da empresa e do cliente, conhecer tanto de negociação do projeto, quanto da equipe, como é feito o serviço, conhecer sobre o orçamento, saber improvisar, porque nem sempre a negociação vai ser da forma como você espera (SEC Jr. CONSULTORIA).

Portanto, o negociador deve considerar todos esses aspectos antes de começar uma negociação. Nessa abordagem, Conger (1998) afirma ser uma forma de evitar conflitos. O diálogo é usado para saber mais sobre a opinião do outro e para buscar maior quantidade de informações, no intuito de subsidiar decisões.

Categoria – Preparação dos Negociadores

O Quadro 3 mostra a categoria Preparação dos Negociadores, suas subcategorias Cogestão, Treinamentos, Conhecimento e Documentos, seguidas dos temas de análise.

Quadro 3 - Preparação dos Negociadores

Categoria	Subcategorias	Temas de Análise	Entrevistados											T ¹	FT ² %
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
PREPARAÇÃO DOS NEGOCIADORES	Cogestão	Acompanhamento	X	X	X			X				X	X	6	54,5
		Práticas	X	X											2
	Treinamentos	Em outro treinamento	X	X	X	X	X			X			X	7	63,6
		Específico de negociação	X		X									2	18,2
		Atendimento ao cliente		X				X		X			X	4	36,4
		Indiretamente				X	X		X	X				4	36,4
	Conhecimento	Cliente	X					X		X	X			4	36,4
		Serviços da empresa	X	X				X	X	X	X			6	54,5
		Orçamentação	X	X		X		X			X	X		6	54,5
		Reunião de discussão			X			X			X	X		4	36,4
		Elaboração de estratégia			X									1	9,1
	Documentos	Proposta		X	X			X	X					4	36,4
		Elaboração do orçamento		X		X		X				X		4	36,4
		Pré-Contrato				X								1	9,1
		Ficha de dados do cliente						X						1	9,1

¹T = Total de observações; ² FT = frequência total.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Ao analisar o Quadro 3, percebe-se que na subcategoria Treinamento a maioria das empresas não possui um treinamento específico para as negociações. Geralmente, dentro de outros treinamentos, pode existir uma parte que é focada nessa preparação para os negociadores. Apenas duas empresas apresentam treinamentos específicos, e estas duas estão entre as que mais fazem projetos. Nota-se que as seis primeiras empresas entrevistadas, as que fizeram mais projetos na gestão de 2010, possuem algum tipo de treinamento que ajuda na capacitação para negociação, ou até mais do que um.

Na subcategoria Cogestão, ressalta-se que a maioria capacita os novos membros apenas por meio do acompanhamento. Uma atividade prática referente à negociação poderia ajudar no treinamento. As empresas que fazem esse tipo de capacitação são duas das que possuem um maior número de projetos.

De acordo com Brito (2011), é necessário um estudo a respeito dos fatores envolvidos na negociação, sendo eles: o outro negociador, o que será negociado, qual a melhor opção caso não haja acordo e o preço. Analisando ainda o Quadro 3, constata-se que a maioria das empresas se preocupa mais em conhecer os serviços da empresa e o orçamento, enquanto a minoria se preocupa com aspectos como estudo do cliente, elaboração de estratégia e reuniões para discussão sobre o determinado processo de negociação. Ressalta-se que apenas uma empresa se preocupa com a elaboração de uma estratégia, uma das seis com mais projetos.

Para um processo de negociação satisfatório, as empresas devem tentar ter o conhecimento em todos os temas de análise. Nota-se que as que têm um conhecimento mais amplo, buscando envolver o maior número de fatores, são as que conseguem ser contratadas para mais projetos.

A preparação para a negociação é auxiliada pelos documentos que o processo gera. Porém, a minoria das empresas produz todos os documentos que seriam necessários para uma boa preparação e para, após a negociação, uma boa gestão do conhecimento. Os documentos básicos e essenciais são a proposta e o orçamento, e a minoria das empresas citaram estes documentos como forma de preparação dos negociadores.

Categoria – Obstáculos

O Quadro 4 apresenta a categoria Obstáculos, suas subcategorias Comunicação, Empresa Júnior e Dependência, seguidas dos temas de análise.

