

Rovigati Danilo Alyrio

Volume 1

# Negociação e Processo Decisório







Fundação

**CECIERJ**

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

## Negociação e Processo Decisório

Volume 1

Rovigati Danilo Alyrio



**GOVERNO DO  
Rio de Janeiro**

**SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA**



**UNIVERSIDADE  
ABERTA DO BRASIL**

Apoio:



**FAPERJ**  
Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo  
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro



**FUNDAÇÃO  
SANTA CABRINI**  
Provedora de acesso à Cidadania

# Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001

Tel.: (21) 2334-1569 Fax: (21) 2568-0725

## Presidente

Masako Oya Masuda

## Vice-presidente

Mirian Crapez

## Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Silvestre Prado

## Material Didático

### ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Rovigati Danilo Alyrio

### COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

### SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristiane Brasileiro

### DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Paulo Cesar Alves

Romulo Siqueira Batista

### AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Thais de Siervi

## Departamento de Produção

### EDITORA

Tereza Queiroz

### COPIDESQUE

Equipe CEDERJ

### REVISÃO TIPOGRÁFICA

Equipe CEDERJ

### COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Katy Araújo

### PROGRAMAÇÃO VISUAL

Alexandre d'Oliveira

Carlos Cordeiro

### ILUSTRAÇÃO

Jefferson Caçador

### CAPA

Jefferson Caçador

### PRODUÇÃO GRÁFICA

Verônica Paranhos

Copyright © 2009, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

A477n

Alyrio, Rovigati Danilo.

Negociação e processo decisório. v. 1 / Rovigati Danilo Alyrio. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2011.

278p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-642-8

1. Negociação. 2. Estratégias de negociação. 3. Negociação distributiva. 4. Negociação integrativa. I. Título.

CDD: 658.4052

2011.1

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT e AACR2.

# Governo do Estado do Rio de Janeiro

**Governador**  
Sérgio Cabral Filho

**Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia**  
Alexandre Cardoso

## Universidades Consorciadas

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO  
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**  
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Aloísio Teixeira

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Ricardo Vieiralves

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Ricardo Motta Miranda

**UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**  
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitora: Malvina Tania Tuttman



# Negociação e Processo Decisório

Volume 1

## SUMÁRIO

<b>Aula 1</b> – Conflito e negociação _____	<b>7</b>
<i>Rovigati Danilo Alyrio</i>	
<b>Aula 2</b> – Início da negociação _____	<b>31</b>
<i>Rovigati Danilo Alyrio</i>	
<b>Aula 3</b> – Interesses individuais e organizacionais _____	<b>59</b>
<i>Rovigati Danilo Alyrio</i>	
<b>Aula 4</b> – Analisando as partes envolvidas na negociação _____	<b>79</b>
<i>Rovigati Danilo Alyrio</i>	
<b>Aula 5</b> – Poder e organização do processo de negociação _____	<b>97</b>
<i>Rovigati Danilo Alyrio</i>	
<b>Aula 6</b> – Estratégias e táticas _____	<b>119</b>
<i>Rovigati Danilo Alyrio</i>	
<b>Aula 7</b> – Negociação distributiva _____	<b>139</b>
<i>Rovigati Danilo Alyrio</i>	
<b>Aula 8</b> – Negociação integrativa ou colaborativa _____	<b>165</b>
<i>Rovigati Danilo Alyrio</i>	
<b>Aula 9</b> – Fases e rodadas da negociação _____	<b>185</b>
<i>Rovigati Danilo Alyrio</i>	
<b>Aula 10</b> – Comportamento na negociação _____	<b>203</b>
<i>Rovigati Danilo Alyrio</i>	
<b>Aula 11</b> – Negociação complexa _____	<b>225</b>
<i>Rovigati Danilo Alyrio</i>	
<b>Aula 12</b> – Fatores culturais, éticos e internacionalização _____	<b>249</b>
<i>Rovigati Danilo Alyrio</i>	
<b>Referências</b> _____	<b>269</b>

---

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.

Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.





# Conflito e negociação

AULA

1

## Meta da aula

Apresentar a importância da negociação para solucionar conflitos dentro das organizações.

## objetivos

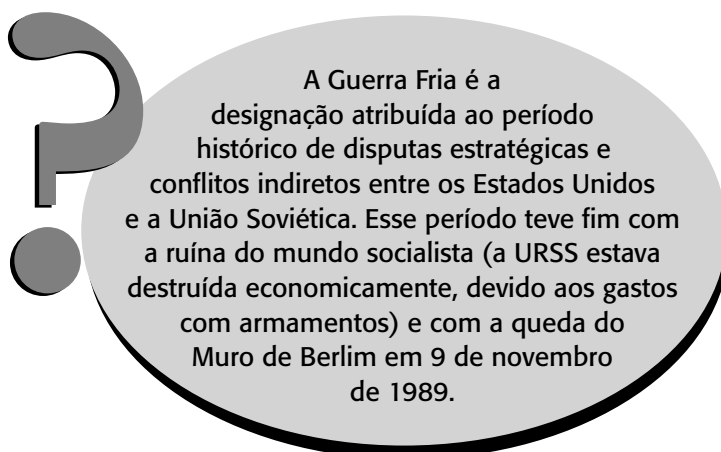
Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 identificar situações de conflito em uma organização;
- 2 identificar os possíveis resultados em uma negociação;
- 3 reconhecer que lidar com conflito gera aprendizado;
- 4 analisar a importância do controle emocional na negociação;
- 5 avaliar o valor de uma comunicação eficaz para negociar.

## INTRODUÇÃO

Conflitos ocorrem em nosso dia a dia durante todo o tempo. Conflitos acontecem quando há duas ou mais pessoas envolvidas em algum relacionamento. As pessoas ou grupos envolvidos em algum conflito são chamados de partes. Ações corriqueiras, como definir a que hora o relógio irá despertar ou quem irá usar o banheiro primeiro são bons exemplos disso.

No entanto, apesar de estarmos expostos a pequenos conflitos a toda hora, há também conflitos muito mais complexos, que podem afetar milhões de pessoas. Um bom exemplo desse tipo de conflito foram os embates entre os governantes dos Estados Unidos e da União Soviética, durante o período da Guerra Fria.



O conflito é tão intrínseco ao nosso comportamento social que, na grande maioria das vezes, lidamos com eles quase que de maneira inconsciente. Geralmente, quando somos capazes de perceber o conflito é porque há muitas coisas em jogo, ou a questão é mais intrigante, ou o conflito nos afeta mais que o normal.

Nestes momentos em que somos capazes de perceber o conflito de interesses e tentamos lidar conscientemente com ele, sem dúvida, ficamos abertos para aprender e aplicar técnicas de administração de conflitos da área de negociação.

## CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES

Vamos imaginar a seguinte situação: você está no final de seu expediente, tendo cumprida sua agenda deste dia. Na hora em que você está se preparando para ir embora, o seu chefe lhe “pede” que faça com urgência mais uma tarefa. Aqui fica claro que você e seu chefe vivem um conflito de interesses (ele quer que você trabalhe mais e ganhe menos, e você quer trabalhar menos e ganhar mais), no final das contas, geralmente, vocês acabam se entendendo (mesmo contrariado, você faz o que seu chefe lhe pediu), entretanto em algumas ocasiões as ordens ou os pedidos parecem-lhe injustos, tornando o trabalho difícil e/ou repetitivo. Nesses momentos, o conflito de interesse deixa de estar implícito e passa a ser explícito, quando a situação conflituosa é verbalizada (quando você reclama ao seu chefe que já está na sua hora de ir embora e você terá de ficar até mais tarde no trabalho, e sem ganhar nada por isso).



**Figura 1.1:** O conflito entre chefe e subordinado: normalmente eles chegam a um acordo.

De qualquer forma, sua maneira de lidar com o problema afetará bastante seu trabalho e sua vida, independentemente se for conflito rotineiro do dia a dia ou um conflito de maior complexidade.

Você pode escolher transformar as situações de conflito em oportunidades de aprendizado e utilizá-las ao máximo. Lewicki e Hiam (2003, p. 18) sugerem um grupo de situações que ocorrem corriqueiramente dentro das organizações.

Disputa pelo uso de equipamento de escritório, como copiadoras e impressoras; desentendimento com colegas sobre como ou quando fazer um serviço; discordâncias com alguma pessoa sobre quem é o responsável pelos problemas; ressentimentos com os chefes por críticas recebidas; discussões nas reuniões sobre como elaborar projetos; solicitação de melhores condições de trabalho e medidas de desempenho; solicitações de clientes para que suas entregas sejam

feitas muito mais rápido que o possível; aumentos de preços, considerados aparentemente já muito altos, por parte de fornecedores; reclamações de clientes sobre a qualidade do serviço de atendimento ao cliente (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 18).

Essas situações caracterizam-se como conflitos, ou seja, envolvem duas ou mais partes cujas metas e necessidades são diferentes. Diferenças conflitivas no local de trabalho são normalmente abafadas, pois não é o local mais adequado para discussões acaloradas. O chefe pode intervir, exercendo sua autoridade e, algumas vezes, utilizar técnicas de negociação para resolver conflitos de forma cordial.

Seguindo regras de conduta nas negociações, você pode transformar conflitos de interesses desagradáveis em resultados lucrativos para as partes. O segredo para dominar esses conflitos está em utilizar os jogos de negociação no momento oportuno.

Vale a pena lembrar que a conduta, diferentemente do que as pessoas acreditam, não é sinônimo de reprimir diferenças, é sim, na verdade, uma ferramenta que nos permite lidar com as diferenças por meio de um conjunto de regras. Por exemplo, diante de um juiz, um advogado de acusação não irá dizer que o réu é um canalha, desgraçado e mentiroso. Ele deverá dizer que há evidências, com base nas provas apresentadas, de que o réu seja uma pessoa de índole duvidosa e que possui o mau costume de faltar com a verdade em determinados assuntos.

A solução de conflitos exige decisões e ações. Um conflito, quando não é solucionado, pode transformar-se de uma simples disputa em uma guerra, porém se este for negociado pode evoluir para um estado de equilíbrio e paz.

Negociação e conflito estão ligados como irmãos, e a combinação entre eles é parte da nossa realidade. Cada momento de equilíbrio é precedido por um momento de instabilidade. Cada novo desequilíbrio exige uma nova solução e cada nova solução vem por intermédio de uma nova negociação.



Figura 1.2: Superando o conflito por meio da interferência do chefe.

## Atividade 1

Identifique, nos exemplos a seguir, situações que podem gerar conflito nas organizações, colocando um X na coluna correspondente.

Situação	SIM	NÃO	NÃO SEI
Dois funcionários desejam tirar folga no mesmo dia			
O chefe deseja aumentar a produtividade no setor			
Os empregados desejam ter aumento de salário			
O time de futebol da empresa irá jogar no próximo fim de semana			
Haverá uma festa de Natal da empresa no final do ano			
A empresa irá pagar um salário extra a cada funcionário que atingir as metas anuais			

### Resposta Comentada

*Você pode ter escolhido SIM para responder a todas as situações, porém dificilmente haverá conflito em relação ao jogo de futebol da empresa no fim de semana, ou se a empresa decidir pagar um salário extra, como sugerido no último item da lista. Em geral, qualquer atividade envolvendo pessoas dentro de uma organização pode gerar uma situação de conflito.*

## QUEM DEVE GANHAR? EU, ELE OU NÓS?

Vamos imaginar que João é irmão de Antônio. Ambos estão com bastante fome, e há um pacote de biscoitos para ser negociado. Se João ficar com o pacote de biscoitos, ele ficará satisfeito, porém Antônio ficará insatisfeito. Se João abrir mão do pacote de biscoitos, ele ficará insatisfeito, mas Antônio ficará satisfeito. Caso eles resolvam dividir os biscoitos, nenhum dos dois ficará totalmente satisfeito, porém também não ficarão totalmente insatisfeitos.

Quando você finalizou uma negociação e o seu ganho foi a perda da outra parte, você estava em uma negociação em que somente um saiu ganhando. Vamos chamar essa situação de negociação Ganha-Perde.

A maioria dos conflitos resulta em uma negociação do tipo ganha-perde. São soluções baseadas em competitividade.

O mesmo vale para as negociações na qual a sua perda é o ganho da outra parte. Nesse caso, você estava em uma negociação em que somente uma parte saiu ganhando. Vamos chamar este tipo de situação de negociação Perde-Ganha.

Devemos perceber que é preciso intensificar a competição para que as variáveis pendam para o lado desejado.

Muitas negociações de conflito acabam de forma que ambas as partes fiquem insatisfeitas. Nesse caso, você estava em uma negociação em que ambas as partes saíram perdendo. Vamos chamar esse tipo de situação de negociação Perde-Perde. Quando um conflito não tem resultado satisfatório para ambas as partes, todos perdem, e isso é muito comum. Contudo, o negociador deve aperfeiçoar seus métodos para evitar ao máximo esse tipo de resultado, que é o mais nocivo dentro de uma negociação.

Há conflitos em que o resultado satisfaz plenamente ambas as partes. Para atingi-los, é necessário que haja colaboração entre elas, baseada em confiança mútua. Para encontrar uma solução que permita às partes saírem vencedoras, é necessário o trabalho em conjunto e não em competição. Vamos chamar esse tipo de situação de negociação Ganha-Ganha.

Em uma negociação com o perfil Ganha-Perde, você ganha e a outra parte perde, ou seja, você sai satisfeito e o outro lado sai insatisfeito. Imagine que você tenha fechado um negócio em que você ganhou tudo e a outra parte perdeu tudo. Provavelmente, ela se sentirá negligenciada, irritada e até humilhada, deixando nela uma sensação de nunca mais querer negociar com você. Agora vamos olhar pelo outro lado. Imagine que você perde e a outra parte ganha, isto é, você sai insatisfeito e a outra parte sai satisfeita, você perde tudo e a outra parte ganha tudo. Desta vez, você é que se sentirá injustiçado, negligenciado, irritado e talvez até humilhado; na negociação Perde-Perde, ambos os lados saem insatisfeitos quando a negociação não foi finalizada. Era uma vez duas irmãs que tinham apenas uma laranja. Uma delas decide cortá-la ao meio para que cada uma fique com a metade. A primeira precisa da casca da laranja para fazer um bolo, e a outra precisa da polpa para fazer um suco. Ambas as irmãs saem infelizes, pois só utilizam uma parte da laranja. Na negociação Ganha-Ganha, ambos os lados saem satisfeitos, isto é, todos saem acreditando que a negociação foi feita de forma justa para ambos os lados. Usando o mesmo exemplo da história de quem está disputando uma laranja, as mesmas irmãs, uma delas vai cortar a laranja ao meio e a outra vai escolher uma metade da laranja. Discutindo, descobrem que uma delas precisa da casca para fazer um bolo e a outra da polpa para fazer um suco, isto é, uma delas fica com a parte inteira da polpa para o suco e a outra fica com parte inteira da casca para fazer o bolo.

## Atividade 2

João e seu sócio, Antônio, estão com dificuldades de decidir onde irá situar uma filial de seu empreendimento. João prefere que seja no local A, porque acredita que a visibilidade da loja será maior, o custo de manutenção será menor, o custo de transporte com funcionários será menor e por ser de fácil acesso. Antônio prefere que a loja fique no local B, porque acredita que nesta área possui um maior número de clientes potenciais, o custo de entrega dos fornecedores é menor, o local apresenta vantagem em logística porque tem acesso a vários tipos de transporte, além de acreditar que o local é mais bonito.

Com base nessas informações, desenvolva possíveis situações de resultado da negociação entre as partes, crie soluções do tipo Ganha-Perde, Perde-Ganha, Perde-Perde e Ganha-Ganha. Justifique-as e aponte a melhor solução.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Em uma possível situação de Ganha-Perde para João, o local A seria o escolhido.*

*Em uma possível situação Perde-Ganha para João, a localidade B seria a escolhida.*

*Em uma possível situação Perde-Perde, eles não teriam escolhido nenhum dos dois locais, encerrando a negociação sem uma solução para o problema.*

*Uma possível situação ganha-ganha seria eles encontrarem um terceiro lugar que tivesse todas as características aceitáveis tanto da localidade A quanto da B.*

## EMOÇÕES

A forma mais comum de se obter resultados insatisfatórios para ambas as partes ou deixar pender os resultados para o outro lado é perder a calma.

Situações de conflito normalmente geram reações emocionais. É necessário, portanto, manter a situação em perspectiva, e, se necessário, criar métodos e regras que impeçam que o descontrole assuma a situação.

Negociar possui uma ligação muito íntima com administração de conflitos. Sendo assim, toda vez que o conflito foge ao nosso controle, o processo de negociação se deteriora. Quando as percepções ficam distorcidas porque houve uma má comunicação, surgem as frustrações e a morosidade. As conversas deixam transparecer a animosidade.



À medida que a falta de comunicação se propaga dentro do conflito, as partes ficam cada vez menos receptivas e mais inflexíveis em relação às suas respectivas posições, geralmente nesse ponto, passam a culpar a outra parte pelas dificuldades. O resultado é a não negociação.

## O VALOR DA COMUNICAÇÃO

Para se manter o controle das emoções dentro de um conflito, é muito importante que as informações entre as partes fluam naturalmente. Se o canal de comunicação estiver fechado, as partes procuram culpar os outros em busca das causas. Frases simples como “Você não nos contou isto!” e “Não foi isso que você disse antes!” tornam-se comuns. Quando a atenção é desviada do assunto principal para assuntos paralelos e de menos importância, é comum que a negociação se torne uma competição na qual nenhuma das partes quer dar o braço a torcer; logo, o assunto principal é esquecido.



**Figura 1.3:** Um dos funcionários, abandonado à mesa de discussões.

Quanto menos as partes estão concentradas nos assuntos, mais começam a fixar sua atenção nas personalidades individuais. As diferenças passam a ser ressaltadas, tornando a negociação em uma competição nós-contra-eles do tipo Ganha-Perde. Quando isso acontece, é porque o estado emocional de cada um dos envolvidos na negociação já se sobrepôs ao racional, ou seja, planos e estratégias caem no esquecimento ou sequer chegam a ser desenvolvidas.

## REAÇÕES AO CONFLITO

É interessante observar que, sempre que ficamos irritados ou envolvemo-nos emocionalmente no conflito, as nossas emoções tendem a dominar, afinal, somos seres humanos, ficando assim difícil usar habilidades de comunicação e solução de problemas. Devemos usar a emoção com parcimônia, pois de acordo com a intensidade que a usamos pode ser uma declaração de fraqueza ou de que se está escondendo alguma coisa. O negociador experiente tem o controle suficiente para lidar racionalmente.

Segundo Lewicki e Hiam (2003, p. 26), cada pessoa reage de forma diferenciada em situações de conflito. As reações naturais mais comuns, segundo os mesmos autores, são as seguintes:

Reação de luta – a pessoa defende com unhas e dentes suas posições; reação de fuga – a pessoa foge do confronto de todas as formas; reação de concessão – a pessoa faz concessões em meio a exigências, ficando no meio-termo entre fuga e luta; reação de desistência – a pessoa que desiste subitamente de suas ideias para satisfazer a outra parte e reação de colaboração criativa – a pessoa que se esforça para transformar conflitos em sessões cooperativas para solução de problemas.

Se soubermos analisar os instintos emocionais de uma pessoa (pela experiência), possivelmente podemos prever com certa precisão como esta pessoa negociará. Para Lewicki e Hiam (2003, p. 26), as pessoas aprendem novos estilos de negociar mais facilmente se antes entenderam seu próprio e atual estilo de abordagem de negociação; portanto, é muito importante uma autoavaliação séria antes do estudo de novos estilos de negociação.

É importante que se aprenda e se estudem as mais diversas abordagens de conflito para que você possa negociar no estilo mais apropriado para cada situação.

## SEJA RACIONAL

Para o administrador, o mais importante é que o lado racional da administração de conflitos domine a situação por meio da lógica, acompanhado por táticas de negociação. O mais complicado é saber se os outros jogadores dentro do conflito irão manter o nível racional para

que você possa aplicar seus conhecimentos em negociação, ou se eles reagirão de forma totalmente emocional.

Quando um dos lados, dentro do ambiente de conflito, permite que seja dominado pelo estado emocional, você não consegue tirar proveito total da negociação. Nesse ponto, suas habilidades de negociação deverão ser utilizadas ao máximo para que possam se reverter em benefício.

Lewicki e Hiam (2003, p. 18) acreditam que as seguintes situações são as mais comuns e difíceis de controlar dentro de um conflito:

- a outra parte não está disposta a participar do jogo de negociação;
- a outra parte negocia, mas somente o preço;
- a outra parte não joga limpo;
- a outra parte age de modo a dificultar a situação.

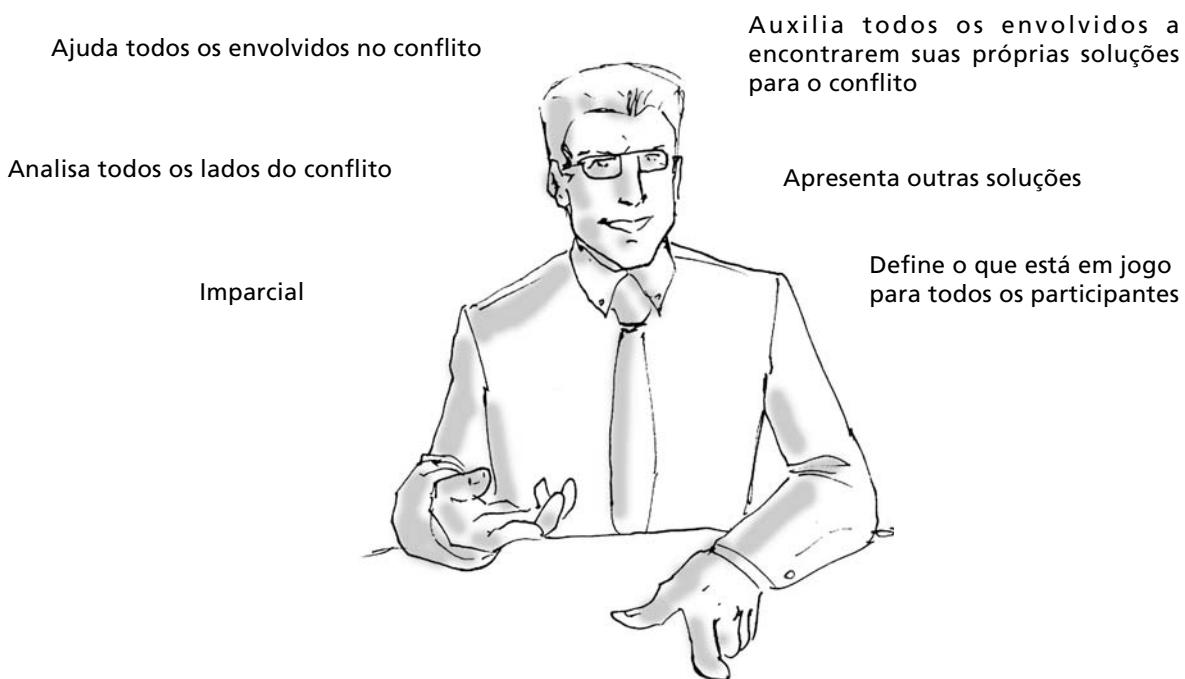


Figura 1.4: O negociador racional.