Quadro 4 - Obstáculos

Categoria	Sub-categorias	Temas de Análise	Entrevistados											T ¹	FT ² %
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
OBSTÁCULOS	Comunicação	Clientes	X					X	X					3	27,3
		Empresários Juniores	X		X				X					3	27,3
	Empresa Júnior	Preço	X	X	X	X				X	X		X	7	63,6
		Integrantes Acadêmicos			X						X			2	18,2
		Falta de Estrutura							X					1	9,1
		Organizar tempo									X	X		2	18,2
	Dependência	Outras instâncias					X					X		2	18,2

¹ T = total de observações; ² FT = frequência total.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Interpretando o Quadro 4, observa-se que o maior obstáculo durante uma negociação nas Empresas Juniores se dá por causa do preço. De acordo com a Brasil Júnior (2011), os serviços das empresas juniores possuem baixo custo, se comparados ao preço do mercado. Esse problema pode ser resultado do fato de que os integrantes das empresas são acadêmicos, como afirmado por duas outras empresas que acreditam que este seja o maior problema.

Uma das empresas que realizaram menos projetos afirmou que a falta de estrutura para a realização dos projetos é um dos obstáculos. Isso poderia ser resolvido com a ajuda e envolvimento maior do Departamento em que a empresa se insere e com busca de parcerias estratégicas que podem ajudá-la nesse sentido.

De acordo com a subcategoria Comunicação, outro grande obstáculo é saber ser claro com o cliente ou o entender corretamente. Watkins (2011) acredita que a comunicação é um aspecto relevante, pois não é possível avançar em uma negociação sem que ela seja eficiente. Brito (2011) também acredita que a boa condução de uma negociação está ligada à comunicação eficaz, objetiva e clara, que gere entendimento e resposta. Somente algumas empresas, as que fizeram mais projetos em sua maioria, identificaram este obstáculo. Possivelmente a não identificação desses ruídos pode ser um empecilho para conseguir que se realize uma negociação de sucesso.

Algumas empresas apontam como obstáculo a dependência de algum outro órgão. Esta dependência é prejudicial, pois prolonga seus prazos e aumenta seus preços, então, essas EJs precisam ser bem claras quando acontecerem as negociações, apresentando ao cliente os fatores externos que afetam o trabalho dos integrantes.

Categoria – Gestão do Conhecimento

O Quadro 5 apresenta a categoria Gestão do Conhecimento, suas subcategorias Documentos e Treinamento, seguidas dos temas de análise.

Quadro 5 - Gestão do conhecimento

Categoria	Sub-categorias	Temas de Análise	Entrevistados											T ¹	FT ² %
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
GESTÃO DO CONHECIMENTO	Documentos	Briefing	X				X	X		X				4	36,4
		Proposta	X				X	X		X				4	36,4
		Relatórios do Projeto ou Consultoria	X	X			X			X			X	5	45,4
		Procedimento Operacional Padrão (POP)			X	X		X						3	27,3
	Treinamento	Capacitação	X		X			X		X			X	5	45,4
		Apresentação					X							1	9,1
		Cogestão						X				X		2	18,2

¹ T = total de observações; ² FT = frequência total.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A partir da análise do Quadro 5, observa-se que os métodos mais utilizados para a gestão do conhecimento são os relatórios do projeto ou da consultoria e as capacitações. Vale ressaltar que estes métodos não são específicos para a negociação, sendo uma maneira mais indireta de repassar os conhecimentos adquiridos na área.

Nota-se que apenas duas empresas fazem a GC por cogestão. Isso significa que muito conhecimento adquirido por meio da experiência com negociação é perdido todo ano, quando acontecem as trocas de gestão das empresas - as pessoas mais antigas e com mais experiência não permanecem na empresa - e abrem vaga para novos integrantes.

Um método interessante de uma das empresas é a apresentação. Depois de cada projeto, eles a elaboram e apresentam para toda a empresa em reunião geral.

Nesse sentido, retoma-se a afirmação de Carvalho (2012) ao confirmar a importância da gestão da informação como um processo que busca agregar valor à

informação, utilizando, para tanto, os mecanismos de seleção, análise, armazenamento e disseminação, de modo que as informações sejam usadas nas tomadas de decisão e nos processos organizacionais.