## LIMITAÇÕES

### LIMITAÇÃO Nº 1: O OUTRO LADO SE RECUSA A NEGOCIAR

Há três opções fundamentais, se a outra parte se recusa a negociar. A primeira alternativa é que realmente deve ser a primeira a ser usada é procurar ver a situação pela ótica do oponente. A segunda é rerepresentar o questionamento. A terceira, levar a pendência a uma terceira pessoa (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 30).

Os autores propõem: tentar ver a ocorrência pela ótica do oponente. Para tanto, é necessário que você busque compreender o ponto de vista da outra pessoa ou grupo e reconhecer seus interesses. Por exemplo, faça perguntas que não sejam restritas e rerepresente o que você pensa que eles disseram. “Por quê?” “Você pode explicar melhor...?” “Ajude-me a entender...”

Ainda os mesmos autores afirmam que, dessa forma, você poderá ratificar sua interpretação. Entretanto, se a dúvida permanecer com a posição da outra parte, procure trocar os papéis – pense que você é o oponente e compreenda como seria a sua reação, e por quê. Esses procedimentos – chamados *dinâmica do escutar e troca de papéis* – o auxiliará a compreender melhor a perspectiva da outra parte e seus embasamentos.

Os mesmos autores propõem: a segunda opção normalmente é uma continuação natural da primeira. Tente *rerepresentar as questões*:

- Você pode desenvolver as questões, para que elas reunifiquem em um todo as inquietações da outra parte e os interesses subjacentes?
- Você consegue pensar em outras opções?

Começando a negociar dessa maneira, possivelmente você irá descobrir pontos convergentes entre as partes, que irão facilitar o sucesso da negociação.

Mesmo com o seu melhor interesse em reformular os questionamentos, nem sempre isso surtirá o efeito desejado. Você não consegue transpor o obstáculo apresentado e seus esforços para solucionar o conflito pela negociação fracassam. É nesse momento que deve entrar uma terceira pessoa, que atue objetivamente como facilitador ou conciliador.

No ambiente do trabalho, uma pessoa com habilidades em relacionamentos interpessoais, independente e sem preconceitos é uma escolha satisfatória. No “mundo real”, normalmente a melhor alternativa é um mediador profissional (LEWICK; HIAM, 2003, p. 31).

## **LIMITAÇÃO Nº 2: PARA O OUTRO LADO, O PREÇO TEM UM PESO MAIOR**

Se for você o vendedor e perceber que a outra parte só está almejando obter o melhor preço, não considerando qualquer outro aspecto, provavelmente está lidando com um negociador competitivo.

A insistência do competitivo em um único item coloca sua negociação em uma situação clássica do Perde-Ganha, isto é, uma parte tem de perder para a outra poder ganhar. Essa circunstância dificilmente será resolvida em seu benefício.

Existem diversos procedimentos para evitar a tática da obtenção do menor preço. Possivelmente, as duas partes sairão sem obter a totalidade daquilo que desejam, mas existe a possibilidade de o resultado ser mais satisfatório. Basta não permitir que o negociador que faz pressão para diminuir o preço controle a negociação:

Peça algo em troca: “O que ganho em troca se eu ceder no preço?” Busque outros benefícios além do dinheiro, entre eles: respeito, conquista, ou salvar as aparências. Possivelmente, torne o seu produto mais atraente, fazendo um pacote. Se a outra parte disser que há outros produtos mais em conta em outro lugar (um tipo de alternativa), exalte o valor ou a peculiaridade do que você está oferecendo. Proponha um pacote com valor agregado. Existem certas coisas que normalmente acompanham o produto ou serviço, como o balanceamento das rodas na compra de pneus novos, ou instalação grátis na compra de um eletrodoméstico ou aparelho eletrônico. Destaque o relacionamento pessoal. Se for um relacionamento novo, diga como a parceria terá um grande valor no futuro, você pode conseguir mudar o foco dos preços em si (competitivo) para a ideia de que o negócio é bom para todos os envolvidos (colaborador). Compare a situação com o próprio negócio da outra parte. Pergunte se eles poderiam reduzir seus próprios preços, do mesmo modo que estão pedindo para você baixar os seus preços e ainda assim manter a empresa. Desafie-os a ceder conforme você ceder: “Eu faço, se você fizer.” Qual é a realidade? Se tudo que eles querem é preço baixo, você vai realmente querer fazer outros negócios com eles no futuro? Será que vale a pena? Exemplo:

um cliente queria pagar um preço muito baixo para colocar um anúncio em uma revista; depois de muito insistir a revista cedeu e colocou o anúncio na parte interna em local muito pouco relevante não chamando a atenção do leitor. Continue vendendo valor. Se o produto é bom, eles voltarão. Se a negociação se limitar ao preço, você provavelmente terá dificuldades toda vez que negociar com essa pessoa (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 31-32).

### LIMITAÇÃO Nº 3: ELES NÃO SÃO ÉTICOS

Nós nos esforçamos para conseguir resultados satisfatórios, mesmo em circunstâncias nas quais percebemos comportamentos antiéticos e desleais do outro negociador. É difícil negociar quando percebemos que o nosso rival está permanentemente procurando nos enganar.

Exemplo: É possível enganar algumas pessoas por algum tempo.

Um colecionador de arte está perambulando pelo centro da cidade quando vê um velho vira-lata doente comendo um pouco de ração num prato em frente a uma loja. Ele para de repente, quando vê um prato. Ele percebe que o prato é antigo e valioso. De forma descontraída, entra na loja e oferece dez reais pelo cachorro.

O dono da loja diz:

– O cachorro não está à venda.

O colecionador diz:

– Por gentileza, preciso de um cachorro velho, vira-lata e faminto lá em casa para espantar os gatos que ficam de olho em meus pássaros. Dou-lhe vinte reais por ele.

O dono responde:

– Vendido – e pega os vinte reais.

Neste momento, o colecionador diz:

– Olhe, eu estava imaginando se pelos vinte reais você pode incluir aquele prato velho. O cachorro parece estar acostumado a ele e eu não precisaria usar os meus.

O dono diz:

– Perdão, companheiro. Este é o meu prato da sorte. Só nesta semana, vendi 11 cachorros (adaptado de Lewicki; Hiam (2003, p. 37).

Para reverter a circunstância, seja mais afável. Seja racional em relação ao outro lado, domine os seus sentimentos por um tempo, enquanto você não encontrar um denominador comum. Uma solução é

enaltecer o lado positivo e ignorar o negativo. Reconheça o que ele tem de bom, apoie, elogie-o por ser sensível às suas necessidades e por suas concessões.

Nesse meio-tempo, sentindo que o opositor está oferecendo falsas informações, procurando iludir ou intimidar, ou até pressionando indevidamente, há outros procedimentos **PROATIVOS** que você pode usar para tentar reverter a situação:

Inicialmente, tente ignorar a maneira habilidosa de iludir que o outro lado procura impor às outras pessoas.

Mostre ao outro lado que tal atitude está lhe afetando e como se sente, sem contudo fazer uma análise explícita sobre a situação. Mesmo que o outro lado não perceba a sua ação, seja perseverante, trate-o com educação e cortesia, o comportamento do opositor pode melhorar. Caso não aconteça, reforce suas táticas de resposta.

#### *Reconheça a atitude*

Procure demonstrar que você percebe a atitude desconfortável do oponente sem ataques diretos e pessoais. Demonstre de forma clara que o ambiente está ficando difícil para você, tendo em vista as atitudes por ele tomadas. Dessa forma, o oponente ficará ciente de que você tem consciência do que está ocorrendo. Utilizando muita habilidade, mostre-lhe que você sabe o que ele está fazendo e demonstre muita personalidade, deixando claro que você não aceita esse tipo de atitude. Não se deve ter comportamento hostil mesmo diante de atitudes aparentemente inaceitáveis. Mostre ao outro lado que tal atitude está lhe afetando e como se sente, sem, contudo, analisá-lo.

#### *Supere a negociação*

Dependendo de seu relacionamento com o oponente, antes da negociação propriamente dita reserve um tempo para discutir sobre o andamento da negociação, analise e debata as regras, mesmo já estabelecidas.

#### **PROATIVO**

Aquele que se antecipa às situações. Ele tem conhecimentos sobre sua área de atuação, sabe como seus colegas trabalham e aproveita para adquirir experiências com eles, mesmo não tendo muito tempo, ou seja, o proativo tenta, em todas as situações, adquirir o máximo de conhecimentos (muitas vezes inconscientemente), o que lhe permite antecipar-se aos fatos.

[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/campus/gestao\\_de\\_carreiras/101103-proatividade\\_neuro-nio.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/campus/gestao_de_carreiras/101103-proatividade_neuro-nio.shtm). Acesso em 23/12/2008.

### *O risco*

Se eventualmente o outro lado não alterar a sua atitude, advirta que você não aceita e não tolera tal comportamento, e que todos sairão perdendo se ele não retificar a atitude e a negociação for suspensa.

Evite a tentação do revide. Embora seja uma medida reconfortante para o ego, não é racional em nenhum momento. Caso ocorra uma retaliação, possivelmente você provocará uma intensificação de procedimentos hostis por parte do oponente, provocando respostas mais competitivas. Você provavelmente perderá oportunidades de gerar negócios do tipo colaborativo; não revidando, é provável que obtenha bons resultados e quem sabe um bom relacionamento.

Existem negociações que não valem o trabalho que dão. Caso você perceba que uma negociação terá custos altos e não tenha retornos compatíveis, desista.

### **LIMITAÇÃO N ° 4: O OUTRO LADO SE COMPORTA DE FORMA A DIFICULTAR A SITUAÇÃO**



**Figura 1.5:** O negociador isolado por ser de comportamento difícil.

É relativamente simples reconhecer um comportamento difícil. Exemplo: Pedro trabalhou para João. João era o gerente e Pedro era o auxiliar administrativo. Pedro sentia dificuldade em trabalhar com João, porque este sempre criticava a vida pessoal de Pedro. Ele o criticava viagens particulares e relacionamentos. Um dia, João pediu a Pedro



para encontrá-lo em seu gabinete, para debater a respeito do relatório anual. Assim que Pedro entrou no gabinete de João, ele o recebeu com as seguintes palavras:

“Bem, você não é bem-vindo aqui com esta alegria estampada no rosto. Eu estaria alegre também se meu pai me comprasse um carro novo.” Isto é uma forma de criticar. Pedro fez uma observação mental de que não iria aceitar o abuso.

Normalmente, já presenciamos ou mesmo vivemos uma situação semelhante a essa. Vivenciamos dias bons e maus. Entretanto, quando temos de lidar com uma pessoa cuja atitude é normalmente difícil, é preciso buscar meios de superarmos essa dificuldade. Algumas pessoas não se importam com essas atitudes, outras não conseguem suportar a censura com facilidade.

Numa negociação, a censura pode ser usada deliberadamente como procedimento de imposição para assustá-lo e forçá-lo a aceitar uma situação como final. Se essa atitude de intimidação for estratégica ou automática, procure descobrir meios de enfrentar o intimidador na negociação.

Você não deve fazer comentários ao interlocutor sobre a agressão pessoal, mesmo que seja uma ofensa direta. Ao enfrentar uma observação sarcástica, ignore-a e mantenha-se concentrado no aspecto da negociação que está sendo discutido. Se você se sentir tentado a fazer algum comentário mordaz, não diga nada. Simplesmente, pare e recomponha-se.

Lembre-se: o pior de uma negociação é quando não a realizamos por qualquer motivo.



Recomendamos o filme *Wall Street. Poder e cobiça* com os atores Michael Douglas, Charles Sheen e Daryl Hannah. Sinopse: Wall Street – o poderoso mundo das finanças, do dinheiro, incluindo a manipulação das bolsas de valores, dos negócios altamente lucrativos e ilegais, da falta de ética, da manipulação das pessoas por quem tem o poder de decisão, as atitudes agressivas.

Ao defrontar com pessoas de comportamento difícil durante uma negociação, procure saber se o oponente tem esse tipo de atitude de forma constante ou esporadicamente. Você pode neutralizá-lo da seguinte forma:

- reitere os fatos, mantendo a calma e evitando linguagem emocional;
- recuse-se a ser arrastado para uma guerra de palavras;
- declare energicamente que intimidação não é algo aceitável;
- sugira uma suspensão até que os ânimos esfriem.

### Atividade 3



Observe as afirmativas a seguir e coloque (V) para as frases verdadeiras e (F) para as falsas:

- ( ) Em uma negociação, quando fatores emocionais, como a perda do equilíbrio emocional, tomam conta da situação de conflito, pode ser necessária a criação de métodos e regras para que se consiga o controle da situação.
- ( ) Fuga do confronto e desistência súbita de suas ideias para satisfazer a outra parte são formas comuns de reações em situações de conflito.
- ( ) Quando um dos lados, dentro do ambiente de conflito, for dominado pela emoção, o outro lado poderá tirar proveito total da negociação.
- ( ) O estudo e aprendizado das diversas abordagens de conflito não influem para que você possa negociar no estilo mais apropriado para cada situação.
- ( ) O suborno é uma possível solução na negociação, para se resolver uma situação de conflito.

#### Respostas Comentadas

*(V) Em uma negociação, quando fatores emocionais tomam conta da situação de conflito, pode ser necessária a criação de métodos e regras para que se consiga o controle da situação.*

*(V) Fuga do confronto e desistência súbita de suas ideias para satisfazer a outra parte são formas comuns de reações em situações de conflito.*

*(F) Quando um dos lados, dentro do ambiente de conflito, permite que seja dominado pelo estado emocional, você consegue tirar proveito total da negociação.*

**Comentário:** O descontrole emocional pode ser proposital ou involuntário. Se tal fato ocorrer, procure trazer de volta a discussão para o curso da

*negociação o mais rápido possível. Você não pode tomar uma decisão se não for negociada.*

*(F) O estudo e aprendizado das diversas abordagens de conflito não influem para que você possa negociar no estilo mais apropriado para cada situação.*

**Comentário:** *A negociação requer habilidades que qualquer um pode aprender e deverá ser treinada inúmeras vezes. Treine o máximo possível para melhorar suas habilidades; quanto mais treinar, maiores serão suas chances de êxito.*

*(F) O suborno é uma possível solução na negociação para se resolver uma situação de conflito.*

**Comentário:** *O suborno é uma prática criminosa em que aquele que é subornado sempre pedirá mais suborno.*

## CONDUZINDO CONFLITOS COM UMA PESSOA DIFÍCIL

É muito importante saber reconhecer, compreender e buscar um procedimento de superar o conflito estabelecido por pessoas de conduta difícil, podendo envolver confronto direto ou o estabelecimento das condições mínimas de convívio. Em conflitos interpessoais, assim como em negociações, as diferenças culturais, bem como os valores subjacentes e tendenciosos, podem ser importantes.

De acordo com Miranda (2006), a *Inteligência intrapessoal* refere-se à capacidade de autoconhecimento, do autocontrole de suas emoções, de administrar seus sentimentos, projetos. Dessa forma, seria possível construir um modelo de si mesmo e usar esse modelo a seu favor na tomada de decisões. Essa capacidade de compreender e adaptar-se facilmente permite que o indivíduo tenha consciência de suas capacidades e que possa utilizá-las da melhor forma possível. Estabelece a capacidade de autocompreender, de ter um exemplo de norma útil e eficaz de si, que inclua os próprios desejos, medos e capacidades de empregar essa informação com eficiência na autorregulação. É manifestado em indivíduos com boa autoestima e capazes de boa interação como iogues, pacifistas, terapeutas.

Segundo o mesmo autor (2006), a *Inteligência interpessoal* é a habilidade por meio da qual o sujeito se relaciona bem com os outros indivíduos, assinalando sentimentos (intenções, motivações, estados de ânimo) relativos ao outro, procurando opor a uma ação outra que lhe é contrária em função desses sentimentos. Essa habilidade permite a autonomia do indivíduo, para interagir com o outro. Ela manifesta a habilidade de um indivíduo para compreender as intenções, as motivações e os desejos dos outros indivíduos e, em consequência, sua habilidade para trabalhar eficazmente com outros sujeitos. Essa capacidade de entender e adaptar-se com facilidade se manifesta em terapeutas, professores, médicos, líderes religiosos, enfermeiros etc.

Junqueira (1995) escreve que as diferenças culturais em contexto transcultural devem ter seu foco nas semelhanças, assim como nas diferenças. Deriva daí a seguinte pergunta: como fazê-lo? O que é indispensável é um entendimento do que é percebido pelos sentidos ou pela consciência e da ação contínua que ocorre de determinada maneira na negociação. Dessa forma, terá uma referência, um sistema de trabalho que favorece a forma de ver as diferenças culturais, à medida que não se pode contestar durante o processo da negociação. Este referencial surge da própria definição de negociação.

Negociadores devem estar atentos de onde surgem às diferenças culturais e quais as consequências no procedimento de negociação. Quando a negociação é uma realidade, ambos os participantes saem satisfeitos. Este é o objetivo. Para que isso aconteça no comércio globalizado atual, o negociador de sucesso é aquele que considera os fatores culturais.

Exemplo: Um executivo de construção civil canadense estava feliz por estar em Paris, com sua filha, que estudava francês na Sorbonne. Mais feliz, ainda, estava por ter acabado de negociar um contrato multimilionário com um potentado árabe. O jantar de comemoração estava em andamento. O canadense, como anfitrião, trouxe sua filha. O árabe entendeu tratar-se de um atraente presente. O acordo de negócios terminou, do lado canadense, com “os grosseiros avanços sexuais” feitos pelo árabe em relação à sua filha... Do lado árabe, o negócio acabou com o soco, nada convencional, que o canadense lhe aplicou no queixo (JUNQUEIRA, 1995, p. 66-67).

Em circunstâncias de conflito, primeiro reflita e decida se é possível e interessante tentar mudar a conduta do oponente. Existem situações em que é necessário reconhecer que o outro lado não irá mudar e, dessa forma, deve-se analisar a ocasião para saber como proceder quando se estiver em uma situação semelhante.

A superação de um conflito está sujeita a uma comunicação eficaz, o que por sua vez depende de dois fatores: primeiro reconhecer, avaliar e lidar com diferenças entre pessoas e, em seguida, desenvolver um procedimento pessoal para lidar produtivamente com pessoas difíceis. (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 35)

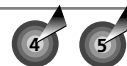
Os pontos importantes do processo para a resolução bem-sucedida do conflito são os seguintes:

Separe as pessoas dos problemas; lembre-se de que o problema é o relacionamento, não as pessoas; reconheça e avalie as diferenças; seja flexível em relação ao ponto de vista e estilo de trabalho da outra pessoa; aceite o fato de que uma opinião ou abordagem diferente é apenas diferente, não errada; lembre-se de que há diferenças no modo de pensar; evite rotular as pessoas negativamente; seja flexível; concentre-se no resultado, não na postura (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 35).

Quatro benefícios da solução bem-sucedida de conflitos:

O comportamento visto como negativo é enfrentado e resolvido. Isso ajuda as partes a se afastarem do estereótipo e da rotulação negativa, baseada em diferenças. As partes podem conhecer as necessidades e os pontos de vista do outro lado, entendendo melhor as razões de seu comportamento. As habilidades de resolução de problemas podem ser aperfeiçoadas e as pessoas podem aprender a encontrar soluções criativas. Todas as partes se beneficiam de um melhor entendimento e da amizade com os outros. Isso constrói confiança que pode ajudar em futuros negócios (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 35).

## Atividade Final



O Sr. Confúcio, milionário, famoso empreendedor, está com uma série de negociações conflituosas, malsucedidas e dificuldades gerenciais para solucionar problemas em um de seus mais novos empreendimentos. O Sr. Confúcio, por indicação de um grande amigo, resolveu contratá-lo para ministrar uma palestra a seus funcionários sobre como identificar conflitos, a importância de uma boa comunicação e o domínio das emoções dentro de uma discussão, e sobre quem realmente ganha em uma negociação. O Sr. Confúcio pede que você lhe envie uma cópia escrita sobre o que será ensinado aos funcionários, para que ele faça uma avaliação. Escreva ao Sr. Confúcio com informações retiradas desta aula, respondendo o que lhe foi pedido.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Comentário

*A resposta pode variar, conforme você queira. redigir uma carta pode ser simples ou não. Prefira ser objetivo e direto nas declarações. Usando o texto da aula como roteiro, você deverá incluir informações que se reportem aos itens principais, como sobre situações que geram conflito todo o tempo, lidar com antagonismos gera aprendizado, controle emocional e comunicação são importantes, listar os principais obstáculos na negociação, lembrar que toda desavença deve ser negociada, citar que, dependendo das condições, há quem ganhe na negociação e quem perca com ela e que a experiência é necessária para futuras negociações.*

## CONCLUSÃO

Estamos cercados de conflitos todo o tempo. O administrador deve ser capaz de identificar esses conflitos e solucioná-los dentro da organização. Ele deve ser capaz de identificar os possíveis resultados de suas negociações e aproveitar cada situação de conflito para extrair aprendizado.

O administrador deve compreender que o controle emocional é uma ferramenta estratégica na negociação e lembrar sempre que a comunicação é de suma importância para uma negociação eficaz.

### RESUMO

Durante nosso dia a dia, estamos expostos a situações de conflito a todo momento. A forma de encarar e lidar com as situações é que determinará se haverá aprendizado e se você conseguirá tirar o máximo de proveito da situação.

Negociação e conflitos andam lado a lado. Cada conflito que não é negociado pode tornar-se um grande problema. Dependendo da forma como a negociação for conduzida, poderemos ter as seguintes situações: Ganha-Ganha, Ganha-Perde, Perde-Ganha ou Perde-Perde.

Um importante fator que pode influenciar na negociação é a questão emocional. Para que não venha se tornar um problema, é primordial que você entenda seu próprio e atual estilo de abordagem de negociação, e que aprenda e estude as diversas abordagens de conflito para que você possa negociar no estilo mais apropriado para cada situação.

Existem algumas técnicas que podem ser utilizadas em certas situações de conflito nas negociações. Caberá a você estudar, identificar e utilizá-las dentro das situações apropriadas.

Para a solução do conflito, é necessária uma comunicação eficaz. Reconhecer, avaliar e lidar com as diferenças entre as pessoas e, em seguida, desenvolver uma estratégia pessoal para criar uma comunicação que seja produtiva com as pessoas de personalidade difícil.

Os benefícios da solução bem-sucedida de conflitos trarão experiência pessoal e profissional que o ajudarão em futuros negócios.

### **INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula, você irá aprender sobre o processo de negociação e suas características.



## Início da negociação




AULA

# 2

### Meta da aula

Apresentar a importância da negociação para solucionar conflitos dentro das organizações.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  identificar pontos importantes relacionados ao conceito e à definição de uma negociação;
-  criar um planejamento de negociação, seguindo o modelo do ciclo de negociação;
-  elaborar um planejamento com base nas fases da negociação como um jogo.

## INTRODUÇÃO

### **JOINT VENTURES**

Forma de aliança entre duas ou mais entidades com o fim de partilharem o risco de negócio, os investimentos, as responsabilidades e os lucros associados a determinado projeto.

Historicamente, as joint ventures têm sido estabelecidas entre empresas (ou outras organizações) não concorrentes, geralmente para assegurarem as etapas distintas da cadeia operacional. Contudo, é cada vez mais frequente observar-se *joint ventures* entre empresas concorrentes, nomeadamente em projetos relacionados com o desenvolvimento tecnológico, situação que se deve, sobretudo, aos avultados investimentos necessários a esse tipo de projetos. A existência de tecnologia e experiência complementares entre as empresas pode ser também uma razão para o estabelecimento desse tipo de alianças. Um destaque especial para as *joint ventures* estabelecidas entre empresas que pretendam expandir-se para mercados internacionais: nesse caso, as empresas realizam conjuntamente os investimentos no estrangeiro, dividindo entre si os riscos do negócio (NUNES, 2008).