Percebe-se que, por meio dos relatórios de projetos ou consultorias em que atuaram, seja no início da negociação, durante ou no final dela, são repassados os dados do processo de negociação e do cliente. Estes relatórios se aproximam da teoria de Watkins (2011), que aconselha a elaboração de análises ao fim de cada negociação, para que seja documentado o que deu certo, o que não funcionou e como usar das experiências para melhorar resultados futuros.

Os métodos que tiveram a segunda maior porcentagem foram o *briefing* e a proposta, com 36,4% de frequência. Em relação ao primeiro, mostra que as empresas estão preocupadas em conhecer o cliente, seus valores e interesses. Assim, a empresa poderá criar uma estratégia para atender ao cliente com satisfação.

Nesse contexto, saber gerenciar as informações de maneira inteligente pressupõe o desafio, tanto para grandes, médias e pequenas empresas, de adquirirem competências necessárias para transformar informação em recurso econômico estratégico (CARVALHO, 2012).

Já o segundo método contém alguns dados gerais do cliente, porém possui dados específicos dos serviços que eles desejam que a empresa realize e da proposta da empresa, abarcando detalhes, como número de estagiários, valor que será cobrado pelo serviço, descrição detalhada do serviço, entre outros. Por meio deste método, os empresários juniores podem extrair informações sobre clientes fidelizados, sobre como os serviços podem ser feitos, sobre algumas estratégias de *marketing* em relação a parcerias e sobre valores menores para determinados clientes, além de poderem compará-las com o relatório final e verificar se a proposta estava próxima do que realmente aconteceu.

Esse tópico remete à Santiago Jr. (2004), que ressalta que uma das grandes características do conhecimento é o fato de ele ser altamente reutilizável. Quanto mais utilizado e difundido o conhecimento, maior o seu valor. Ao contrário dos recursos materiais, o efeito depreciação funciona de maneira inversa, pois ocorre exatamente quando o conhecimento não é utilizado.

5. Considerações Finais

Compreender a visão e a percepção dos estudantes que integram as EJs e que fazem as negociações é de muita relevância e acuidade, pois são eles que detêm o contato com os clientes internos e externos da empresa, além de fazerem parte dos processos de gestão e gerenciamento.

Resgatando algumas discussões, constata-se que a maioria das empresas considera que há liderança no processo de negociação.

Verificou-se que, apesar de os valores cobrados já estarem abaixo do mercado (o que é confirmado pela Confederação Nacional), os clientes nutrem a expectativa de que os preços sejam ainda menores, devido ao fato de os integrantes das empresas ainda não terem concluído a graduação (Bacharelado ou Licenciatura). Dessa forma, este é um grande obstáculo a ser superado.

Dentre os principais resultados constatou-se que a maioria das empresas não possui treinamentos específicos nessa área e o conhecimento é repassado aos novos integrantes por meio do acompanhamento dos empresários mais experientes, ou adquirido pela própria dedicação, talento, interesse e espírito empreendedor do acadêmico.

Quanto à GC, observou-se que os métodos mais utilizados são os relatórios dos projetos ou consultorias e as capacitações em áreas afins. Nesse aspecto, sugere-se a utilização constante de novas tecnologias da informação e comunicação para aperfeiçoar os processos.

Confrontando teoria e prática, é possível afirmar que os empresários juniores possuem sólidas noções teóricas sobre práticas de negociação e GC, aplicando esses conhecimentos de forma consciente na sua rotina de trabalho. Contudo, percebe-se que, para que o trabalho das Empresas Juniores seja realmente alavancado, ainda é necessário investir mais no processo de negociação e divulgação, já que se confirmou que o cliente espera sempre um preço menor que o do mercado, por estar lidando com estudantes universitários.

Mesmo sendo um processo lento e gradual, entende-se que os gestores têm consciência de que o processo de negociação e tudo o que ele envolve precisa crescer e ser melhor elaborado. Isso faz com que a busca por uma excelência nos processos seja contínua.

Como limitação da pesquisa está o fato da impossibilidade de se generalizar o estudo, tanto por estudar apenas um local (UFV) - amostra pequena de respondentes - quanto pela particularidade do tema. O que se poderia propor é um estudo multicaso, com empresas juniores de várias universidades e com uma amostra maior de sujeitos de pesquisa, pois, a partir daí, seria possível comparar os dados.