A negociação é um processo extremamente abrangente e comporta uma grande gama de modalidades, como vendas, compras, gerenciamento, sindicalismo, *JOINT VENTURES*, fusões e incorporações. Implica questões econômicas, sociais e políticas, nacionais e internacionais, e pode envolver aspectos estratégicos, táticos ou operacionais. Em seu nível mais fundamental, pode ser definida como o procedimento em que duas ou mais partes compartilham ideias, informação e opções para atingir um acordo mutuamente aceitável. A negociação é um processo que envolve o intercâmbio de propostas seguras e garantias, frequentemente por escrito (ANDRADE; ALYRIO; VILAS BOAS, 2006, p. 80).

Todos que vivem em sociedade, necessariamente, já se envolveram em várias formas de transação em algum momento da vida. Como podemos negociar qualquer coisa, acabamos criando uma ideia do significado do termo “negociação”.

É muito difícil definir um termo tão amplo. Nenhuma definição isolada poderia abranger todos os fatos que se apresentam à nossa observação, envolvendo esse termo. Cada definição, no entanto, é importante para se encontrar expressões comuns que sirvam de base para uma definição mais apropriada.

A definição que inicia esta aula é bastante ampla e define com qualidade e abrangência o termo.

### **O conceito de negociação**

Para se definir negociação, é importante considerar os seguintes pontos:

- a negociação só ocorre entre duas ou mais partes;
- a negociação procede de interesses convergentes e divergentes;
- a negociação acontece quando há relacionamento voluntário;
- dentro da negociação, haverá sempre distribuição ou troca de recursos tangíveis ou intangíveis;
- a negociação incide dentro de um procedimento sequencial e dinâmico;
- a negociação quase sempre se fundamenta em informações incompletas;
- na negociação, valores e posições serão passíveis de alteração se afetados por persuasão ou influência.

A negociação fundamenta-se em uma interação social entre as partes e pode ser realçada das outras formas dessa ação recíproca pelo fato de haver um objetivo específico desejado e pré-identificado. O resultado procurado se estabelece quando chegamos a um pacto referente ao assunto, mas cada um dos envolvidos em uma negociação tem suas próprias prioridades do que seria o melhor resultado. Os envolvidos procuram atrair o resultado da negociação para a solução de sua prioridade.

Como negociamos o tempo todo em nossa existência, não damos a devida atenção às negociações que consideramos normais, e, com o tempo, possivelmente nem as negociações mais importantes podem não ser levadas a sério. As oportunidades de negociar estrategicamente podem passar sem que as percebamos e acabamos por aceitar resultados desvantajosos. Com resultados desfavoráveis, estamos perdendo tempo e energia em conflitos que criamos em negociações malfeitas.

### **Um exemplo de negociação corriqueira**

#### *Exemplo 1*

Para entendermos melhor essas considerações, vamos analisar a história de Fernanda. Ela foi acordada pelo despertador às 6h; esperou para ver se o marido iria desligá-lo, mas ele não se moveu, continuou dormindo; portanto, foi obrigada a desligar o despertador que estava ao lado de seu companheiro. Ficou aborrecida porque havia algum tempo já vinha sentindo dores lombares. Gabriel, fruto do casamento anterior do marido, estava em férias escolares e passando a semana na casa deles, além de ser a semana de o filho ficar com o pai.

Fernanda foi despertá-lo e em seguida foi para a cozinha, preparar o lanche que Gabriel iria levar para a colônia de férias. Logo depois, foi se vestir para o trabalho. Ficou mais irritada, pois o banheiro estava trancado e não era o enteado no banho, era o próprio marido. Isso significava que ela não teria mais chance de tomar banho antes de seguir para o trabalho, já que seria a sua vez de utilizar o carro no rodízio de caronas, como acordado com seus colegas para ir para o trabalho. Nessa ocasião, ela gostaria de negociar com seus colegas de rodízio o adiamento de sua vez para a próxima semana, já que o filho de seu marido estava passando a semana com eles.

Na ocasião de escolher a roupa que iria vestir, ficou em dúvida se iria vestir sua nova saia marrom ou a vermelha, mais velha. Enquanto ficava na dúvida sobre quais blusas combinariam melhor com a saia, escolheu a saia marrom, pois as blusas que combinavam com a saia vermelha estavam indisponíveis e não havia tempo útil para prepará-las (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 40).

Entendendo a história de Fernanda:

Perceba que em um período pequeno de tempo, Fernanda tomou cinco decisões que significaram um mau negócio para ela. As decisões foram:

a) ela teve de resistir à tentação de não desligar o despertador, já que o marido não tinha o hábito de desligá-lo ao acordar;

b) a contragosto, ela teve de dar atenção especial ao filho de seu marido e preparou-lhe um lanche para a colônia de férias;

c) ela teve de decidir não tomar o seu desejado banho antes de sair correndo para fazer sua parte no rodízio de caronas entre os colegas de trabalho;

d) Fernanda ficou frustrada nos três momentos familiares e não havia motivo algum para que ela saísse frustrada em qualquer situação, não considerando ganhos futuros para compensar a frustração sofrida. Mas, nessas circunstâncias, as perdas pessoais têm poucas possibilidades de serem compreendidas ou sequer recompensadas por alguém. Assim, sua quarta perda foi concordar em participar de um rodízio de caronas em uma semana comprometida por situações familiares. Um exemplo típico de resultado negativo por falta de comunicação com informação correta para uma negociação;

e) por último, a negociação consigo sobre que roupas vestiria. Fernanda acabou por usar a saia mais velha, pois as blusas que combinavam com sua saia mais nova não estavam em condições de serem usadas.

Assim como Fernanda teve uma manhã cheia de negociações e decisões em sua casa e indo para o trabalho, ela terá muitas outras decisões a tomar em seu ambiente de trabalho.

Muitas negociações se deterioram quando uma pessoa se envolve mediante uma mensagem errada. Naquela mesma manhã, um pouco mais tarde, em reunião com a equipe de projetos, Fernanda compreendeu a importância da comunicação correta.

### *Exemplo 2*

Continuando a acompanhar a protagonista da história.

Passaram para a equipe de Fernanda, naquela semana, a incumbência de cortar custos na montagem de um dos produtos da empresa. Seus chefes resolveram negociar com os fornecedores, porém um deles não estava aceitando as propostas feitas por eles. Fernanda tinha uma amiga que trabalhava na empresa do fornecedor irredutível e, quando ela estava para conseguir fechar um acordo favorável, a amiga saiu da empresa fornecedora para um cargo mais bem remunerado em outra área de atuação. Com isso, o fornecedor voltou a se recusar a aceitar as novas mudanças, deixando o chefe de Fernanda mais angustiado, a ponto de pedir que ela desmontasse a atual equipe negociadora para criar outro grupo que fosse capaz de gerar respostas mais rápidas aos negócios. Fernanda sabia que isso estremeceria as relações dela com as pessoas da equipe e sabia que todas eram pessoas-chave dentro da área operacional da empresa. Ela sugeriu que uma nova equipe, com essa qualificação, dificilmente seria obtida (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 40).

## **Analisando as negociações**

Antes da hora de seu almoço, Fernanda já havia lidado com diversas negociações. Algumas bem triviais e sem importância, e outras mais sérias e importantes. Essas e outras situações do gênero que enfrentamos diariamente são importantes por quatro motivos:

Primeiro: Estamos sempre preocupados com os resultados dos objetivos que almejamos alcançar. Objetivos no plural porque, em geral, temos mais de um, e não é raro que esses diversos objetivos pessoais entrem em conflito com os das pessoas que nos cercam. Para exemplificar, pense nesta situação: você sai pela manhã para trabalhar e quer minimizar o tempo e as despesas de ida e volta do trabalho; para isso, “furar” alguns sinais de trânsito e ultrapassar a velocidade máxima permitida nas vias de acesso são as principais ferramentas. Já o policial de trânsito precisa cumprir suas metas de multas diárias. Os objetivos do policial e os seus de ida ao trabalho estão obviamente em conflito. Alinhar interesses conflitantes é uma estratégia útil em negociações e

em situações em que a interação é necessária. Mas cuidado, alinhar os objetivos conflitantes em outras situações pode ser perda de tempo ou até mesmo prejudicial (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 42-43).

Segundo: os seres humanos são emocionais e racionais; logo, nossas metas e respostas às situações de negociação estarão sempre além da razão em sentido estrito: serão também emocionais, o que é absolutamente normal. Quando uma pessoa comete um erro grave dentro de uma negociação, automaticamente, mesmo se for planejado, sua reação se torna mais emocional do que racional. Lembre-se de que reações emocionais podem atrapalhar a boa negociação, por isso é necessária uma estratégia bem elaborada para evitar que as emoções tomem controle da situação (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 43).

Terceiro: os objetivos racionais e emocionais levam a negociação por um caminho que nos direciona a encontrar resultados específicos para as negociações. Como o resultado da negociação é um produto de como as partes resolvem um conflito e cada parte busca alcançar seu próprio objetivo específico, o resultado pode estar mais próximo de nossos objetivos ou favorecer a outra parte e frustrar-nos, ou seja, o resultado tanto pode nos favorecer quanto nos prejudicar. Sendo o resultado o foco da negociação, é sempre bom manter o contexto na negociação mais próximo dos nossos objetivos (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 43).

Quarto: toda negociação tem algum efeito sobre o relacionamento entre as pessoas envolvidas no conflito. Resultado e relacionamento contêm aspectos que quase sempre são conflitantes. Lembre-se de que Fernanda aceitou o resultado negativo de algumas negociações para poder preservar o seu bom relacionamento com a pessoa. É importante observar que a maioria das pessoas, quando planeja e utiliza estratégias de negociação, costuma desconsiderar o efeito do resultado sobre os relacionamentos (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 43).

Usando esses quatro motivos como âncora, você estará preparado para o planejamento estratégico da negociação.

# Atividade 1

Identifique, nos exemplos a seguir, se as afirmações são verdadeiras ou falsas, colocando um X na coluna correspondente. Caso seja falsa, identifique o erro.

Situação	V	F
1. As negociações não ocorrem quando existe falta de informações por parte de uma das partes ou lados da negociação.		
2. Quando existe um conflito pessoal, como escolher que tipo de pasta de dentes devemos comprar no mercado, negociamos conosco.		
3. Dentro de uma negociação, existe a possibilidade de troca de objetos e favores sempre, desde que a negociação tenha um resultado favorável a ambas as partes envolvidas.		
4. Sempre que uma negociação tende a reações emocionais por uma das partes, o outro lado deve se aproveitar para usar de técnicas de envolvimento psicológico, para tirar vantagem do outro negociador.		
5. Nossos objetivos dentro da negociação são os pontos mais importantes a serem alcançados, e com isso não poderá haver conflito com objetivos de outrem, já que estes serão secundários à negociação.		

---



---



---



---



---

## Resposta Comentada

- Falso. Quase sempre as negociações ocorrem com falta de informação de ambas as partes.*
- Verdadeiro. A primeira negociação que fazemos é interior – “Vou usar esta ou aquela pasta de dentes?”, “Farei este caminho ou aquele outro?”. Normalmente superamos este conflito interno de forma automática.*
- Falso. Dentro da negociação haverá sempre distribuição ou troca de recursos tangíveis ou intangíveis.*
- Falso. O negociador deve sempre jogar limpo. O que pode ser feito é utilizar técnicas de controle emocional para retornar à racionalidade na negociação.*
- Falso. Sempre que nossos objetivos não são os mesmos da outra parte, esses objetivos entram em conflito.*

### Ciclo da negociação

O ciclo básico de uma negociação, como mostrado na **Figura 2.1**, a seguir, é composto de quatro atividades básicas ou fases, que podem se repetir tantas vezes quanto forem necessárias:

1. planejamento;
2. ação;
3. avaliação;
4. fechamento de um acordo ou novo planejamento, reiniciando o ciclo.

A figura mostra ciclo completo do planejamento.

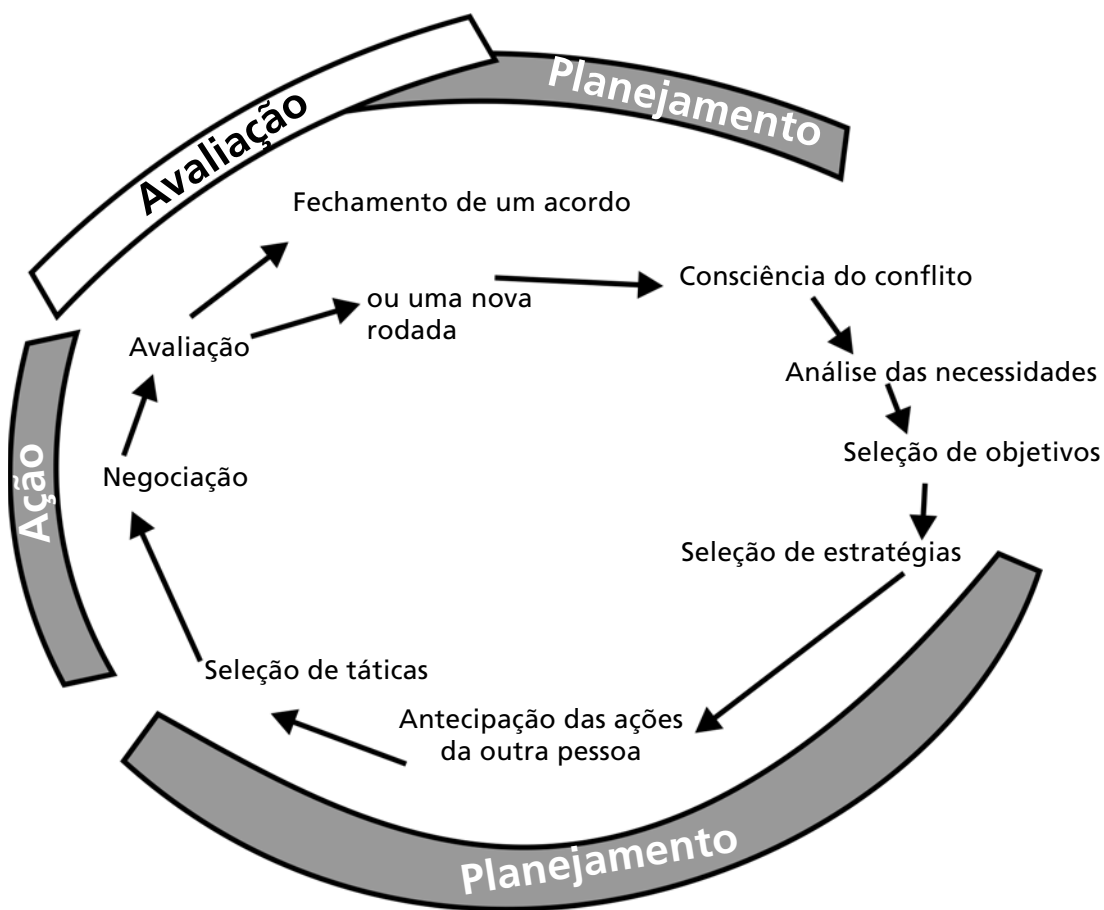


Figura 2.1: O ciclo da negociação.



É necessário estarmos preparados para as negociações que precisamos enfrentar todos os dias. Entretanto, a maior parte dessas negociações corriqueiras ocorre sem que possamos dispor do tempo e das informações necessárias para que um conjunto coordenado de ações possa ser planejado. Em geral, não é esse o caso de negociações importantes em que, presume-se, teremos tempo e recursos para encontrar as informações necessárias, o que nos permite um planejamento prévio e adequado.

## Planejamento

É fato que o **PLANEJAMENTO** é decisivo para o sucesso ou o fracasso nas negociações. Por isso, é de extrema importância analisar cuidadosamente as tarefas e fases da negociação.

Observe atentamente a **Figura 2.1** do ciclo da negociação que servirá de base para o entendimento da preparação do planejamento.

Com base nessa informação, Saner (2004, p. 43) sugere algumas recomendações para podermos analisar corretamente as tarefas e as fases de sua preparação.

## Consciência do conflito

Um problema foi identificado. Agora é o momento de examinar várias alternativas, mesmo que uma delas pareça destacar-se entre as demais, como a solução perfeita, porque no último momento essa opção pode não estar disponível ou se revelar cara demais. Além disto, ter várias opções à mão aumenta a flexibilidade nas negociações. É nesse momento que entra a visão de longo prazo:

- Que impacto um resultado positivo no presente poderá ter sobre nós no futuro?
- Qual é o mínimo que precisamos conquistar?
- O que a outra parte deseja conquistar?

Aqui, a convergência de interesses é mais prontamente desconsiderada, ou negligenciada, mas não os interesses comuns que levam para mais perto de uma solução.

### PLANEJAMENTO

Ação ou efeito de planejar, plano de trabalho pormenorizado, função ou serviço de preparação do trabalho, planejamento familiar, instituição de uma série de medidas para melhorar as condições da vida no lar (alimentação, higiene, limitação de nascimentos etc.).

Fonte: *Enciclopédia Digital Época*.

## NECESSIDADES

Aquele que conhece os desejos e as necessidades de ambas as partes tem uma vantagem na mesa de negociação. Isso começa com as próprias necessidades – alguém que não se conhece é uma presa fácil para o adversário. Não há praticamente nada mais adequado à manipulação do que o acesso permitido aos desejos do outro, ou a recusa de satisfazê-los; portanto, a primeira pergunta que devemos fazer é: Qual o motivo dessa negociação? Por que vou lutar? E então:

- Por que a outra parte quer negociar?
- O que eles estão perseguindo?
- Que posso fazer para satisfazer essas necessidades com um mínimo de concessões?

Se conhecermos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas (SUN TZU, apud CLAVELL, 1983, p. 28).

A citação anterior nos dá uma dimensão da necessidade do planejamento em qualquer ação, por mais simples que seja.

À medida que o processo de barganha prossegue, precisamos nos manter um passo à frente, revisando e adaptando constantemente nossa situação.

## OBJETIVOS

Agora que conhecemos apenas nossas necessidades, temos de reuni-las na forma de objetivos:

- O que exatamente queremos conquistar?
- Quantos reais, dólares, euros ou francos suíços?
- Que parcela do mercado?

Também não podemos esquecer que teremos de oferecer algo em troca. Para isto, precisamos distinguir os objetivos importantes dos menos importantes:

- Onde é possível fazer concessões e onde não é?
- O que e quanto podemos conceder?
- O que não podemos aceitar em nenhuma circunstância?

Podemos até mesmo “adoçar” o acordo com coisas que não nos custem muito, aquilo que não priorizamos, que podemos ceder sem prejuízo, e que o outro lado necessita. Em última instância, o sucesso da negociação depende de as duas partes chegarem a um acordo; portanto, é nosso interesse encontrar meios que satisfaçam tanto os desejos do outro quanto os nossos. Precisamos pensar nisso o quanto antes, porque, caso contrário, o preço a pagar por um acordo poderá ser muito alto.

## ESTRATÉGIA

A escolha de uma estratégia depende primordialmente de quatro fatores.

a) O primeiro é o equilíbrio de forças entre os participantes da negociação: um lado é mais forte ou estão ambos (todos) no mesmo nível?

b) Em segundo lugar, é preciso saber que importância a negociação tem para nós e para o outro. Estamos falando sobre uma viagem de fim de semana ou sobre o futuro dos nossos negócios?

c) A próxima questão diz respeito ao nosso relacionamento com o outro lado. Somos amigos (e queremos continuar sendo) ou indiferentes? Temos a possibilidade de nos sentar novamente em torno de uma mesa de negociação? Quanto mais próximo o relacionamento, maior o cuidado que precisamos ter com nossa estratégia.

d) Finalmente, precisamos descobrir nossos interesses comuns e trabalharmos juntos em busca de uma solução:

- Estamos remando juntos ou envolvidos numa luta de vida ou morte?
- Como podemos evitar o confronto desnecessário?
- Que podemos fazer para melhorar nosso relacionamento, descobrir nossos interesses comuns e trabalharem juntos em busca de uma solução?

O conceito de estratégia é utilizado em grande escala, muitas vezes com significados diferentes. No sentido normativo, representa toda a lógica global de funcionamento de um negócio e define as razões pelas quais a empresa tem vantagens competitivas. A estratégia deve englobar a definição das “core competences”. Mas a estratégia pode igualmente definir o que a empresa de fato faz, ou seja, o seu posicionamento no mercado face aos [sic] concorrentes. Mesmo que uma empresa não defina expressamente uma estratégia, o seu comportamento, em geral, por si só, constitui uma indicação da sua orientação estratégica. Assim, a estratégia corresponde ao conjunto de políticas gerais a empreender para a concretização de objetivos previamente definidos (ALVES, BANDEIRA, 1998, p. 132).

## O Oponente

Não basta a um negociador conhecer bem a si e saber se controlar (embora isso seja um bom começo). Se quisermos ter domínio sobre a negociação, precisamos conhecer o outro tanto quanto nos conhecemos. Avaliar nosso oponente é uma tarefa permanente, que deve acompanhar cada um dos nossos passos como uma sombra.

## Táticas

As táticas empregadas na negociação são simplesmente o meio pelo qual perseguimos a estratégia escolhida. E assim deve ser. Não vivemos pelo aplauso, mas pelo resultado. O público raramente se envolve a ponto de precisarmos cortejá-lo. Naturalmente, precisamos dominar tantas táticas quanto possível: elas são as armas da negociação. Como num conflito armado, porém, o mais importante é que elas sejam usadas com eficiência. Nesse aspecto, não há espaço para preferências pessoais ou vaidades do negociador. Como disse Miyamoto Musashi, o mais famoso samurai japonês:

Cavalos devem caminhar com força e espadas devem cortar com força. Lanças e alabardas devem suportar duros golpes: arcos e fuzis devem ser firmes. Uma arma deve ser muito mais resistente do que decorativa. Não se deve ter uma arma favorita. O excesso de familiaridade com uma arma é tão perigoso quanto não conhecê-la

suficientemente bem. Não imite outros, não use as armas que não puder empunhar adequadamente. É um mal que comandantes e soldados tenham simpatias e antipatias. Essas são coisas que se deve aprender completamente (MUSASHI, 2008, p. 41).

A tática originalmente pertence à tradição militar. Refere-se à arte da guerra e trata de como proceder durante um combate ou batalha, isto é, é a arte de dispor e manobrar as tropas no campo de batalha para conseguir o máximo de eficácia durante um combate.

No meio civil, é conjunto de meios ou recursos empregados para alcançar um resultado favorável: mudou de tática e conseguiu o emprego.

Fonte: *Enciclopédia Digital Época*.

## Atividade 2



O Sr. Confúcio lhe procura e pede que o ajude a se preparar para uma negociação que deverá realizar. Ele informa que, há cerca de dois meses, um de seus empreendimentos, que estava dividido em metades iguais para cada sócio, começou a ter, repentinamente, uma queda nas vendas. Ao inquirir junto aos funcionários da empresa, descobriu que algumas de suas decisões eram desconsideradas por seu sócio, que passava novas incumbências e tarefas aos funcionários. O Sr. Confúcio, por sua vez, repetia suas ordens e pedia que os funcionários não aceitassem o que o sócio havia solicitado. Os dois sócios evitavam trocar informações entre si pessoalmente, pois acreditavam que a outra parte estava tentando tirar sua autoridade perante os funcionários. Na verdade, os funcionários estavam cada vez mais confusos a respeito do que fazer. Diante dessas informações, ajude o Sr. Confúcio a preparar um planejamento para negociar com seu sócio em uma reunião que foi marcada para daqui a duas semanas.

Lembre-se de usar as informações desta aula e criar um roteiro de ações que o Sr. Confúcio deve executar para estar preparado para encarar seu sócio nessa reunião.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Comentário

*Crie um planejamento que siga as fases do ciclo de negociação. Lembre-se de que cada passo do ciclo é importantíssimo para o resultado da negociação. Indique ao Sr. Confúcio um roteiro de preparação que siga as seguintes ações:*

- 1. identificar o real conflito, isto é, o que realmente está acontecendo;*
- 2. averiguar as reais necessidades dessa negociação e, quais as opções possíveis;*
- 3. delimitar minuciosamente o objetivo esperado dessa negociação;*
- 4. decidir os pontos da estratégia a serem usados para criar equilíbrio;*
- 5. estudar o oponente;*
- 6. preparar-se com relação às táticas corretas para esse tipo de negociação (lembre-se do pensamento de Miyamoto Musashi).*

## AÇÃO DE NEGOCIAR

Podemos enxergar a negociação como um jogo. Dessa forma, teremos as seguintes vantagens:

- Primeiro: entender o jogo, isto é, como se joga (como se negocia). Grande parte das negociações pode ser analisada após sua conclusão, o que nos possibilitará prever e controlar os acontecimentos de forma mais precisa.

- Segundo: existe uma sequência previsível de atividades. A maioria das pessoas não entende de negociação, por isso, mesmo não sendo fácil prever as ações da outra parte, a ordem da negociação frequentemente segue um padrão claro e fácil. Dessa forma, quanto mais contato você tiver com discussões sobre estratégias, supõe-se que mais poderá prever e controlar a forma como as partes passam do desacordo para o acordo.
- Terceiro: o número de jogadores pode variar de um, dois a vários. Saber quem são esses jogadores e o que eles fazem irá ajudá-lo a planejar e adotar sua estratégia.
- Quarto: as regras do jogo. Em toda negociação, existem os “sim” e os “não”. Estes constituem as regras que deverão ser adotadas para determinada negociação. Em certas negociações, as regras apresentam-se bem claras, por escrito e explícitas (como, por exemplo, em sua declaração anual à Receita Federal). Já em outras, tais regras podem não ser tão explícitas e claras.

## ESTÁGIOS E FASES NO JOGO DA NEGOCIAÇÃO

Grande parte dos negociadores inexperientes, ao entrar no processo de negociação, comete atitudes insensatas, por não saber como lidar com a situação. Lewicki e Hiam (2003, p. 45) descrevem as atitudes mais frequentes cometidas por esses negociadores:

- Fixam a conclusão ou a finalidade pretendida e ancoram-se a ela afluivamente, negando-se a ceder qualquer coisa ou mudar a sua finalidade, além de não considerarem o que o outro lado precisa. Esse tipo de abordagem, normalmente, provoca irritação das partes, exacerbando o conflito e se distanciando cada vez mais de um resultado satisfatório.
- Fixam a conclusão com a finalidade desejada mas cedem facilmente, com o objetivo de chegar a um resultado rápido, sustentado no que o outro lado oferece. Essa suposição tem como conclusão um mau negócio para o negociador, e muitos negociadores frequentemente emitem sua opinião após a conclusão do negócio.
- Alteram a conclusão ou a finalidade almejada no transcorrer do procedimento, provocando a desconfiança. Isso ocorre geralmente com

negociadores que não possuem nenhum plano ou estratégia. Esse tipo de negociador normalmente provoca irritação ao outro lado, tendo como resultado o cancelamento da negociação ou resultados insatisfatórios.

Podemos considerar que toda negociação de acordo passa por quatro fases:

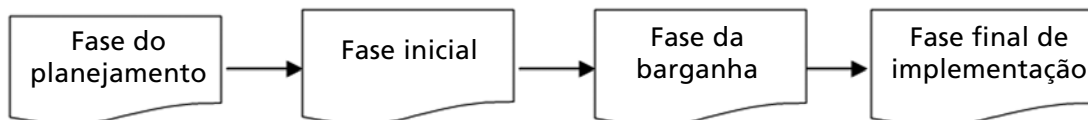


Figura 2.2: Estágios da negociação.

### Fase 1: o planejamento

Os mesmos autores (2002, p. 46) afirmam que o planejamento consiste em:

1. Buscar informações: selecionar que tipo de informação será necessário para a realização da negociação, entre elas:
  - informações que o auxiliarão a delimitar seus objetivos e raciocínio para alcançar seus propósitos na negociação;
  - investigação sobre o outro lado, a fim de conhecer quais são suas metas e propósitos, que imagem o outro lado tem de você, e o objetivo que ele quer alcançar na negociação.

O conhecimento requerido à sua negociação diversifica a cada negociação, mas poderá ser necessário conhecer:

- a) detalhes sobre os assuntos que serão discutidos;
- b) busca de dados econômicos;
- c) o histórico desse tema entre as partes envolvidas;
- d) informações sobre as qualidades requeridas como ideais do mercado;
- e) informações sobre o perfil da estrutura e políticas das instituições onde as negociações estão sendo realizadas;
- f) informações sobre o perfil cultural dos participantes na negociação, e assim por diante.



Lewicki e Hiam (2003, p. 47) sugerem duas técnicas essenciais para fazer uma boa coleta de informação:

- a. capacidade de construir perguntas de caráter investigativo;
- b. capacidade de escutar com a devida atenção.

Fazer perguntas investigativas exige fazer perguntas abertas. A pergunta aberta é aquela que faz com que a outra parte discorra a respeito de um assunto. Estas geralmente começam com: “Por quê, Como, Conte-me a respeito de...” ou “Explique-me”. A capacidade de saber ouvir requer saber entender precisamente o que a outra parte está dizendo, saber “ler” a emoção na voz da pessoa ou nas palavras ditas e entender os interesses que estão por trás de tudo.

2. Planejar e determinar suas finalidades. Devemos traçar um planejamento no qual esteja indicado o modo de condução da negociação e as metas que queremos alcançar.

Observe a seguir os pontos mais importantes para planejar e definir objetivos:

- descrever o que se procura alcançar;
- delimitar suas fronteiras ou que limite não será ultrapassado;
- determinar sua oferta inicial;
- traçar cenários e suas opções em situação de insatisfação;
- coletar e processar informações para compreender de que forma o outro lado abordará a negociação;
- coletar e processar dados coletados, com o objetivo de decidir como apresentá-la para atingir suas finalidades;
- elaborar e sugerir uma agenda de argumentos.

Embora o planejamento seja ignorado pela maior parte dos negociadores, esta é a fase mais importante da negociação, ou seja, o êxito na negociação depende de um excelente planejamento.

Você deverá estabelecer o momento certo para retornar ao planejamento e determinar os objetivos para a fase de busca e processamento das informações. Dessa forma, de acordo com as informações que obtiver na etapa de coleta antes e durante a negociação, você poderá acrescentar modificações ao seu plano. Lembre-se de nunca avançar para o estágio inicial antes de finalizar o processo de planejamento.

## **Estágio 2: o início**

Segundo Lewick e Hiam (2003, p. 48), o estágio 2 consiste em expor seus argumentos. Você deve argumentar com convicção para alcançar seus objetivos e fazer com que a outra parte lhe ceda o que você precisa, utilizando a informação coletada e processada.

Você deve expor seu objetivo de forma clara e com alegação firme, escutar com atenção o outro lado e o que ele busca para que você esteja pronto para se defender, caso seja preciso.

Ouçã a apresentação da outra parte, atente para o que é falado e para o que os negociadores da outra parte consideram importante. Faça perguntas e tente descobrir o que buscam.

## **Estágio 3: a barganha**

Os mesmos autores (2003, p. 49) afirmam que você deverá saber que, no início das negociações, ambos os lados valorizam suas concessões reais, e por causa disso deverá haver concessões de lado a lado, para se chegar a uma conclusão. Passamos então para o processo de oferta, em que caminharemos da proposta inicial de nossa finalidade, provocando o outro lado a tomar a mesma atitude. Exemplo: O que você me pede é de muito valor, o que você me dá em troca? O outro lado também tem a tendência de supervalorizar o que ele poderá conceder em troca. Conforme o estilo da negociação, se competitiva ou se colaborativa, você dará prioridade a que o outro lado se movimente mais ou se deve andar no mesmo passo, ou acompanhar à mesma distância.

## **Estágio 4: acordo e implementação**

Neste estágio, você deve reexaminar o que foi acordado, elaborar o contrato ou acordo, desfazer dúvidas e imprecisões e concluir as ideias deixadas inacabadas em conflitos anteriores. Os envolvidos devem comemorar a finalização de uma negociação vitoriosa.

Lewicki e Hiam (2003, p. 49) fazem as seguintes recomendações:

Os rituais de fechamento são muito importantes nas negociações. Mesmo que sejam negociações rápidas ou muito competitivas, este estágio é muito importante para oficializar tudo que foi acordado, registrar tudo em uma carta de intenções e polir as arestas. Muito cuidado com as pequenas mordidas durante esse estágio. Se a negociação for do tipo competitiva, a outra parte pode levantar novas questões para ganhar mais um pouco. Se a outra parte quiser levantar uma questão que havia sido “esquecida”, você também tem o direito de rever toda a negociação e discutir outros itens ou questões.

Os autores Lewicki e Hiam (2003, p. 50), afirmam que é nessa fase que existe a possibilidade de correções cabíveis no acordo, isto é, de renegociar questões caso haja divergências em sua implementação.

O tempo em que a negociação passará por esses estágios irá variar de acordo com os seguintes fatores:

- conhecer ou não o perfil do outro negociador;
- ter ou não as informações necessárias sobre o outro lado para poder expor suas necessidades e finalidades;
- ter ou não conhecimentos sobre a cultura dos outros negociadores (em caso de se estar negociando com pessoas vindas de outros países).



Recomendamos a leitura do livro *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*, de Frank L. Acuff (São Paulo: Senac, 1998). Esta obra trata das negociações internacionais, contendo informações sobre a cultura de países estrangeiros. Considerando que alguns profissionais trabalham ou viajam ao exterior, esses profissionais necessitam se relacionar com pessoas de outros países com suas culturas, e por isso têm imensas dificuldades de relacionamento ou precisam ter experiências próprias ou de outros negociadores quando se deparam com empresas e/ou pessoas que têm modo de pensar diferente. Esta obra é uma boa fonte de informações a respeito de negociações globais.



## CONCLUSÃO

Identificar os pontos importantes de uma negociação é a forma mais eficaz de se conseguir negociar eficientemente para alcançar seus objetivos.

Após a identificação dos pontos importantes, podemos planejar como faremos a negociação, com base em informações lógicas e preparação prévia e não somente em suposições e instinto.

Entender o funcionamento da negociação e saber planejar faz com que o negociador entre em uma rodada de negociações muito bem preparado.

## Atividade Final

Vamos imaginar que você esteja desempenhando o papel de gerente de compras de uma grande empresa, para negociar, no próximo mês, com o representante da Poderosa, empresa que ganhou a concorrência para a aquisição de 3 mil chapas perfuradas, conforme anexos:  

- a) Requisição de compra
- b) Resumo da negociação, com os subanexos:

1. Dados técnicos.
2. Relatório sobre mercado.
3. Avaliação da concorrência.
4. Orçamento da Poderosa.

Utilize todos os anexos e/ou parte das informações neles contidas para seu planejamento e estratégia nesta compra, estabelecendo os itens a negociar e suas metas.

**Anexo a – requisição de compra (para solicitação de preço)**

<p>Especificação item 1 - 2.000 un.</p> <p>item 2 - 1.000 un.</p>	<p>Chapa de ferro, bitola 16 MSG, tamanho 2.000 x 600 mm, com furos oblongos de 5/16" x 1.1/4", galvanizada eletroliticamente após a perfuração.</p> <p>Idem, porém tamanho 2.000 x 400 mm.</p>
<p>Prazo de entrega</p>	<p>Urgentíssimo</p>
<p>Aplicação</p>	<p>Projeto de expansão - Área 2 (zona muito agressiva, com enxofre e soda cáustica)</p>

**Anexo b**

Resumo para negociação com: \_\_\_\_\_ Poderosa \_\_\_\_\_  
de \_\_\_\_\_ 3.000 chapas perfuradas \_\_\_\_\_ Valor previsto: ±  
US\$ \_\_\_\_\_ 100 \_\_\_\_\_ M.

Coordenador/líder: Gerente de compras \_\_\_\_\_  
Outros participantes. Comprador \_\_\_\_\_

**Fase I (consultiva e informativa)**

Artigo: Particularidades: \_ dados do arquivo técnico X (1)  
Análise Valor (2), A,Custos(3), Comp. Principal \_\_.chapas finas \_\_US\$\_\_ 0,90\_\_ /un/kg  
MERCADO:Demanda> = <X Oferta/ Oligo\_\_X(/monopólio\_\_ /Relatório especial 4X  
CONCORRÊNCIA: X 1º. colocado: Custo total US\$ 88,7M /Vantagem 1º. s/2º \_\_ 8,9\_\_%.  
Justificativa \_\_C\_\_ Observações: \_\_Poderosa atrasou último pedido 3 semanas\_\_\_\_\_  
Fornecedor 1o: Trad\_\_X\_\_ /Novo\_\_ Cadastro t Comp. no ano US\$ \_\_.300\_\_

Avaliação: Qualidade\_10\_ Pontualidade\_ 5\_ Cooperação\_8\_outros\_  
Balanço: Data 12/96\_ /Margem\_% /Lucro\_ 11,2% /Liquidez 1,31 /Cobrança\_ 45\_dias.  
Preço: Data\_ 2/97\_\_(Anterior) Atual(un) Prev. futuro  
com\_Indutora 1º. colocado 2º. colocado Importação ▲ = ▼

US\$ 29,5 /un US\$ 30,5 US\$ 34,50 US\$ - - - - X

**Fase II (Estratégica) – Marque a seguir, argumentos para nossa proposta, limite de nossas concessões ou alternativas possíveis, conforme o caso.**

Sublinhe a meta principal (2 vezes) e as metas desejáveis (1 vez)

	Nossos propósitos	Propósitos prováveis do interlocutor
Informação-chave		
Poder de barganha		
Itens a negociar		
- Qual./especificação		
ARG/LIM/ALT		
Quant./embalagem		
Prazo de entrega (8) multa		
ARG/LIM/ALT		
Local de transporte		
Preço(9) reajuste		
ARG/LIM/ALT		
Cond. Pagto		
ARG/LIM/ALT		
Outros Itens		
ARG/LIM/ALT		
<b>Metas</b>		
<b>Atitude básica</b>		

Consenso interno: Obtido com: \_\_\_\_\_

Financiamento fornecedor: \_\_\_\_\_ Financiamento escolhido \_\_\_\_\_ \$

REUNIÃO DE NEG. Convidado: \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_ Confirmado \_\_\_\_\_

Agenda 0 < 11 enviada \_\_\_\_\_

O = Relatório Anexo / indicar com X

**Anexo b1 – dados técnicos do arquivo**

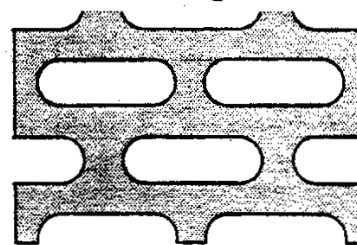
Chapas finas a frio				
Bitola MSG	Espessura Mm	Peso Kg/m³	Dimensões/padrão em mm (cada bitola em uma das três medidas abaixo)	
			Largura	comprimento
14	1,90	15,20	{1220	{2000
16	1,50	12,00	{1070	{3000
18	1,25	10,00	{1000	{3660

Galvanização eletrolítica Norma alemã	
tipo	Deposição de zinco g/m <sup>2</sup>
5	5,6
10	11,2
15	16,8
20	22,4

N.B.: Calcula-se 2% de aumento de preço para cada 5,6g/m<sup>2</sup> de depósito adicional.

Furos oblongos – OBL						
Dimensões dos furos em mm		distância entre centros de furos em mm			área aberta	
I	L	C	C		%	
7	X	20	14	X	29,5	31
8	X	25,4	15	X	32	39
8	X	32	16	X	32	36
8	X	38	16	X	46	40

Furos oblongos OBL



Furos 5/16" x 1.1/4"

## Anexo b2

### Relatório sobre mercado de chapas perfuradas

- O mercado fornecedor compreende três empresas principais, sendo a Poderosa a líder, com cerca de 50% do mercado. Atualmente, existem poucos projetos novos, e as empresas atuam praticamente em reposição de peças, tendo dificuldade de vendas.
- Um pedido de 3 mil chapas perfuradas (na solicitação de preços indicamos somente 1.500 para eventualmente distribuir a quantidade) é realmente especial; normalmente, nossas compras são de 5 a 20 chapas, não sendo representativo no faturamento do fornecedor.
- Na pasta da Poderosa, existem seis ofertas, mas só dois pedidos.
- A lucratividade mediana do setor metalúrgico é de 2,9%J6 (revista *Exame*).
- Conforme último estudo de custos, a Poderosa parece ter utilizado o multiplicador 1,5 (custo total x 1,5 = preço de venda), todavia, nesse orçamento, o multiplicador parece ser 1,3 ou 1,4.

**Anexo b3**

Avaliação da concorrência de chapas perfuradas

A, B e C apresentaram qualidade aprovada, embalagem em engradados de madeira, Fob fábrica fornecedor e IPI 5%.

Preço \$		Condições de pagamento	(*) custo comparativo Total \$	Reajuste de preço	Prazo de entrega
A Vencedora Item 1 Item 2	34,50 23,40	15 dd	94.668	50% FGV3 0 50% i = INPC	60/90 dias
B Poderosa Item 1 Item 2	30,50 23,50	30 dd	85.265	FGV 2	30/45 dias
C Majestosa Item 1 Item 2	36,00	60 dd	93.139	Fixo	60 dias

(\*) Detalhe do cálculo do custo comparativo total:

de 2.000 chapas - item 1

1.000 chapas - item 2

	Total \$	c/IPI 5%	c/ custo financeiro 4% ao mês
A Vencedora Item 1 Item 2	69.000 23.000 92.000	96.600	Coefficiente 15 dd 0,98 94.668
B Poderosa Item 1 Item 2	61.000 23.500 84.500	88.725	Coefficiente 30 dd 0,961 85.265
C Majestosa Item 1 Item 1	72.000 24.000 96.000	100.800	Coefficiente 60 dd 0,924 93.130

N.B.: Classificação: 1ª: B/2ª: C/ 3ª: A.

O fornecedor C, apesar de R\$ 4.200,00 mais caro, é mais vantajoso.

Oferta Poderosa nº. 083/97 de 28/6.

Ref,: S/ solicitação de preços CI.206/3.



## 1) Especificação

Item	Quantidade	IPI	Preço unitário
1. Chapa de ferro, bitola 16 MSG, tamanho 2.000 x 600 mm, com furos oblongos de 5.116" x 1.1/4", galvanizada eletroliticamente	1.000	5%	\$ 30,50
2. Idem, porém no tamanho 2.000 x 400 mm	500	5%	\$ 23,50

2. Embalagem – Engradados de madeira com 10 chapas.

3. Condições de pagamento \_ 30 dd.

4. Prazo de entrega \_ 30/40 dias.

5. Reajuste de preços \_ Os preços serão reajustados pelo índice FGV2:

$$P = P_o \left( \frac{0,5M_i + 0,5 S_i}{M_o} \right)^{50}$$

em que:

$P_o$  = preço original.

$M_o$  = idem, dois meses anteriores a nossa oferta.

$S_i$  = idem, dois meses anteriores a data do pagamento.

$M_i$  = FGV2, dois meses anteriores a data do pagamento. 50 = Idem, dois meses anteriores a nossa oferta.

M = Material 5 = Salário

Local de entrega – Nossa fábrica.

Assinatura: Poderosa

Especificação:

Embalagem:

Custo Global:

O diretor da empresa recebeu o relatório de dados técnicos sobre a futura negociação com a empresa vencedora da licitação, indicando as metas e os itens escolhidos numa negociação real de chapas perfuradas.

Dados técnicos deduzidos das premissas:

- Deverão ser utilizadas chapas de 2.000 x 1.220 mm com 1 corte para item 1 (2.000 x 600) com 2 cortes para item 2 (2.000 x 400)

O item 2 é 33% menor que o item 1.

As chapas 2.000 x 1.220 MSG 16 pesam 12kg/m<sup>2</sup>. Por conseguinte, cada chapa pesa 29,28 kg; e a zincagem, omitida na solicitação e no orçamento, deverá ser n° 151 16,8g/m<sup>2</sup>

para ambiente corrosivo o oval recortado é 5/16" x 1 %, i.e., 8 x 32mm

A superfície dos recortes corresponde a 36% da chapa.

Itens a negociar:

- Metas principais 2 x sublinhado
- Metas 1 x sublinhado
- Metas desejáveis, sem destaque.

1) Indicações eventuais

Referente a especificação:

- Galvanização após perfuração (consta da solicitação de preços mas não do orçamento).
- Deposição da zincagem (foi omitido) n° 15, a escolher.
- Tolerância nas medidas das chapas cortadas (se necessário).  
: 2.000 x 600 ± 1 %.
- Chapas sem cantos vivos (para evitar cortes na manipulação).
- Tinta de proteção (além da galvanização) para resistir melhor a ambiente agressivo.

2) Referente a quantidade e embalagem:

- Podemos dobrar a quantidade

Solicitamos orçamento: 1.000 n° 1 + 500 n° 2

Aumentamos para 2.000 chapas 2,0 x 0,6 e 1.000 chapas 2,00 x 0,4.

- Pedir para intercalar papel velho entre as chapas para evitar arranhões.
- Para os engradados, eventualmente utilizar madeira de nosso reaproveitamento.

## 3) Referente a prazo e local de entrega

- É urgente. (A Poderosa tem só nota 5 em pontualidade.)  
Tentar 500 + 250 chapas semanais a partir de 20 dias.
- Assegurar pontualidade com cláusula de multa padrão e prêmio de adiantamento para cada semana.
- Local, em vez de FOB, fábrica Poderosa  
CIF Fábrica Calcutá.

## 4) Referente ao custo global

- Eventualmente pechinchar: em vez de R\$ 30,50   ® 30,00  
em vez de R\$ 23,50                                   ® 23,00
- Incongruência no orçamento  
O item 2 deveria ser 33% mais barato que o item 1, mais o custo de 1 corte. negociar menos de \$21,00 (concorrência prova o erro de cálculo, vide diferença no fornecedor C). Se houver alta inflação (conforme previsão da percentagem de aumento), poderá ser considerado o fornecedor C (preço fixo a 60 dd.)
- Pedir preço fixo (sem cláusula de reajuste).  
(prazo de entrega curto).
- Caso insistam no reajuste, base mês do pedido (set.) e não do orçamento (28/7).
- Curva de Aprendizagem. Dobramos a quantidade; por conseguinte, desconto de 20% sobre a mão de obra.

Questão: O diretor responsável pela compra do material, especificado após receber o relatório aprovaria essa compra. Por quê?