Por fim, sugere-se que sejam feitas outras pesquisas, em outras áreas de gerenciamento que fazem parte das atividades dos empresários juniores, com foco no perfil empreendedor dos acadêmicos. Ademais, seria interessante realizar um estudo com os clientes dessas EJs que recusaram projetos e que os aceitaram, comparando os resultados, de maneira a analisar a coerência da postura e as características dos negociadores.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARELI, P. et al. Negociação com Alunos Inadimplentes – Estudo de caso de uma Instituição de Ensino Superior. Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, 6, IFBAE, 2011. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.ifbae.com.br/congresso6/pdf/39.pdf>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2011.

BATISTA, M. K. et al. Empresa Junior: onde a moeda de troca é o conhecimento. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, Rio de Janeiro. **Anais...** XXXIV ENANPAD, Rio de Janeiro, 2010.

BAZZONI, A. C. L. O processo de negociação na prestação de serviços de mão de obra terceirizada do Grupo Conservo. **A Revista da Pós-Graduação Newton Paiva**, n. 3, p. 15-37 Belo Horizonte, 2011.

BRITISH CONFEDERATION OF JUNIOR ENTERPREISIS – JADE UK. **History of the Junior Enterprise Movement & JADE UK**. Disponível em: <<http://www.jadeuk.org/about-2/history/>>. Acesso em: 21 de novembro de 2011.

BRITO, E. P. A. Técnicas de Negociação. **Revista Científica ITPAC**. Tocantins, 2011. pp. 20-27. Disponível em: <http://www.itpac.br/hotsite/revista/artigos/41/3.pdf>. Acesso em: 13 de dezembro de 2011.

CARVALHO, L. F. Gestão da informação em micro e pequenas empresas: um estudo do arranjo produtivo local de confecção do vestuário de Jaraguá. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, Número Especial, p. 57-72, out. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2011.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES – BRASIL JÚNIOR. **Conceitos**. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/mej/conceitos.html>> Acesso em: 18 de dezembro de 2011.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES – BRASIL JÚNIOR. Histórico. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/mej/historico.html>>. Acesso em: 17 de dezembro de 2011.

CONGER, J. The necessary art of persuasion. **Harvard Business Review**, On Point Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

HIRATA, R. H. **Estilos de Negociação**: As oito competências vencedoras. São Paulo: Saraiva, 2007.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação**: tecnologia e comportamento. Rio de Janeiro: COP Editora Ltda, 1988.

LE MOS, A. H. C. da et al., Empregabilidade e Inserção Profissional: Expectativas e Valores dos Participantes de Empresas Juniores. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 1, p. 91-104. Rio de Janeiro, jan./mar. 2012.

NÚCLEO DE EMPRESAS JUNIORES DA UFV – CEEMPRE. Disponível em: <<http://www.ceempre.org>>. Acesso em: 19 de dezembro de 2011.

SANTIAGO JR, J. R. S. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Novatec Editora, 2004.

SANTOS, R. A. Desenvolvimento de competências profissionais em alunos de Engenharia: estudo de empresa júnior como ferramenta de Integração teoria – prática. **Revista Lugares de Educação**, v. 2, n. 1, p. 3-13, Bananeiras (PB), jan./jun. 2012.

SANTOS, W. dos. **Técnicas de negociações como fator estratégico**. São Paulo, Saraiva, 2009.

SANTOS, I. C. dos; NETO, J. A. Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 3, p. 569-582, São Carlos, set./dez. 2008.

SILVA, T. N. et. al. Intercooperação e estilos de negociação em cooperativas produtoras de vinho no rio grande do sul. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 12, n. 1, p. 56-70, Lavras, 2010. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/viewArticle/34>>. Acesso em: 11 de dezembro de 2011.

TOLFO, S.R.; SCHMITZ, S. A formação de consultores em uma empresa junior. **Revista ANGRAD**, 6(2) abr/mai/jun, Rio de Janeiro, 2005.

WATKINS, M. **Negociação**. Tradução de Cristiana de Assis Serra. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.