### Comentário

Evidentemente, existem várias soluções válidas, porém esta negociação não poderia ser aprovada pelo diretor. Tanto o vendedor como o comprador cometeram um erro grave, não fizeram um planejamento correto, faltou especificar a utilidade do material, para que serve, possibilitando oferecer a qualidade mais adequada, para fazer uma negociação considerando alternativas possíveis: Saber a função, a utilidade e o destino de um item é indispensável para uma negociação eficaz.

Exercício adaptado de Stukart (2001, p. 178).

## RESUMO

Negociação é a melhor forma de se resolver conflitos no cotidiano, tanto em nossas vidas pessoais quanto em nossas empresas.

Negociação é um processo no qual duas ou mais partes buscam um acordo para determinar o que cada uma delas deverá entregar para ganhar, ou fazer e receber, numa transação entre elas.

O ciclo da negociação serve como base para entender os passos da preparação do planejamento. O ciclo possui três fases: planejamento, ação e avaliação. Na primeira, o conflito é identificado, as necessidades de ambas as partes são estudadas, os objetivos então são delimitados, a estratégia é traçada, o oponente é analisado e as táticas definidas. Em seguida, vem a fase da ação, em que ocorre a negociação. Por último, temos de fazer a avaliação, quando é fechado um acordo ou é recomeçada uma nova rodada do ciclo.

Também podemos encarar a negociação como um jogo e obter certas vantagens, como prever e controlar as situações.

Quando a negociação é encarada como um jogo, ela pode ser realizada, seguindo quatro estágios: estágio de preparação, quando se coletam informações e se definem os objetivos; estágio inicial, quando se expõem os argumentos; estágio de barganha, quando se negociam as ofertas das partes; e estágio final e de implementação, quando o acordo é revisto e o contrato é finalizado.

## INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você irá aprender sobre interesses individuais e organizacionais.

## Interesses individuais e organizacionais

AULA

# 3

### Meta da aula

Apresentar os estilos pessoais e a motivação para o trabalho e para a negociação.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 reconhecer como as necessidades humanas influenciam na negociação;
- 2 identificar objetivos tangíveis e intangíveis;
- 3 priorizar os objetivos;
- 4 apresentar um planejamento de negociação baseado nos objetivos anteriores.

## INTRODUÇÃO

É muito comum entrarmos em uma negociação seguindo nossa intuição que nos leva a agir. Com o tempo, é muito importante na maioria dos casos não termos certeza do resultado desejado ou de como chegar até a negociação. Ao entrar em uma negociação, necessariamente você precisa pensar em qual deve ser a sua posição. Vários sentimentos poderão tomar conta de suas ações, caso se depare com situações de conflito. Para que isso não ocorra, é indispensável conhecer sua mente, suas emoções e suas razões. Não devemos confiar em reações espontâneas; devemos, sim, explorar a nossa mente com calma, em busca das dimensões emocionais e racionais da situação em que estamos envolvidos.

Toda negociação parte de um desejo, ou, pelo menos, uma das partes deseja conquistar algo. As razões para se negociar variam, assim como a necessidade das partes.

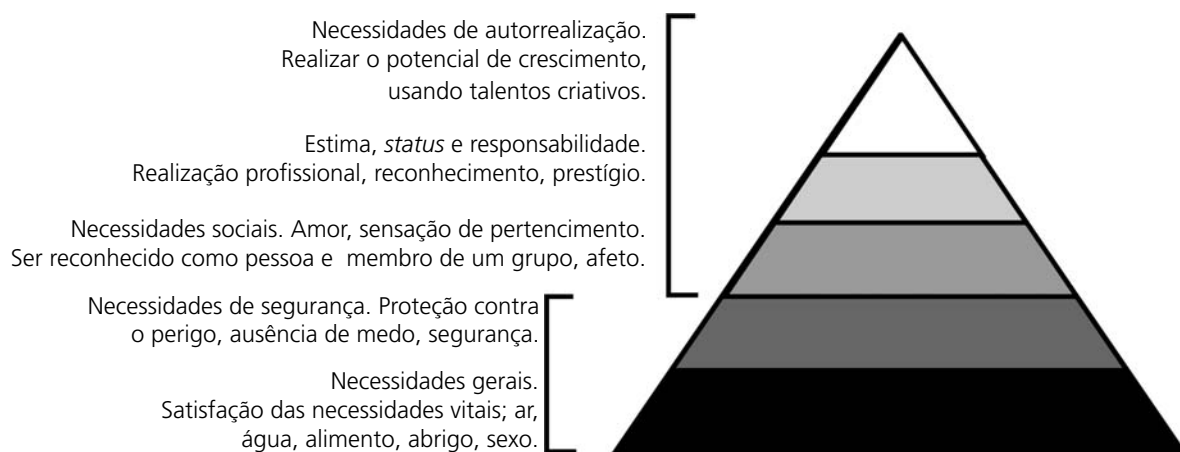
Pode acontecer que um vendedor de automóveis venda dez carros na primeira semana do mês e que você precise comprar um carro na última semana com este vendedor. Você acabou de vender seu antigo veículo e está precisando de outro com muita urgência. Tanto as suas necessidades quanto as do vendedor nessa situação são contrárias. Você precisa muito do veículo e talvez não tenha o dinheiro necessário diante das ofertas atuais. O vendedor, por sua vez, já cumpriu sua cota de vendas em um mês. Observe esta segunda situação: dois meses depois, esse mesmo vendedor vendeu apenas um carro nas três primeiras semanas do mês e você ganhou um bônus no trabalho. Na última semana do mês, você ganhou um bônus da empresa e seu irmão viajou para a Europa para ficar por seis meses e deixou o carro à sua disposição na garagem. E agora, como estão as necessidades do vendedor e as suas? Será que na posição atual o poder de barganha terá mudado? Será mais fácil ou mais difícil para você e para o comprador negociarem essa compra? Como estará o poder de barganha de ambos?

Quando conhecemos bem as necessidades da outra parte, entramos muito mais preparados em uma negociação.

## MINHAS NECESSIDADES

Todos os seres têm necessidades, principalmente nós, humanos. Porém, devemos considerar que nem todos têm as mesmas necessidades. Todos temos desde necessidades primárias, como alimentação, até necessidades de caráter absolutamente pessoal, como por exemplo, se tornar presidente de uma multinacional. O psicólogo social Maslow definiu uma hierarquia de necessidades, nivelando-as de acordo com sua importância para o ser humano. Observe a figura a seguir:

### Hierarquia das necessidades de Maslow



### Exemplos de como as necessidades podem ser satisfeitas numa negociação

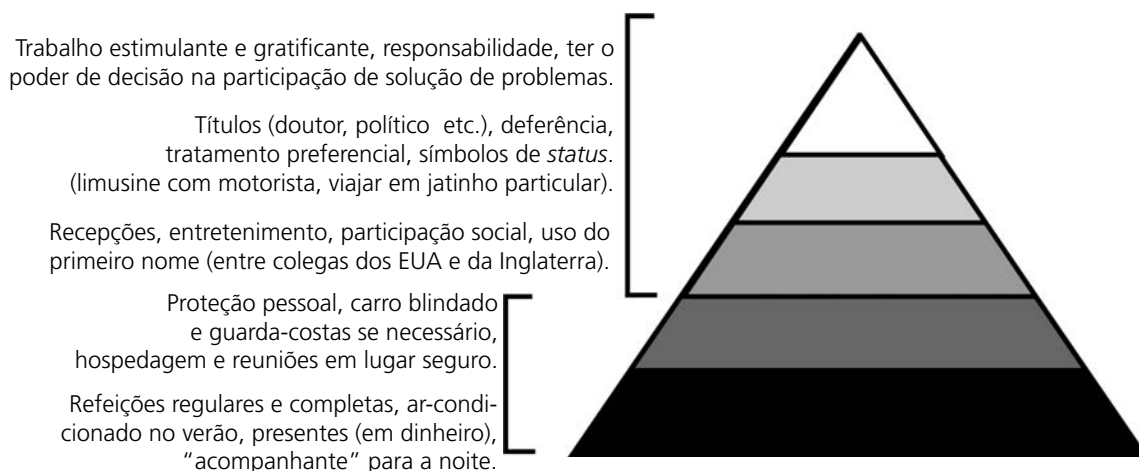


Figura 3.1: A hierarquia das necessidades a serem consideradas em uma negociação.

Muitos críticos da teoria de Maslow escreveram que a hierarquização das necessidades não é real, porém essa explicação da teoria, conforme citada por ele, é coerente com a ideia de motivação para negociar. Da mesma forma, o autor nunca explicou os níveis das necessidades humanas formando uma pirâmide, mas se tornou corrente fazê-lo dessa forma, motivo por que optamos por citar a teoria, seguindo esse modelo.

De acordo com Maslow, cada nível hierárquico das necessidades só pode ser alcançado quando o nível inferior é satisfeito. Uma vez satisfeito, o desejo perde o impacto sobre o comportamento. Com base nesse conceito, cada indivíduo só pode estar em um nível hierárquico de necessidade, ou seja, se eu não suprir as minhas necessidades de segurança, não conseguirei focar meus desejos e habilidades nas necessidades de autorrealização.

Quando se conhece em que nível hierárquico da pirâmide se está posicionado, fica mais fácil entender quais fatores de uma negociação terão mais efeito sobre o indivíduo. De acordo com Maslow:

O primeiro nível: são as necessidades vitais do ser humano. Qualquer necessidade que seja inerente à manutenção da vida.

O segundo nível: o ser humano precisa saber se terá comida e abrigo no dia seguinte. Este nível representa, em termos do cotidiano, uma renda regular, segurança no emprego, tratamento justo por parte dos superiores.

O terceiro nível: quando a pessoa tem garantido o conforto futuro, ela passa a desejar amizade, amor e aceitação. Todos nós, até mesmo os indivíduos mais inveterados, solitários e egoístas, geralmente desejamos pertencer a algum grupo. Normalmente, ninguém vive sozinho a não ser aqueles que assim o desejarem.

O quarto nível: após estar integrado na sociedade, é natural que o ser humano deseje o reconhecimento pessoal, que deve vir acompanhado do reconhecimento das próprias conquistas e capacidades. Trocando em miúdos, significa ter respeitabilidade, *status*, boa reputação. Nós nos sentimos bem quando temos sucesso ou somos promovidos. Dinheiro e poder são significativos, porque representam prestígio. Mas não é uma regra, pois existe autoestima para este nível, mesmo quando ela não é observada pelo vizinho.



O quinto nível: neste nível, a necessidade se foca no potencial individual; a pessoa quer conquistar o que for possível com o objetivo de sentir que seria melhor deixar um sinal permanente de sua existência na Terra (grande parte da humanidade deseja ser reconhecida para sempre). Neste nível, as necessidades variam grandemente de pessoa para pessoa, pois correspondem ao objetivo de vida de cada um.

Ao entender os níveis hierárquicos da pirâmide de Maslow, você poderá se sentir mais capacitado a se compreender, assim como compreender o comportamento da outra parte na mesa de negociação.

## Atividade 1

Identifique, dentre as situações a seguir, quais necessidades e desejos estão influenciando as negociações. Utilize a classificação da pirâmide de necessidades de Maslow. Justifique sua resposta.

Necessidades humanas no trabalho, segundo Maslow:

- básicas:
- de segurança:
- sociais:
- *status*:
- autorrealização:

**Caso 1:** Carlos, funcionário recém-admitido na empresa, tem a função de assistente de negócios e está participando na negociação da renovação de um contrato com um fornecedor importante para a sua empresa. Carlos sabe que está em observação por parte de sua diretoria e pretende subir na empresa. Em uma negociação com um fornecedor, sobre a renovação de um contrato, reuniu-se na sede da empresa do fornecedor. Como de costume, a negociação foi tensa e Carlos não conseguia entrar em acordo com seu fornecedor a respeito do novo valor do contrato, pois queria “mostrar serviço” a seus superiores.

---



---



---

**Caso 2:** Juscelino está em um impasse muito grande com sua noiva. Com o casamento marcado, ele recebeu uma proposta, há muito desejada, de ser promovido em sua empresa, porém, para ser promovido, ele teria de ser transferido para outro estado, onde fica a sede da matriz de sua empresa. Sua noiva já havia contratado e pago o salão e o bufê da festa de casamento, além de ter um bom emprego público no estado onde moram atualmente.

---

---

---

**Caso 3:** Humberto está muito cansado em suas funções no trabalho. Ele entrou na empresa para exercer a função de controle e gerência, mas ultimamente passa os dias gerando boletos para pagamento, por falta de um estagiário que o faça. O chefe de Humberto acha que é dispensável a contratação de um estagiário, e, além disso, não há espaço na sala onde trabalham para comportar mais um funcionário. Humberto pensa em trocar para um emprego que paga 2/3 de seu salário atual, mas no qual o trabalho será menos cansativo.

---

---

---

**Caso 4:** Priscila e Fernando estão em um grande impasse. A empresa deles apresentou lucro extra ao previsto e agora estão com uma quantia grande de dinheiro parada em uma conta bancária que não rende juros. Ambos são ordenadores de despesa e podem direcionar livremente esse dinheiro. Ela quer construir uma creche maior dentro dos domínios da fábrica para agradar os funcionários, enquanto que ele quer dividir o dinheiro entre os funcionários da empresa, como bônus pelo esforço que gerou essa renda extra.

---

---

---

**Caso 5:** Frederico trabalha na Bovespa para uma grande empresa de investimentos. Ele tem um histórico bastante regular de ganhos com quase nenhuma perda, mas sempre dentro de um perfil moderado e conservador de suas carteiras. Em muitas ocasiões, seus colegas de trabalho mais agressivos tiveram ganhos altos e, conseqüentemente, promoções. Mesmo assim, Frederico continua optando pelo perfil moderado. Como ele trabalhou por muitos anos na empresa, está recebendo agora o que talvez seja sua última grande oportunidade de promoção, pois lhe passaram as contas de uma grande empresa industrial. Sabendo que o seu novo patrão gosta de ganhos rápidos, Frederico está em um impasse sobre como deve proceder com esse novo cliente.

---

---

---

---

## Respostas Comentadas

*Em todos os casos, mais de uma resposta pode ser considerada correta. O importante é você ter a capacidade de identificar qual necessidade está atuando ou afeta o indivíduo e como ela está sendo percebida.*

**Caso 1:** (status): *A preocupação de Carlos é ser reconhecido pelos superiores na empresa em que trabalha.*

**Caso 2:** (autorrealização): *A preocupação de Juscelino é a ascensão em seu emprego, realizar um projeto de vida.*

**Caso 3:** (segurança): *Para Humberto, o que está em jogo agora é ter um tratamento justo por parte de seus superiores, além de não ficar doente com o estresse do trabalho.*

**Caso 4:** (sociais): *Ambos querem ter a aceitação dos funcionários.*

**Caso 5:** (status). *Frederico quer ser reconhecido pelos superiores por seus muitos anos de trabalho dedicado e sério.*

## MEUS OBJETIVOS

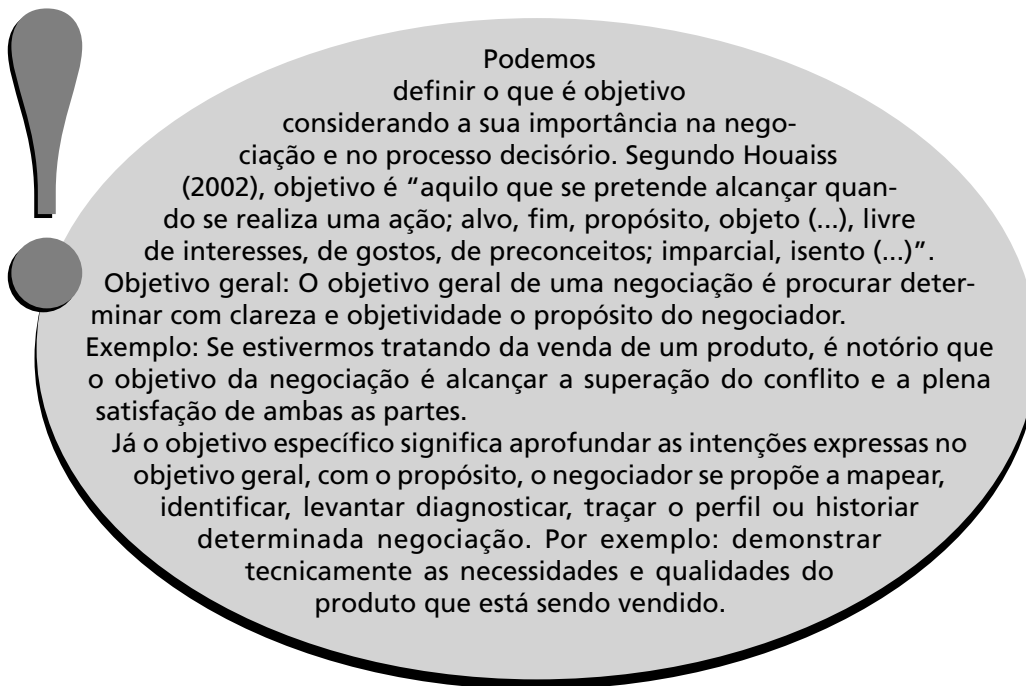
Como aprendemos na aula anterior, para se negociar plenamente é necessário fazer um bom planejamento. Parte importante desse planejamento é a escolha dos objetivos. No processo de análise e planejamento de sua estratégia para a negociação, a definição de objetivos é um fator muito importante.

Para defini-los, é necessário que se saiba qual resultado se espera da negociação. Fazendo uma relação de objetivos de forma concreta e mensurável, você se aproximará mais do objetivo do que buscando objetivos desejáveis, mas impraticáveis.

Existem dois tipos de objetivos: os tangíveis, como o valor monetário de um benefício ou taxa de juros especiais de um empréstimo, e os intangíveis, tais como ter sucesso em um negócio, manter a família feliz, ser admirado como bom negociador ou ser considerado uma pessoa justa e digna. Objetivos intangíveis dificilmente são quantificáveis.

É muito importante não se esquecer de listar os objetivos intangíveis, ao se preparar para uma negociação.

Ao fim de uma rodada, os negociadores devem reanalisar o processo e o resultado, procurando identificar os detalhes com a razão e o sentimento. Esse é um passo importante para se raciocinar melhor sobre os objetivos, pois você deve pensar a respeito dos objetivos tangíveis e procurar sentir com relação aos objetivos intangíveis.



Podemos definir o que é objetivo considerando a sua importância na negociação e no processo decisório. Segundo Houaiss (2002), objetivo é "aquilo que se pretende alcançar quando se realiza uma ação; alvo, fim, propósito, objeto (...), livre de interesses, de gostos, de preconceitos; imparcial, isento (...)".

Objetivo geral: O objetivo geral de uma negociação é procurar determinar com clareza e objetividade o propósito do negociador.

Exemplo: Se estivermos tratando da venda de um produto, é notório que o objetivo da negociação é alcançar a superação do conflito e a plena satisfação de ambas as partes.

Já o objetivo específico significa aprofundar as intenções expressas no objetivo geral, com o propósito, o negociador se propõe a mapear, identificar, levantar diagnóstico, traçar o perfil ou historiar determinada negociação. Por exemplo: demonstrar tecnicamente as necessidades e qualidades do produto que está sendo vendido.

## PRIORIZE SEUS OBJETIVOS

A forma mais correta de se escolher quais são os principais objetivos a serem alcançados em uma negociação, quando não se podem alcançar todos, é estabelecer prioridades.

Para priorizar os objetivos, uma boa técnica é associar valores à classificação dos objetivos. Esse processo ajuda a eliminar objetivos menos importantes e que não tenham relação com a situação atual.

A priorização dos objetivos também é importante quando houver necessidade de se fazer **TRADE-OFFS** ou concessões à outra parte. Nesse

### **TRADE-OFF**

Termo inglês empregado para expressar o grau de substituição de um objetivo por outro (SUÁREZ apud ALVES; BANDEIRA, 1998, p. 334).

caso, você terá uma lista própria de quais objetivos podem ser cedidos durante as diversas fases da negociação, minimizando as perdas no resultado final.

## BARGANHA

Após priorizar os objetivos, é importante fixar os limites de sua barganha, isto é, a flexibilidade de seus objetivos. Dentro de sua área de barganha, incluem-se ponto de partida, a meta, a resistência ou a desistência. Observe a **Figura 3.2** a seguir, que representa essa ideia:

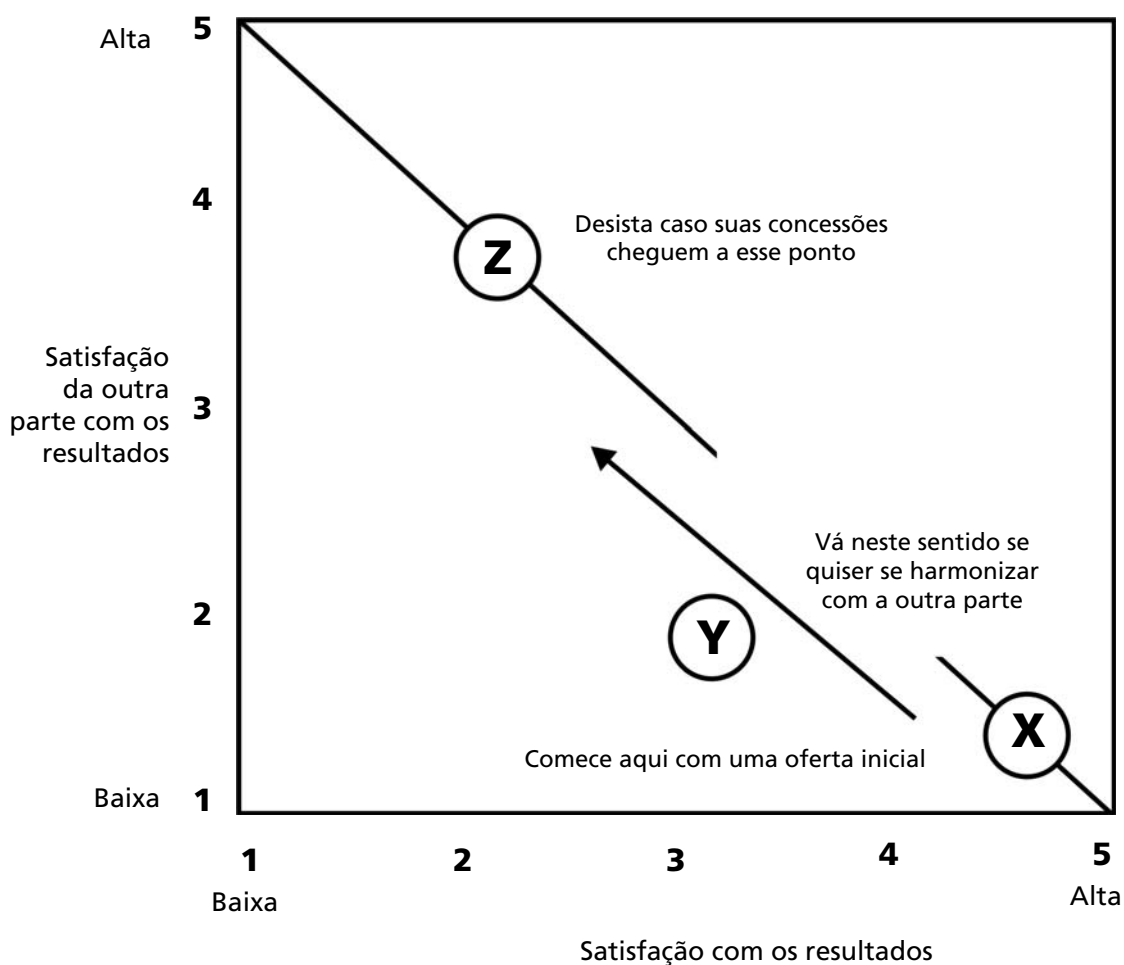


Figura 3.2: Estágios da negociação.

Cada um desses pontos deve ser associado a um valor e a objetivos intangíveis.

O ponto de partida: essa deve ser a sua primeira oferta e pode depender do valor de mercado, do grau de necessidade para se atingir um determinado resultado, do ponto de partida esperado da outra parte, de possíveis concessões e do histórico das negociações da outra parte.

A meta: ponto esperado para o acordo.

O ponto de desistência: é o ponto para além do qual o acordo se torna inviável.

A barganha está associada, basicamente, a situações competitivas, quando as partes se posicionam mas fazem ajustes até chegarem a um ponto de acordo entre os dois extremos.

Lembre-se de que o ponto de desistência não deve estar muito distante da meta. As concessões não podem ser muito grandes, tampouco podem ser dadas muito rapidamente, porque causam desconfiança e repulsa no outro negociador, além de mostrar despreparo e ansiedade. As reações mais comuns nessa situação são a outra parte perder o interesse pela negociação ou considerar que mais concessões da mesma proporção virão com um pouco mais de pressão.

É importante nunca ou quase nunca fazer concessões de graça, pois se você concede sem ter uma concessão em troca, a atitude da outra parte será continuar pressionando até estar convencida de que você não vai ceder mais.

## Atividade 2

Analise o seguinte caso e identifique quais são os principais objetivos da negociação. Justifique a sua resposta.

O que vale a palavra empenhada, quando está em jogo muito dinheiro? Pouca coisa. Esta foi a lição que a maior indústria americana de cigarros, a R.J. Reynolds aprendeu em 1981. A companhia tinha entrado em negociações com seu concorrente sul-africano, o Rothman's World Tobacco Group, com vistas à fusão das duas gigantes da indústria ou, pelo menos, ao controle da Rothman's International, uma divisão da companhia. O mercado americano de cigarros estava se tornando cada vez mais difícil, devido à maior consciência do público com relação à questão da saúde, de modo que suas perspectivas de crescimento eram praticamente nulas. Uma fusão com a Rothman's não só abriria à Reynolds um atraente mercado estrangeiro como também melhoraria sua posição no mercado mundial, fazendo-a passar da quarta para a segunda posição entre as maiores empresas do setor. Esse movimento permitiria à Reynolds expulsar sua arquirrival, a Philip Morris, desta posição.

Pela Reynolds, as negociações foram conduzidas por ninguém menos que seu presidente, J. Paul Sticht, enquanto a Rothman's pôs em campo o controlador da empresa *holding*, Anton E. Rupert. Assim, para evitar rumores de uma tomada de controle e a consequente reação do mercado de ações, a reunião foi marcada com total discrição e longe dos olhos do público. Essas medidas preventivas foram tão extremas que, em poucos dias, o local da reunião era mudado para uma diferente cidade da Europa. Os dois lados haviam concordado em conduzir as negociações com exclusividade, ou seja, não conversar com outras partes interessadas ao mesmo tempo. Quando, no início de abril de 1981, um acordo estava praticamente fechado, a notícia das negociações foi divulgada numa coletiva de imprensa. As ações da Reynolds tiveram uma alta marcante no mercado e a empresa comemorou. Apenas três semanas depois, no entanto, a bomba explodiu: a Rothman's havia feito um acordo secreto de US\$ 300 milhões com a Philip Morris. No dia anterior, Sticht, presidente da Reynolds, havia simplesmente recebido uma breve comunicação de Rupert, seu parceiro na negociação, informando-o de que as conversações estavam suspensas. Diante da notícia do acordo com a Philip Morris, sua surpresa transformou-se em indignação. Ele estava chocado com o fato de Rupert ter agido pelas costas e quebrado o acordo de exclusividade. Assim, junto com o negócio, a confiança foi pelos ares (SANER, 2004, p. 117-118).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Comentário

*Você deve ter observado que os principais objetivos tangíveis identificados no caso foram os seguintes:*

- negociar a fusão de duas empresas gigantes;
- expandir os negócios da R.J. Reynolds no setor interno e externo de atuação da empresa;

*- preservar o sigilo das informações confidenciais das empresas R.J. Reynolds e Rothman's World Tobacco Group.*

*Com relação aos objetivos intangíveis, existentes por trás da negociação, incluíam:*

*J. Paul Sticht, como a pessoa responsável por um dos maiores negócios na indústria do cigarro ser reconhecido no mercado pela execução de um grande negócio.*

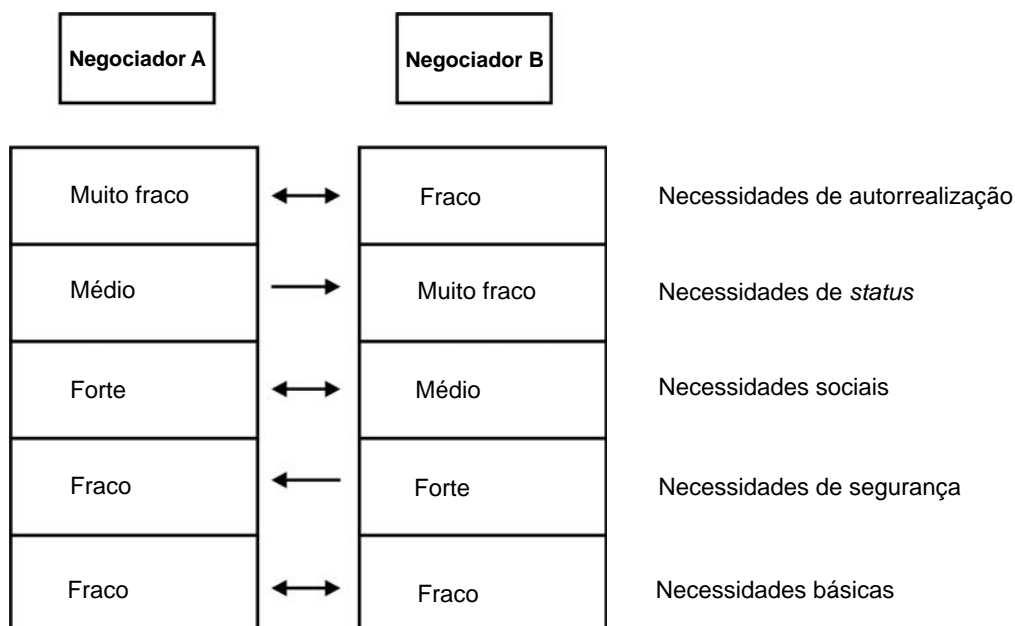
*Você pode ter justificado suas escolhas dizendo que para um grande administrador o fator motivacional está relacionado com o alcance do ponto mais alto da pirâmide de necessidades de Maslow.*

## O QUE OFERECER

Sabemos como as necessidades e os desejos influenciam a conduta dentro da negociação. Dessa forma, podemos considerar que cada indivíduo tem uma combinação diferente de necessidades, baseada na pirâmide de Maslow. Uma vez que as partes reconheçam essas possibilidades de combinações, a mútua satisfação de desejos e necessidades pode tornar-se a base de uma troca vantajosa para ambas as partes. Quando as necessidades se encontram em um mesmo nível de satisfação ou em níveis próximos, os negociadores têm uma grande chance de se entenderem melhor dentro da negociação. Por exemplo, o nível médio consegue se relacionar com o mais fraco e com o mais forte, enquanto que o nível forte não consegue se comunicar com o muito fraco.

Na **Figura 3.3**, as partes negociadoras estão em diferentes estágios de satisfação das necessidades, e cada uma delas já tem suas necessidades satisfeitas até o topo da pirâmide de Maslow, variando somente o nível de satisfação em que se encontra cada uma das necessidades no momento de negociação. Observe que, neste caso os negociadores têm três necessidades em níveis iguais ou bem próximos; há, neste caso, uma grande chance de que esses negociadores tenham um bom nível de comunicação.

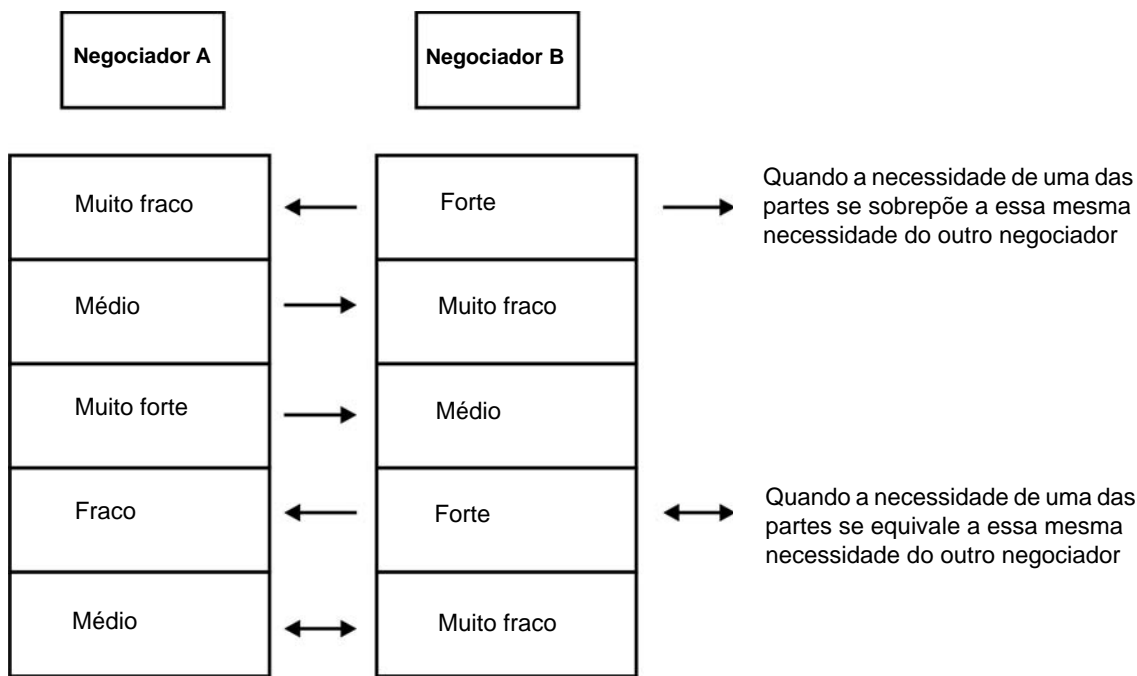




**Figura 3.3:** Oposições do nível de satisfação das necessidades; negociadores compatíveis.  
 Fonte: Adaptado de Maslow apud Saner (2004, p. 94).

Na **Figura 3.4**, os negociadores estão em níveis completamente diferentes de necessidades, o que provavelmente dificultaria em muito a comunicação e a busca de objetivos comuns na negociação. Lembre-se de que, quando os objetivos procurados são os mesmos por ambas as partes da negociação, os acordos são mais rápidos e geralmente do tipo cooperativos.

Respeito em oposição à segurança, necessidades básicas em oposição à integração social, autorrealização em oposição a um acordo razoável. Com isso, a disputa fica em segundo plano. Observe a história a seguir sobre como as necessidades podem afetar a negociação:



**Figura 3.4:** Oposições do nível de satisfação das necessidades. Negociadores incompatíveis.  
 Fonte: Adaptado de Maslow apud Saner (2004, p. 94).

Exemplo:

Saner apresenta um exemplo de como devemos dar atenção quando lidamos com pessoas e sua cultura, fundamentada na hierarquia das necessidades de Maslow.

### Recepção especial em Tashkent

Quase tão importante quanto o bem-estar físico é a necessidade de contato social, principalmente quando estamos num país estrangeiro. Depois de algumas semanas em Tashkent, capital do Uzbequistão, tendo de conviver com um clima excessivamente frio, uma comida estranha e uma língua que você não entende, o convite para um jantar familiar, talvez com a presença de pessoas da mesma nacionalidade ou que, pelo menos, falem sua língua, parece uma maravilha. Durante uma conversa calorosa, a constante tensão de um ambiente estranho rapidamente se desfaz, e bastam uma boa refeição da culinária natal e um copo de vinho importado da Europa para criar uma atmosfera de descontração e intimidade. Na maioria dos casos, esse é apenas um gesto amigável da parte do anfitrião, que está ansioso por criar um ambiente propício para as conversações, mas também pode ser uma armadilha altamente

sofisticada. O hóspede abandona toda a formalidade e faz confidências ao compatriota, esquecendo-se de que este está a serviço de seu parceiro nas negociações. O desejo de contato social não pode, a nosso ver, ser usado como arma. Trata-se de uma maneira particularmente falsa de explorar a arte da hospitalidade. Qualquer pessoa que viaje muito aprecia a genuína hospitalidade da parte de seu parceiro de negócios. Só se engana alguém dessa maneira uma vez – se estamos interessados em relacionamentos duradouros, esse comportamento nunca deve passar pela nossa cabeça. A satisfação de necessidades sociais, contudo, pode contribuir para estabelecer uma boa base para as negociações. Naturalmente, isso não deve ir tão longe a ponto de oferecer ao hóspede uma companhia noturna, embora esse seja um serviço perpetuado em muitos filmes sobre o mundo dos negócios ou sobre o serviço secreto. É claro que um parceiro estadunidense apreciará ser tratado e apresentado pelo primeiro nome, de preferência num ambiente descontraído. Esse tipo de atenção cria um clima de confiança que não deve ser objeto de abuso (SANER, 2004, p. 89-90).

Quando as necessidades são afetadas, a negociação sofre influências diferenciadas de quando as necessidades eram outras. Os negociadores devem tomar muito cuidado ao usar táticas como a descrita, pois a parte afetada pode identificar uma tentativa de manipulação, criando um ambiente impróprio para qualquer tipo de negociação.



## CONCLUSÃO

Quando o negociador conhece quais as necessidades e em que nível elas estão afetando a outra parte, é muito mais fácil saber como influenciar a negociação, para que ela esteja voltada para seus próprios objetivos.

O negociador deve, ao preparar o planejamento de uma nova negociação, escolher minuciosamente cada um de seus objetivos e analisar se eles estão realmente suprimindo suas necessidades. Não deve ser esquecido que existem dois tipos de objetivos: os tangíveis e os intangíveis.

Sempre que uma negociação estiver para acontecer, o negociador deve preparar uma estratégia, definir os objetivos, estabelecer valores para nivelar o poder de barganha, preparar-se física e mentalmente. Se as necessidades do negociador estiverem sendo afetadas, a negociação pode não seguir o curso desejado.

## Atividade Final

O Sr. Confúcio está mais uma vez enrolado com um de seus muitos negócios.  

Ele é dono de uma das maiores choperias do Brasil, a Barril do Chopão, com franquias e filiais por todo o território nacional. Como é a mais famosa das choperias de todo o país, todas as marcas de cerveja querem associar seus nomes ao empreendimento do Sr. Confúcio. Uma *holding* muito grande, que com seu conglomerado, forma a maior cervejaria do mundo, o grupo VEBMA, é o atual fornecedor do grupo, com contrato de fornecimento a vencer na próxima virada de ano. Desde já, eles estão em negociação com o Sr. Confúcio para a renovação desse fornecimento, porém ele recebeu uma proposta “indecorosa” de uma outra grande cervejaria que está reestruturando seus negócios com o objetivo de crescimento rápido, com estratégias agressivas. A essa cervejaria, o grupo Loiracniks ofereceu fornecimento por tempo indeterminado com preços muito abaixo de qualquer oferta e prometeu cobrir em 30% qualquer oferta que a concorrente oferecesse ao Sr. Confúcio, considerando que a cerveja da Loiracniks não é a mais vendida do país e que antes de sua reestruturação era mais conhecida por ser uma cerveja consumida pela população de menor poder aquisitivo. O Sr. Confúcio, apesar de estar tentado pelo baixo preço e pelas muitas vantagens oferecidas, está em dúvida. O seu contrato atual é com a cerveja mais vendida do país. Na verdade, desde o início das operações da cervejaria Barril do Chopão, o contrato tem sido com a VEBMA, vinculando a cerveja mais vendida do Brasil à choperia. O Sr. Confúcio se questiona se um dos fatores para o grande sucesso do seu empreendimento não é o contrato com a cerveja mais vendida do país. Além disso, mais do que ser um grande investidor, é também um dos maiores empreendedores do país. É comum vê-lo proferindo palestras motivacionais dentro de sua empresa, afirmando que o que mais o motiva no trabalho é ser empreendedor.



## Resposta Comentada

*O Sr. Confúcio, grande investidor, empreendedor nato, está com suas necessidades voltadas para a autorrealização. Os negociadores da VEBMA e da Loiracniks, provavelmente, devem ter suas necessidades voltadas para o status e o reconhecimento.*

### Objetivos

*Sr. Confúcio: renovar o contrato de fornecimento de chope de seu empreendimento e satisfação pessoal com a negociação.*

*Negociador da VEBMA: renovar o contrato, vencer a Loiracniks em uma disputa pelo negócio, reconhecimento.*

*Negociador da Loiracniks: conseguir um contrato de fornecimento de chope, vencer o negociador da VEBMA em uma disputa direta pelo negócio, reconhecimento.*

*Você pode justificar suas escolhas mostrando como esses objetivos devem ser acolhidos pelas outras partes na negociação, com base na referência teórica do texto da aula.*

*VEBMA: ter a marca mais comprada de chope do país.*

*Loiracniks: preço baixo, reestruturação da marca, outras vantagens.*

*Sr. Confúcio: maior empreendimento do setor, cliente muito desejado, dois grandes fornecedores na disputa.*

*Planejamento: com estas informações que você deve ter identificado previamente, você poderá montar um planejamento, lembrando-se de seguir os passos da seguinte forma: primeiro – parte do planejamento deve listar as necessidades dos negociadores; objetivos definidos, delimitar o que deve ser oferecido ou não na negociação; por último, impor um limite aos objetivos e à barganha.*

*Exemplo de planejamento.*

*Identificação do problema.*

*Senhor Confúcio*

*Objetivos: renovação do contrato de fornecimento de cerveja (necessidade); manter a choperia como uma das maiores do Brasil (objetivo); nome atrelado à maior fábrica de cerveja do Brasil (objetivo); manter o nível de empreendedor e investidor (objetivo).*

*Limites: preço máximo a ser pago, prazo de pagamento, prazo máximo de entrega do produto.*

*VEBMA*

*Objetivos: renovar contrato de fornecimento de cerveja para a choperia do Sr. Confúcio (necessidade); vencer a fábrica de cerveja Loiracniks (objetivo); ser a maior fábrica reconhecida de cerveja (objetivo);*

*Limites: preço mínimo do produto, prazo mínimo de entrega, prazo mínimo de pagamento.*

*Loiracniks*

*Objetivos: conseguir um contrato de fornecimento de cerveja com a choperia do Sr. Confúcio (necessidade); vencer o negociador da VEBMA (objetivo); crescimento rápido no ramo de cerveja (objetivo); ser reconhecido como vencedor (objetivo).*

*Limite: preço mínimo, prazo mínimo de entrega do produto, prazo mínimo de pagamento.*

*Coleta de informações:*

*Sr. Confúcio – qualidade, preço, prazo de pagamento, quantidade e prazo de entrega do produto (poder de barganha);*

*VEBMA – qualidade da cerveja, preço e prazo de pagamento (poder de barganha); capacidade de pagamento e quantidade de demanda da choperia (poder de barganha);*

*Loiranicks – preço de venda baixo, prazo de pagamento, prazo de entrega (poder de barganha), capacidade de pagamento e quantidade de demanda da choperia (poder de barganha).*

**RESUMO**

Ao iniciar uma negociação, você precisa estar atento para não deixar que suas emoções influenciem suas decisões. Para que isso não ocorra, é essencial conhecer a sua mente e, assim, conduzir seus sentimentos para que consiga agir de forma racional.

Quando conhecemos bem nossas próprias necessidades e conseguimos analisar quais são as necessidades da outra parte na negociação, fica muito mais fácil conduzi-la. O psicólogo social Maslow definiu uma hierarquia de necessidades, nivelando-as de acordo com sua importância para o ser humano. São elas: necessidade de autorrealização, necessidade de estima, *status* e respeitabilidade, necessidade social, necessidade de segurança e necessidades básicas. Sua utilidade está no fato de que quando se conhece em que nível hierárquico da pirâmide se está posicionado, fica mais fácil entender quais fatores em uma negociação terão mais efeito sobre o indivíduo. Isso serve tanto para o negociador em questão quanto para a outra parte.

Como já foi visto, o sucesso de uma negociação depende da realização de um planejamento eficaz, e, para que você consiga essa realização, é importante que trace os seus objetivos na negociação com base no resultado que espera dela. Existem dois tipos de objetivos: os tangíveis e os intangíveis. Ambos devem ser traçados e priorizados de acordo com os valores associados a cada um deles.

Após ter traçado os objetivos e os priorizado, fixe os limites de sua barganha. Nesta se inclui o ponto de partida, que consiste na sua primeira oferta; a meta, que é ponto esperado para o acordo, e a resistência ou a desistência, que é o ponto além da meta inviável. A barganha está associada a situações competitivas, e cada um de seus pontos deve ser associado a um valor e a objetivos intangíveis.

Cada indivíduo tem uma combinação diferente de necessidades, baseada na pirâmide de Maslow. Quando as partes reconhecem essas possibilidades de combinações, a mútua satisfação de desejos e necessidades pode tornar-se a base de uma troca vantajosa para ambas as partes. Assim como quando as necessidades das partes se encontram em um mesmo nível de satisfação ou em níveis próximos, um nível de diferença, há maior chance de entendimento.

### **INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula, você irá aprender sobre avaliar os interesses dos indivíduos e grupos no processo de negociação.



# Analisando as partes envolvidas na negociação

AULA

# 4

## Meta da aula

Avaliar os interesses dos indivíduos e grupos no processo de negociação.

## objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 explicar a criação de oportunidades na negociação;
- 2 identificar o que a outra parte na negociação deseja;
- 3 analisar as intenções e os propósitos da outra parte na negociação;
- 4 reconhecer que a outra parte também o investiga;
- 5 definir o que pesquisar quando estiver estudando a outra parte.

## INTRODUÇÃO

Não são muitas as situações da vida em que se pode estar completamente só para desempenhar determinada tarefa. Dessa forma, assim como nos esportes individuais, em que apenas um único atleta se apresenta, também existem determinadas negociações em que se deve estar só, para resolvê-las.

Em alguma fase de nossa vida, já nos pegamos tentando modificar alguns dos nossos próprios comportamentos ou atitudes, como, por exemplo, ao iniciar uma dieta, parar de fumar e até mesmo praticar exercícios. Todas essas ações são consideradas negociações consigo mesmo as quais, na maioria das vezes, você acaba perdendo. Exemplo: para pessoas que estão com sobrepeso, dieta para emagrecer; para pessoas que fumam, parar de fumar etc.)

Por tudo isso, é importante reconhecer sua importância quando estiver engajado em uma negociação e, principalmente, antes de tudo, negociar consigo mesmo, porque mesmo que haja muitas outras pessoas envolvidas na negociação, sua mente e suas emoções precisarão estar claras, sabendo exatamente o que quer e como se sente para poder enfrentar um adversário e colaborar com um colega, isto é, concentrar sua atenção nos outros jogadores na negociação.

Existem muitas formas pelas quais uma negociação pode transcorrer. Às vezes, pode ser vista como um duelo em que cada golpe deve ser evitado até que haja a possibilidade de se chegar a um golpe fatal; outras vezes pode ser vista como um empreendimento conjunto, como ocorre na Fórmula 1, em que toda a equipe age em conjunto para que o piloto ultrapasse o recorde de velocidade.

Qualquer que seja a situação, é imprescindível que você conheça bem todos os jogadores. Para isso, tente colocar-se no lugar deles e, assim, prever seus movimentos e desejos. Desconfie de suas ações e não pense que serão sempre honestas.

## COLOQUE-SE NO LUGAR DOS OUTROS

Para você conseguir ter uma percepção sobre os outros jogadores, deverá ter certa objetividade pessoal e, assim, encarar seus adversários de forma aberta e clara sem deixar que seus desejos possam distorcer essa visão.

Para alcançar essa objetividade, certos negociadores usam a técnica de imaginar ser o negociador oponente, como por exemplo: um professor que se coloca no papel do aluno, trabalha em função do sucesso do aluno na sua disciplina.



**Figura 4.1:** Jogo individual (pôquer). Como no jogo, a negociação a decisão pode ser individual.



**Figura 4.2:** Jogo coletivo (futebol). Como no jogo, a decisão pode ser coletiva.


## O QUE ELES QUEREM?

Sabemos que não é fácil compreender nossas próprias necessidades para a elaboração do planejamento de uma negociação. Mais difícil ainda é descobrir quais são seus objetivos tangíveis e objetivos intangíveis de seus oponentes. Contudo, mesmo diante das dificuldades, é primordial que esse passo seja bem elaborado de acordo com a prioridade que você imagina que eles tenham, a fim de que resultados indesejáveis e desfavoráveis ou ainda o fracasso possam advir de uma possível situação de conflito.

## CRIE OPORTUNIDADES PARA ESTUDAR OS OUTROS JOGADORES

- Algumas situações poderão ser exploradas para que você possa conhecer os negociadores com quem está lidando. Observe:
- Avalie os pontos fortes e fracos da outra parte. Exemplo: ela têm uma argumentação firme? Ela é lógica e moralmente aceitável? Ela têm um líder enérgico com boas habilidades de negociação? Se há chance de criar discórdia, cedendo em um ponto que você sabe que agrada a alguns e desagradará a outros.
- Fale com pessoas que conhecem o outro lado, que já fizeram negócios com a outra parte.
- Pesquise seu histórico para saber mais a respeito de sua posição e necessidades.
- Converse informalmente.

## Atividade 1

Observe as afirmativas a seguir e coloque (V) para as verdadeiras e (F) para as falsas. Justifique as afirmativas falsas. 

1. ( ) Reconhecer a sua própria importância em uma negociação, bem como a sua mente e suas emoções, dificulta o conhecimento da outra parte negociadora e o relacionamento com os demais colegas colaboradores.

Justifique:

---

---

---

2. ( ) Desconfiar das ações e da honestidade das partes negociadoras é uma atitude indesejada e dispensável aos negociadores.

Justifique:

---

---

---

3. ( ) O ponto de vista do negociador sobre o adversário pode ser distorcido da realidade se observá-lo de forma aberta e clara.

Justifique:

---

---

---

4. ( ) Analisar as ações das partes em negociações passadas que podem interferir negativamente em sua atual negociação.

Justifique:

---

---

---

### Respostas Comentadas

1. ( F ) *Justificativa: Você pode ter escolhido explicar que reconhecer a sua própria importância em uma negociação, bem como a sua mente e suas emoções, facilita o conhecimento da outra parte negociadora e o relacionamento com os demais colegas colaboradores. Isso porque estará ciente de seus objetivos e necessidades e saberá como lidar ou negociar, se necessário, com os objetivos e necessidades tanto da outra parte negociadora quanto de seus colegas colaboradores.*

2. ( F ) *Justificativa: Você pode ter escrito que desconfiar das ações e da honestidade das partes negociadoras é uma atitude desejada e até indispensável aos negociadoras. Isso porque apesar de desejar que tenham uma conduta honesta, nem sempre agirão dessa forma. E será preciso contornar a situação a seu favor.*

3. ( F ) *Justificativa: Você pode ter escolhido explicar que o ponto de vista do negociador sobre o adversário pode ser real se observá-lo de forma aberta e clara. Isso porque a sua percepção não será baseada em seus desejos e sim, na realidade.*

4. ( F ) *Justificativa: Você pode ter lembrado que analisar as ações das partes em negociações passadas pode interferir positivamente em sua atual negociação. Isso porque poderá analisar suas atitudes tomadas diante dos processos da negociação passada e, assim, prever possíveis reações na atual negociação.*

## PARA ENTENDER SEUS ADVERSÁRIOS, PENSE E SINTA COMO ELES

Para conhecer as preocupações e problemas da outra parte na negociação, é necessário interpretar o que foi dito e o que não foi. A pessoa que tem a capacidade de entender a linguagem corporal consegue aprender muito, só observando os outros.

A postura diante de uma negociação pode dar sinais sobre quão ansiosa está a outra parte na negociação. Cruzar pernas e braços, sentar-se na diagonal em relação ao outro, manter distância, sentar-se separado por um objeto, não olhar diretamente nos olhos do outro são alguns sinais de um negociador ansioso (WEIL; TOMPAKOW, 2009).



Figura 4.3: Mesa de negociação.

Pela linguagem do corpo, você diz muitas coisas aos outros, assim como eles têm muitas coisas a dizer a você. O nosso corpo é, antes de tudo, um centro de informações para nós mesmos. É uma linguagem que não mente (WEIL; TOMPAKOW, 2009).

### Uma observação importante sobre a linguagem do corpo

As aparências enganam. Negociadores experientes podem usar linguagem corporal para enganar o outro lado em debates. Não tome todo sinal corporal pelo que aparenta. É fácil adicionar sorrisos a uma expressão que é, na verdade, hostil. Alguém que se encaixe nos critérios de demonstração de interesse pode, na prática, estar preparando um ataque. Portanto, sempre equacione os sinais individuais com os coletivos para ter uma imagem geral do estado de espírito da equipe oponente. É essencial ficar em guarda, mesmo quando as negociações vão bem (HINDLE, 1998, p. 41).

De acordo com seus objetivos, você irá atuar de formas diferentes após perceber que a outra parte apresenta sinais de ansiedade. Se a negociação for do tipo distributiva ou competitiva, é um bom momento para pressionar o negociador na esperança de que a ansiedade o faça cometer um erro. Por exemplo: você pode estabelecer um prazo fictício: “Se não fizer o pedido agora, não poderemos entregar em tempo.” Se os objetivos requererem uma negociação do tipo integrativa ou colaborativa, essa é a oportunidade para acalmar a outra parte e fazê-la sentir-se mais segura. Exemplo: se a outra parte lhe apressar, faça perguntas para entender o motivo: “Se o tempo de entrega não for suficiente, o que ganho em troca?” Independentemente de qual seja o tipo de negociação a ser utilizado, é muito importante, para aumentar a chance de êxito, utilizar-se da análise comportamental como ferramenta (ROOS; NIERENBERG, 2003).

Como a capacidade de entender as dicas não verbais é uma ferramenta importante nas negociações, você deve praticá-la sempre que possível. Uma boa forma de fazer isso é trabalhar sua empatia, aprimorar sua capacidade de compreender os sentimentos dos outros, em seus relacionamentos cotidianos (Idem, p. 40-41).

Há quem diga que habilidades da inteligência emocional, como a empatia, podem ser treinadas a qualquer momento da vida. Pensando assim, ter o objetivo de aperfeiçoar praticando essa habilidade de ler os sentimentos alheios é uma meta realista (GOLEMAN, 2001, p. 305-310).



Os livros *O corpo fala*, de Pierre Weil e Roland Tampakow, que pode ser obtido gratuitamente no endereço [http://www.4shared.com/file/11085862/8acea5be/Ebook\\_-\\_Livro\\_-\\_O\\_Corpo\\_Fala\\_\\_Pierre\\_Weil\\_.html?s=1?showComments=true](http://www.4shared.com/file/11085862/8acea5be/Ebook_-_Livro_-_O_Corpo_Fala__Pierre_Weil_.html?s=1?showComments=true), e *Decifrar pessoas*, de Jo-Ellan Dimitrius e Mark Mazzarella, são bons exemplos de referências sobre esse assunto.



A análise do comportamento é a explicação de um evento comportamental dada pela descrição das relações que esse evento sustenta com outros eventos (presentes ou passados). O que define a prática do analista do comportamento é a investigação de efeitos (conseqüências) cumulativos (dimensão histórica) de contingências ou interações (passadas e atuais) sobre o desempenho atual do organismo por meio de um recurso metodológico (análise funcional, experimental ou não experimental). Baseia-se na identificação de relações funcionais, cujo objetivo é identificar e descrever o efeito comportamental, buscar relações ordenadas entre variáveis ambientais e a ação de um organismo, formular predições confiáveis baseadas nas descrições dessas relações e produzir controladamente esses efeitos predizíveis.

Para saber mais sobre análise comportamental, acesse o sítio:  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise\\_do\\_comportamento](http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_do_comportamento)



A inteligência emocional é um tipo de inteligência que envolve as emoções voltadas em prol de si mesmo. Para que um indivíduo se desempenhe bem, essa característica necessita de inteligência intelectual, flexibilidade mental, objetivos traçados, equilíbrio emocional e determinação, lá adquirindo a capacidade de se autoconhecer, lidar com os sentimentos, controlando-os, administrando as emoções, levando-as a serem influenciadas pelos objetivos, relacionando-se e observando o emocional de outras pessoas.

As emoções muitas vezes influenciam as pessoas em suas decisões, e isso significa que estas se mantêm positivamente ativas já que colaboram com o amplo e global crescimento do indivíduo. Podem ser desenvolvidas positivamente, já que possuem tanta influência sobre as pessoas por meio das observações e avaliações do próprio comportamento e sentimento, ocultando sentimentos como raiva, desânimo, frustração e substituindo-os por bom humor, entusiasmo, positivismo.

Existem seres humanos que conseguem fazer o que muitas vezes julgamos impossível. Alguns são excelentes negociadores, outros sabem, como ninguém, conduzir uma reunião. Alguns são capazes de manter em suas famílias um relacionamento harmônico e feliz, e no ambiente de trabalho, agem com flexibilidade e produzem resultados surpreendentes. Outros possuem o dom de conseguir realizar seus sonhos.

Para saber mais sobre inteligência emocional leia: *Neurolinguística nos negócios*, de David Molden, Editora Campus; *Inteligência emocional*, de Daniel Goleman, Editora Objetiva.

### ALEXITÍMICOS

Pessoas com incapacidade de exprimir verbalmente os estados emocionais, ainda que os sinais fisiológicos que correspondem a tais estados estejam claramente presentes (HOUAISS, 2002).

Segundo Goleman (2001):

A empatia é alimentada pelo autoconhecimento; quanto mais consciente estivermos acerca de nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento alheio. **ALEXITÍMICOS** não têm idéia do que eles próprios sentem, ficam completamente perdidos quando se trata de saber o que as pessoas à sua volta estão sentindo. Não têm ouvido emocional. As notas e os acordes emocionais que são entoados nas palavras e ações das pessoas – um



tom revelador ou mudança de postura, o silêncio eloqüente ou o tremor que trai – passam despercebidos.

O texto a seguir ilustra bem a utilidade da inteligência emocional.

Ed Crutchfield, o **CEO** de um dos bancos que evoluiu mais rapidamente em passado recente nos Estados Unidos, o First Union Corporation, e um negociador com um currículo de mais de 80 aquisições, recentemente fez uma explanação a respeito da melhor maneira de se preparar uma negociação. Como ele mesmo descreveu: “Você tem de colocar de lado os seus próprios desejos e necessidades e aprender tudo o que puder sobre o que é importante para a outra parte, o que nem sempre é mais outro bilhão de dólares”. O empresário H. Wayne Huizenga adota uma abordagem similar. De acordo com a descrição de um colega a respeito do processo de preparação de Huizenga: “Ele é bom nas aquisições, porque sabe como tratar as pessoas. Ele pesquisa ou pensa muito sobre o seu oponente e pode mudar de opinião de um dia para o outro, pois está pensando no outro lado”.

Os negociadores eficientes baseiam-se em uma ampla variedade de talentos. Dos líderes eficientes, eles tomam emprestado o hábito de comprometerem-se com metas específicas e ambiciosas. Dos bons advogados, extraem a habilidade de desenvolver argumentos baseados em padrões e normas. Dos vendedores eficientes, adquirem o talento de valorizar os relacionamentos e enxergar o mundo a partir da ótica da pessoa a quem estão tentando influenciar. Os pesquisadores sugerem que a capacidade de entender a perspectiva do seu oponente de negociação pode ser a mais fundamental dessas habilidades e uma das mais difíceis para se colocar em prática.

Por que é tão difícil colocar-se no papel do outro? Por três razões.

Primeira, a maioria das pessoas sofre, em maiores ou menores níveis, de uma limitação humana: enxergamos o mundo pelas lentes de nossos próprios interesses. Se formos a favor da reforma da previdência social, tendemos a narrar histórias a respeito de como as pessoas estão burlando o sistema previdenciário. Se formos contrários, contamos histórias do quão ruim é a situação dos sem-teto e como poderia ficar pior caso a política previdenciária fosse alterada.

Segunda, mesmo as pessoas mais prestativas carregam um traço de competitividade em suas atitudes de negociação. Existem, por definição, necessidades conflitantes sobre a mesa. Isso nos leva

#### CEO

Iniciais da expressão em inglês *Chief Executive Officer*, que significa o diretor-presidente de uma empresa ou seu diretor-executivo mais importante e com maiores poderes (SANDRONI, 2005, p. 134).

naturalmente a focarmos em interesses divergentes, durante nossa preparação, e a fazer uma triagem do que o outro lado diz ou faz por um filtro competitivo.

Terceira, as dinâmicas do processo de negociação propriamente dito normalmente são contrárias às descobertas de interesses comuns, a partir do momento em que a negociação tem início.

A maior parte dessa confusão foi estabelecida em virtude de as partes blefarem umas com as outras, durante o processo de negociação, fingindo estar fazendo concessões, quando, na verdade, estavam conseguindo exatamente o que desejavam. Outras confusões adicionais foram geradas por pessoas que não eram claras a respeito de seus reais interesses e motivações.

Com todos esses obstáculos, não é de surpreender que as pessoas tenham dificuldade de focarem-se nos interesses da outra parte, nas negociações. Será que vale a pena o esforço que algumas vezes temos de empregar para localizar os pontos em comum? As provas sugerem que o esforço empregado paga dividendos bem altos, desde que você não esqueça suas próprias metas, no entusiasmo de ser prestativo com o seu oponente (SHELL, 2001, p. 95-97).

## **PREVER A NEGOCIAÇÃO DA OUTRA PARTE**

Durante a negociação, é muito importante descobrir informações a respeito da outra parte para tentar identificar o que ela está perseguindo, porém não é o suficiente. É de extrema importância tentar prever as carências da outra parte, as reações e possíveis estratégias que ela utilizará durante a tentativa de acordo.

Não planeje a negociação com base somente em suas necessidades e objetivos. Estes devem ser priorizados, mas não vai funcionar se o planejamento não levar em conta a perspectiva do outro negociador: caso não o faça, você corre o risco de ele não agir conforme o seu planejamento. Lembre-se de que quanto mais você conhecer antecipadamente a outra parte, melhor para você (SANER, 2004).

Planejar é uma atividade constante. Isso significa que você não irá aprender tudo no primeiro encontro, na primeira tentativa, ou no

primeiro momento. Conforme você for aprendendo sobre a outra parte, seus planos deverão ser revistos (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 91-92).

## A OUTRA PARTE TAMBÉM APRENDE

Lembre-se de que, da mesma forma que você investiga e aprende sobre a outra parte, também está sendo investigado e estudado por ela. Tenha muito cuidado em dar e obter informações, sobretudo se acredita ser necessário preservar certos detalhes antes da negociação, principalmente se os seus objetivos requerem um processo competitivo de negociação, o que não ocorre quando o cunho da negociação é colaborativo, em que a comunicação deve ser livre para que ambas as partes compartilhem o máximo de informação de forma aberta e detalha. Nesse caso, o objetivo é encontrar um denominador comum e uma solução satisfatória para ambas as partes.

## Atividade 2

O Sr. Confúcio está se preparando para nova negociação. Ele foi informado por seus assessores que você tem um grande conhecimento na área e pediu-lhe uma orientação sobre como deveria proceder.

Ele preparou um grupo de perguntas-chave para que você o oriente nessa negociação.

O Sr. Confúcio está de certa forma estudando o seu procedimento como entrevistador.

1º. Uma vez disseram a ele que deveria pensar como o oponente. O que isso significa? Descreva ao Sr. Confúcio o que significa e como fazê-lo da melhor forma.

2º. O adversário nessa negociação está me estudando? Diga ao Sr. Confúcio que isso realmente acontece e por quê.

3º. O que você deve prever?

### Comentários

1º. *Você deve explicar que a linguagem corporal nos passa informações importantes durante a negociação. A inteligência emocional deve ser explorada para melhor entender o oponente. Pensar nos interesses e motivações do adversário com o objetivo de obter vantagem durante a negociação.*

2º. *Você deve dizer que sim. Pois assim como você está estudando o oponente dessa negociação, é muito provável que ele esteja fazendo a mesma coisa e preparando-se com estratégias e táticas.*

3º. *Você deve dizer que deve prever os objetivos e as necessidades da outra parte, e que planejamento é uma atividade constante.*

## A PESQUISA PARA CONHECER A OUTRA PARTE

Antes de pesquisar a outra parte, pense em seu relacionamento com ela, analise se a sua ligação afetiva ou profissional condicionada por atitudes recíprocas irá direcionar o processo de coleta de dados e influenciará a escolha da estratégia para essa negociação.

Lewicki e Hiam (2003) frisam a importância da pesquisa efetiva de todas as informações sobre a outra parte envolvida numa negociação. É indispensável ressaltar o valor da pesquisa antes de uma negociação. É possível ser difícil obter informações sobre o outro lado, entretanto conhecer o outro lado e a si mesmo é um grande trunfo. Ambos são importantes (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 93).

Quanto mais visão você tiver do que acontecerá, mais organizado estará e possivelmente o êxito será alcançado. É necessário saber o porquê da informação que você busca.

Se as informações necessárias não chegarem no prazo útil, você poderá utilizar os dois substitutos a seguir relacionados para uma pesquisa formal:

- Primeiro, examine se é possível você fazer juízo de valor sobre o outro lado. Exemplo: se estiver comprando um automóvel de segunda mão, você pode crer que o preço inicial do vendedor será aquele anunciado ou afixado no automóvel.
- Segundo, você pode ir percebendo os detalhes ao longo da negociação (você conhece as técnicas de **EMPATIA**?). Mesmo com as informações necessárias que você tenha sobre o outro lado, possivelmente surgirão alterações e adequações durante o transcurso da negociação. Isso é resultado da reciprocidade entre os negociadores de forma positiva ou negativa.

## O QUE DEVE SER PESQUISADO

Segundo Lewicki e Hiam (2003, p. 94), você precisa incluir em sua pesquisa a respeito dos outros negociadores as seguintes informações:

- suas finalidades;
- suas conveniências e carências;
- suas opções;

### EMPATIA

Faculdade de perceber de que modo uma pessoa pensa ou sente. Embora não tenhamos conhecimento direto da mente dos outros, muitas vezes podemos fazer suposições bastante precisas acerca da maneira como as outras pessoas sentem ou no que pensam.

A empatia, assim concebida, baseia-se nas mínimas indicações que percebemos, ainda quando delas não temos consciência. Às vezes, as pessoas projetam seus próprios pensamentos e sentimentos. Dessa forma, a criança frequentemente atribui sentimentos a objetos tais como brinquedos. A projeção é uma forma de empatia.

Fonte: *Enciclopédia Digital Época*, 2008.

- seus recursos;
- sua reputação, como negocia e como procede;
- sua autonomia para fazer um acordo;
- suas prováveis estratégias e táticas.

Agora vamos estudar uma das formas de como identificar os itens de sua pesquisa.

### **Seus objetivos**

É muito fácil pressupor os propósitos do outro lado. Mesmo que sejam verdadeiros, não se devem tirar conclusões afobadas. Fazer as perguntas a seguir pode ajudar a identificar esse item:

- O que o outro negociador procura obter dessa negociação?
- Ele necessita alcançar algum resultado determinado?
- Pretende alcançar travar conhecimento com pessoas?

Você pode usar técnicas indiretas para conseguir as informações que deseja. Você também pode usar a forma direta para consegui-las, que consiste em perguntar diretamente à outra parte o que deseja saber. Porém, a resposta pode não vir claramente, pois o outro pode não ter a intenção de se abrir (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 94-95).

### **Seus interesse e necessidades**

Você pode se perguntar o seguinte para lhe ajudar nesse item da pesquisa:

Qual a importância que o negociador considera com o resultado e com suas finalidades quanto a travar relacionamento?

Quais as verdadeiras conveniências desse jogador?

De acordo com Lewicki e Hiam (2003, p. 96):

Os interesses e necessidades da outra parte são tão importantes quanto as suas na negociação. Sem conhecer as necessidades, você pode avaliar a situação como sendo competitiva quando, na realidade, pode haver um consenso comum como base para uma boa solução colaborativa.

### **Suas opções**

Segundo Lewicki e Hiam (2003, p. 97), você pode se questionar alguns dados com a finalidade de lhe ajudar nesse item da pesquisa:

- Que opções eles possuem?
- Qual o grau de sedução da melhor opção que eles possuem confrontada com você?

É necessário saber se as alternativas da outra parte são fortes ou fracas, pois caso tenha alternativas fortes, não terá necessidade de continuar negociando.

### **Seus recursos**

Você pode se perguntar os seguintes dados para lhe ajudar nesse item da pesquisa:

- Eles são peritos em negociação?
- Eles têm mais disponibilidade de tempo, dinheiro, poder ou outros recursos que você?

É imperativo que você pesquise o perfil comercial do outro lado, suas negociações precedentes, seus dados financeiros, pois o histórico sobre os sucessos e fracassos de negociações com esta parte pode ajudá-lo a avaliar suas próprias chances de sucesso (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 97).

### **Sua reputação, estilo de negociação e comportamento**

Você pode indagar como ferramenta de ajuda neste item da pesquisa:

- Qual é a importância geral das pessoas sobre esse negociador?
- Que atitude ele geralmente admite em situações de movimento?
- Há algo incomum a respeito de seu comportamento interpessoal?
- Que nível de confiança pode-se ter nesse negociador?

As crenças e expectativas afetam a maneira de como o negociador dará início à negociação. Se ele, por exemplo, acredita em uma negociação em que se pode haver um ganhador, seu comportamento durante toda a negociação será de acordo com seus sentimentos.

## Sua autonomia para fazer um acordo

De acordo com Lewicki e Hiam (2003, p. 99), você pode se questionar para lhe ajudar nesse item da pesquisa:

- Estou transacionando com a pessoa indicada, com autoridade para tomar decisões?
- Há outros negociadores que entrarão na transação em algum momento?
- Há outros participantes com fortes interesses subjacentes no resultado dessa transação?
- Em caso positivo, até que ponto eles podem restringir as transações desse negociador?

É necessário saber se o outro lado está só em sua ação ou se ela está em equipe. É preciso saber se o outro lado é funcionalmente apto para fazer acordos, ou se é comandado por outras autoridades, políticas ou estatutos. Devemos nos lembrar de que em negociações com executivos de empresas familiares quase sempre há preocupação ou interesses de cônjuges ou membros da família (LEWICKI; HIAM, 2003, p. 99).

## Suas prováveis estratégias e táticas

- Algumas questões importantes poderão orientá-lo nesse item da pesquisa:
- Quais são os métodos favoritos de negociação do outro lado?
- Eles são avaliados por algum método ou plano em especial?

Você precisa prever a possível resposta do outro lado, pensar sobre seu estilo preferido de negociação para saber de antemão qual será o comportamento dele.

## TROCA DE PAPÉIS

A troca de papéis é uma ferramenta muito útil para o negociador. Ela consiste em imaginar ser a outra parte com a intenção de argumentar a favor dela. Isso pode ser feito de forma objetiva e eficaz com outras pessoas como, por exemplo, colegas de trabalho.

A troca de papéis é muito útil para nos ajudar a concentrarmos nos problemas dos outros para ajudá-los.

Lewicki e Hiam (2003, p. 102) dão uma boa dica de como utilizar essa técnica:

Você possivelmente poderá usar o procedimento de troca de papéis para compreender a psicologia de um adversário ao simular uma transação em que simula ser o outro lado. Você pode atuar com consigo, sem dúvida, porém é mais agradável solicitar a um amigo ou colega para fazer o seu papel.

Defendendo o ponto de vista da outra pessoa, usando da empatia, você pode ajudá-la a:

- compreender a atitude do outro lado;
- enxergar melhor as semelhanças entre as duas atitudes;
- apurar o resultado se os dois pontos de vista forem fundamentalmente compatíveis. Contudo, não se alcança muito sucesso nesse ponto se os pontos de vista forem basicamente incompatíveis;
- restringir distorções na comunicação.

A empatia é uma técnica muito útil e ativa de pesquisa pré-negociação. Se você fez seus exercícios referindo-se aos outros negociadores, é relativamente fácil colocar-se no lugar deles.

### Atividade Final

Diante do desafio de uma negociação muito importante, todo administrador costuma se sentir pressionado por forças externas (chefe, resultados, família, tempo, entre outras). Para que a negociação seja executada dentro de uma esfera de tranquilidade, é necessário um planejamento minucioso sobre o adversário nessa negociação. Nesse momento, entra a questão sobre o que deve ser pesquisado. O Sr. Confúcio está mais uma vez perdido diante de uma nova decisão de negócios, e já que você é um grande conhecedor de técnicas e planejamento em negociação, ajude-o nesse novo negócio, explicando o que ele deve pesquisar para estar preparado para esse procedimento.



---

---

---

---

---

---

---

---



### Comentário

*Você pode responder o que o Sr. Confúcio deve fazer com base nos seguintes itens: seus objetivos; seus interesses e necessidades; suas alternativas; seus recursos; sua reputação, seu estilo de negociação e comportamento; sua autonomia para fazer um acordo e suas prováveis estratégias e táticas. Você não poderá esquecer de enfatizar como será feito e falar sobre a importância de utilizar esses itens para criar uma troca de papéis.*

## CONCLUSÃO

Para elaborar uma boa estratégia, o negociador deve, em primeiro lugar, entender – ou pelo menos se aproximar ao máximo do entendimento – a outra parte. Quando você pensa na outra parte, usando todas as técnicas à disposição, com calma e perseverança, consegue enxergar quais são as necessidades e os objetivos da outra parte e de que forma ela vai tentar chegar a esses objetivos. Sua pesquisa e sua capacidade de utilizar inteligência emocional, para obter percepções durante os movimentos da negociação, irão se somar à mais preciosa técnica de negociação: a capacidade de ajustar o plano e administração à negociação da outra parte.

### RESUMO

Uma alternativa para tentar conhecer melhor o negociador adversário é colocar-se em seu lugar. Sabemos que esse é um passo complicado, pois mais difícil que conhecer nossas próprias necessidades é conhecer as do negociador adversário.

Existem outras formas que podem ser utilizadas para conhecer melhor as partes adversárias. Estudá-las, investindo num tempo à frente, ou conversar com quem já realizou negócios com elas são bons exemplos.

Interpretar os pensamentos dos negociadores adversários por meio da linguagem corporal auxilia na descoberta de suas preocupações e seus

problemas. Independentemente do tipo de negociação, o mais importante é que sempre faça uso dessa ferramenta auxiliar e que sempre a pratique para que possa se aprimorar.

Lembre-se de que, da mesma forma como você investiga, também é investigado pela outra parte. Por isso, tenha cuidado ao dar informações quando a sua negociação não for colaborativa.

Quanto mais ideias você tiver do que poderá acontecer na negociação, mais preparado estará e mais êxito poderá ter. Mas, caso você não consiga coletar informações prévias a tempo, pode utilizar os seguintes recursos: verificar se você pode chegar a alguma conclusão ou suposição sobre a outra parte ou ainda ir captando os detalhes ao longo da negociação.

Você deve incluir em sua pesquisa a respeito das outras partes as seguintes informações: seus objetivos, seus interesses e necessidades, suas alternativas, seus recursos, sua reputação, seu estilo de negociação e comportamento, sua autonomia para fazer um acordo, suas prováveis estratégias e táticas. A troca de papéis é uma ferramenta muito útil para o negociador porque o ajuda a se concentrar nos problemas dos outros para ajudá-los. Ela consiste em fingir ser a outra parte com o intuito de argumentar a favor dela.

### **INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula, você irá aprender sobre a importância do poder de controlar o processo de negociação.

## Poder e organização do processo de negociação

AULA

# 5

### Meta da aula

Explicar a importância do poder de controlar o processo de negociação.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 reconhecer a importância do poder em uma negociação;
- 2 analisar a utilização do tempo, em seu favor, em uma negociação;
- 3 identificar os fatores que influenciam o relacionamento em uma negociação.

## INTRODUÇÃO

Dois colegas de trabalho estão jogando cartas, apostando uma pequena quantia, quando, de repente, o perdedor, irritado por perder, agride e joga o ganhador no chão. Qualquer pessoa que presenciasse o fato o consideraria como uma agressão inaceitável e, provavelmente, o agredido revidaria imediatamente. Agora, imagine outra situação: os colegas estão participando de um jogo de futebol, cada um por um time e, de repente, para evitar um gol, um deles derruba o outro, cometendo uma falta. Provavelmente, se a falta não tiver sido muito violenta, o agredido se levantará e continuará o jogo, sem ao menos se importar por ter sido derrubado.

A situação é a mesma em um processo de negociação, isso porque alguns negociadores admitem que o processo de negociação é um tipo especial de relacionamento humano. Assim, algumas atitudes, como: omitir, blefar e mentir são permitidas, da mesma forma que é aceitável derrubar o adversário em uma partida de futebol. Os negociadores costumam ter atitudes como essas e esperam que os demais negociadores envolvidos estejam preparados e negociem igualmente.

Em uma estratégia competitiva de negociação, o comportamento dos negociadores baseia-se na utilização de vários tipos de poder e de táticas (até mesmo não éticas), obtidas por meio da extração de concessões mútuas. O negociador que possui mais poder cede menos e adquire maiores vantagens a seu favor. Quando o poder é o motivo da movimentação, esta é realizada, utilizando concessões durante todo o processo de negociação.

### O PODER



Figura 5.1: O poder é a capacidade de impor a sua vontade sobre os outros.

Ao longo de todas as épocas da humanidade, a palavra poder é usada com muita frequência e é a mais alta aspiração e a maior recompensa do ser humano. Para que possamos compreender o seu significado, é necessário entendê-lo como a capacidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas (GALBRAITH, 1984, p. 2).

De acordo com Galbraith (1984, p. 4), os instrumentos do poder e as fontes do direito para que o mesmo seja exercido estão inter-relacionados de maneira complexa com um traço comum aos poderes **CONDIGNO** e **COMPENSATÓRIO**. Existem três instrumentos para manejar o poder:

- a) o poder condigno: obtém submissão pela capacidade de impor às preferências do indivíduo ou grupo uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa, para levá-lo a abandonar essas suas preferências. O indivíduo deixa de expor suas ideias e aceita o ponto de vista de outro, porque uma eventual reprimenda seria muito desagradável. Exemplo: se você não obedecer à lei será preso; em alguns países, será condenado à pena de morte;
- b) o poder compensatório: o poder condicionado conquista a submissão oferecendo uma recompensa positiva, proporcionando algo de valor ao indivíduo, que assim se submete. Exemplo: o patrão diz a seu empregado – "pago bem e espero que você dê o máximo de si no trabalho";
- c) o poder condicionado é exercido mediante a mudança de uma convicção, de uma crença. Exemplo: o padre para o fiel – "arrependa-se, e irá para o céu".

Estes três instrumentos estão fundamentados em três fontes:

- a) a personalidade: é a qualidade do físico, da mente, de oratória, de firmeza moral ou de qualquer outra característica pessoal;
- b) a propriedade: confere um aspecto de autoridade, uma firmeza de propósito;
- c) a organização: está ligada ao poder condicionado, é da organização que provém a persuasão necessária e a consequente submissão de seus propósitos (GALBRAITH, 1984, p. 4-6).

#### **CONDIGNO**

Adj. Proporcional ao merecimento, merecido, devido.

#### **COMPENSATÓRIO**

Adj. O que compensa, compensador.

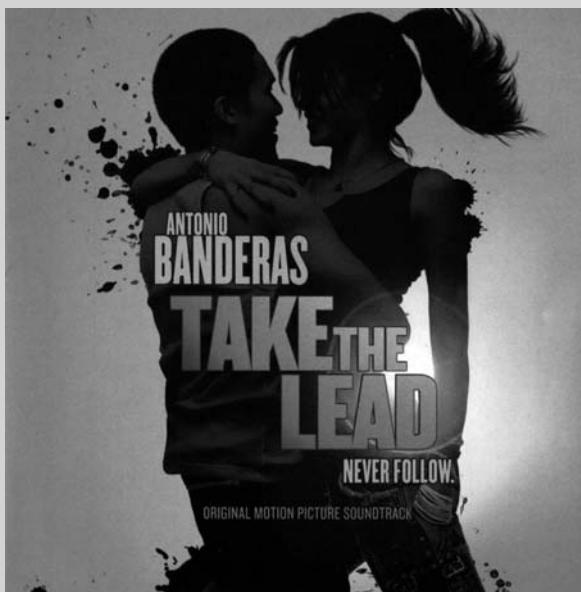
Fonte: *Enciclopédia Digital Época*.

Podemos inferir que o poder permite que o negociador influencie pessoas e alcance seus objetivos. Todos nós temos muitos poderes – é uma questão de crença pessoal. Os negociadores, que acreditam possuir poder, conseguem passar esse pensamento aos demais e assim obtêm acordos bem melhores do que os negociadores que acreditam não possuir poder.

Existe uma questão importante sobre utilizar poder nas negociações: você tem necessariamente de possuir algum poder para que a negociação possa ser iniciada.



O filme *Vem dançar*, com Antonio Banderas, enfatiza o assunto “poder para negociar”. O professor negocia com os alunos para fazê-los aceitar a dança como disciplina e negocia com a direção da escola para incluir a disciplina no currículo. A boa dança exige de seus praticantes disciplina e dedicação.



Fonte: <http://www.adorocinema.com/filmes/vem-dancar/vem-dancar-poster04.jpg>

### **AVALIAR O AMBIENTE**

Todas as negociações ocorrem necessariamente dentro de um contexto. Contudo, não é necessário ficar restrito a ele, caso não se queira. Tanto pequenas modificações podem ser realizadas como uma mudança radical para outro contexto.

Grande parte dos negociadores não aproveita seu poder sobre o campo de jogo. A tendência é achar que o certo se restringe a uma única ideia que temos em mente. Afinal, qualquer jogo tem seu campo definido. Mas não é assim com o jogo da negociação.

Você pode reconceber o contexto de uma negociação para se posicionar de forma favorável. Em uma negociação, seu poder é relativo aos outros jogadores dentro do contexto do campo do jogo. Portanto, você pode aumentar seu poder relativo, fazendo o campo pender para seu lado; isso, de modo geral, depende de você. Caso prefira estudar os contextos, você poderá se tornar o engenheiro de suas próprias negociações.

Os fatores situacionais (como prazos finais, clientes, opções, normas e regras) precisam ser conhecidos, pois podem afetar a parte mais poderosa em uma negociação estratégica. Você precisa avaliá-los e verificar se são positivos ou negativos para seu lado e fazer mudanças a seu favor, sempre que possível.

## **RECONHECER O PODER NA SITUAÇÃO**

Fatores situacionais possuem pouco impacto, mas são importantes para uma negociação. Frequentemente, são chamados de fatores de poder, pois podem proporcionar maior vantagem à posição de negociação de uma parte. Entretanto, se esses fatores estiverem bem equilibrados, ambas as partes podem usar seus respectivos poderes de negociação para assegurar um acordo mutuamente eficaz. O poder lhe permite influenciar tanto o resultado quanto o relacionamento.

Portanto, em situações competitivas, devem-se usar os fatores de poder a seu favor, criando pressão sobre o outro jogador ou jogadores. Em situações colaborativas, os fatores de poder podem ser usados para ajudá-lo a conjugar seus interesses com os dos outros jogadores, equilibrando o poder da forma que você considerar mais justa.

## **APROVEITANDO O PODER DA INFORMAÇÃO**

A informação é a principal fonte de poder em uma negociação. Seu planejamento baseia-se nas informações que você possui ou pode obter de várias fontes. Depois de definidos seus objetivos, você precisará de informações para sustentá-los e fortalecê-los. Conhecendo os objetivos e os fatores subjacentes ao ponto de vista da outra parte, você precisará

de informação para refutar ou apoiar a posição deles. Negociar é, em grande parte, uma simples troca de informações e a utilização dessas informações para convencer a outra parte de que seu argumento é melhor, mais concreto e válido.

Ao iniciar uma negociação, você deve fazer uma oferta, tendo um limite em mente. Você já terá determinado e definido, antecipadamente, o ponto inicial, a meta e o ponto de desistência com base em certas informações, como as taxas vigentes no mercado, prazos, limite da outra parte, possíveis concessões e padrões normalmente aceitos para algum tipo especial de negociação.

### **Precisão**

A base das exigências de sua negociação serão as informações que você colheu, por isso elas devem ser muito precisas. Quanto mais precisas, mais poder você terá. Caso contrário, você pode perder o prestígio e ficar desacreditado perante a outra parte. Nada nos envergonha mais do que sermos corrigidos pela outra parte e ouvi-la dizer que os argumentos ou dados que apresentamos estão errados, quando achávamos que nossos argumentos eram fortes e convincentes.

### ***Expertise***

Saber organizar os fatos em uma apresentação coerente e coordenada fortalece sua imagem de pessoa conhecedora do assunto. Existem duas formas para realçar suas habilidades e técnicas pertinentes: fornecer informações que somente um especialista poderia saber e citar nomes de pessoas que possam atestar sua competência. Caso a negociação seja realizada em seu escritório, diplomas, certificados e outras credenciais contribuem para sua imagem. Você também pode compensar sua falta de conhecimentos, contratando os serviços de um especialista para auxiliá-lo.

A experiência em negociação, em geral, é extremamente útil, pois quanto mais experiência você tiver, mais poder exercerá.

### **Habilidades de comunicação**

A forma de comunicar as informações também contribui para seu poder, assim como a qualidade e precisão das informações. O modo como você estrutura uma mensagem dirigida à outra parte influenciará



a resposta. Pode colocá-lo em vantagem ou desvantagem, sustentar sua posição ou enfraquecer a da outra parte. Pode fazer com que a outra parte tenha mais ou menos confiança nas informações que já possui. Outro fator que influencia a resposta da outra parte é seu estilo de apresentação. Características pessoais ajudam na transmissão da mensagem. Sua linguagem corporal também pode lhe dar mais ou menos credibilidade e confiabilidade.

## Recursos

Existe uma grande quantidade de recursos materiais disponíveis que podem ajudá-lo a obter poder, principalmente se esses recursos forem escassos. Exemplo: "Se eu possuir todo o petróleo ou todos os imóveis de um determinado local, estarei em uma posição de poder." Suprimentos e equipamento geram poder. O dinheiro, em todas as suas formas (seguros, ações e títulos, benefícios, entre várias outras), é uma poderosa ferramenta em uma negociação. O tempo também pode ser uma poderosa ferramenta de negociação.

Veja no exemplo a seguir que até mesmo uma agenda pode ser colocada em disputa.

## COREIA DO SUL E FMI DISPUTAM CONTROLE DE AGENDA

Contexto: Negociações entre o FMI e autoridades governamentais sul-coreanas, em novembro de 1997, sobre as condições impostas pelo FMI, relacionadas a empréstimo de emergência para estabilizar a economia coreana.

Os jogadores: Um Chang Yuel, ministro das Finanças da Coreia do Sul, e Michael Camdessus, diretor do FMI.

A questão: controle da agenda.

O esquema:

Saindo do aeroporto de Seul, acompanhado pelo representante do ministro Um, Camdessus teve conhecimento da agenda: uma rápida entrevista coletiva à imprensa, seguida por 45 minutos de negociações, após as quais haveria um encontro com o presidente e, por fim, a cerimônia de assinatura do acordo.

A resposta:

Assustado com uma agenda tão sucinta, Camdessus imediatamente cancelou algumas das reuniões – o que gerou notícias de "fracasso"

nas negociações, deixando o mercado nervoso – e insistiu para que a economia protegida aceitasse mais investimentos estrangeiros. Camdessus informou ao ministro Um que, caso não concordasse integralmente com os termos e condições que ele tinha colocado por escrito, não haveria empréstimo de urgência (LEWICKI e HIAM 2003, p. 109).

## Atividade 1

Observe os conceitos a seguir e correlacione a segunda coluna de acordo com a primeira:

Nº	CONCEITO	Nº	SIGNIFICADO
1	Reconhecer o poder na situação.		Uma forma de realçar suas habilidades e técnicas pertinentes é passar informações que somente um especialista saberia.
2	Precisão		O modo como você estrutura uma mensagem dirigida a alguém influencia a resposta. Como essa resposta é apresentada, influencia suas conclusões.
3	<i>Expertise</i>		Ferramentas, equipamentos, suprimentos, dinheiro, tempo: todos disponíveis.
4	Comunicação		O poder lhe permite influenciar tanto o resultado, quanto o relacionamento. Numa situação colaborativa o poder ajuda a conjugar os interesses das partes.
5	Recursos		Quanto mais corretas forem as informações, mais poder você tem.

### Resposta Comentada

Nº	CONCEITO	Nº	SIGNIFICADO
1	Reconhecer o poder na situação.	3	Uma forma de realçar suas habilidades e técnicas pertinentes é passar informações que somente um especialista saberia.
2	Precisão	4	O modo como você estrutura uma mensagem dirigida a alguém influencia a resposta. Como essa resposta é apresentada, influencia suas conclusões.
3	<i>Expertise</i>	5	Ferramentas, equipamentos, suprimentos, dinheiro, tempo: todos disponíveis.
4	Comunicação	1	O poder lhe permite influenciar tanto o resultado, quanto o relacionamento. Numa situação colaborativa o poder ajuda a conjugar os interesses das partes.
5	Recursos	2	Quanto mais corretas forem as informações, mais poder você tem.

*Controlar a agenda é um recurso importante. A agenda é utilizada para controlar a informação, desviar a atenção e o ritmo da negociação, além de manipular outros fatores de poder.*

*Quem tem o poder pode realizar tudo que for conveniente, entretanto o poder é relativo à sua competência.*

## APROVEITANDO O PODER DOS CLIENTES

Em negociações simples, com apenas duas partes, como, por exemplo, você e um amigo decidindo que prato comer, vocês dois discutem suas preferências, chegam a um acordo e vão ao restaurante. Mas não é sempre assim. Na maioria das negociações, há várias partes envolvidas.

As pessoas que você representa são uma fonte importante de poder.

Os interesses dos clientes, seus ou da outra parte, devem ser levados em consideração. Eles têm uma função nas negociações, mas essa função depende dos interesses deles e, em parte, de como você lida com eles. Entendendo o papel dos clientes, você estará aperfeiçoando a arte de usá-los em sua vantagem.

Os clientes têm duas funções principais: a primeira é ajudar a definir os objetivos do grupo. Quando há um cliente, embora você seja o único negociador do grupo, é provável que ele tenha tido alguma influência na definição de seus objetivos. A segunda função é avaliar seu trabalho. A influência ou poder do cliente pode influenciar seu desempenho na negociação. A avaliação feita por ele afetará sua reputação, como negociador, tanto no presente quanto no futuro.

Um cliente de peso que não participa da negociação e não está totalmente a par da situação pode esperar de você, negociador, resultados extraordinários, mas inviáveis. Na realidade, essa situação é comum. Por não estarem “dentro” da negociação, os clientes têm expectativas que não condizem com a realidade. Consequentemente, em vez de apoiá-lo, eles o questionam e enfraquecem. Para reduzir o problema, você precisa instruí-los a respeito das dificuldades normalmente encontradas em negociações, além de deixá-los muito bem informados sobre os possíveis

resultados. Dê o primeiro passo e transmita-lhes o máximo de informação sobre a negociação. É uma boa medida preventiva.

Em um relacionamento ideal, o cliente apoia o trabalho e valoriza o negociador, e lhe dará todo apoio. No entanto, é sempre bom fazer seu adversário pensar que você não tem controle absoluto. Assim, poderá usar as pessoas que representa como pretexto para não se render à vontade da outra parte.

Negociadores espertos e competitivos normalmente estão em plena sintonia com seus clientes, no entanto transmitem a ideia de um relacionamento difícil. Essa tática, como muitas outras em negociações competitivas, é plenamente aceita em muitas sociedades. Se você não a aprecia, reúna todas as suas forças para mudar o rumo da negociação, distanciando-se do estilo competitivo e aproximando-se do colaborativo.

## SABER USAR O PODER DO TEMPO

Tempo é muito importante no jogo da negociação. Imagine-se em um jogo de basquete, seu time perdendo por quatro pontos, faltando somente 20 segundos para acabar o jogo – e você tem o poder de atrasar o relógio em dois minutos. Obviamente, isso não é possível em um jogo de basquete, mas é perfeitamente possível em negociações.

Você pode usar o tempo de duas formas: acelerando ou reduzindo o passo. Dependendo da situação, será um ou outro.

Para que você aprenda a arte de usar o tempo em vantagem própria, veja as várias maneiras pelas quais o tempo pode afetar o jogo da negociação.

O **TIMING** afeta a quantidade de concessões; portanto, você pode apressar as concessões do outro jogador, impondo pressão de tempo. A “lei de Murphy” das negociações é que elas geralmente duram o tempo que lhes for alocado. Ou seja, as palavras, as concessões podem acontecer perto do final do prazo determinado, ou quase no final das negociações. Existem três motivos pelos quais regular o tempo acelera as concessões:

- Quando dispõem de tempo, as partes tendem a fazer uma pausa na esperança de que a outra parte seja a primeira a fazer concessões.
- Quando uma das partes se vê próxima do final do prazo que lhe foi dado para a negociação, ela tem “motivo” para fazer uma

### **TIMING**

S.m. (pal. ing.): cronometragem. Cronologia detalhada de um processo qualquer. Sincronia entre um processo ou um desenvolvimento e outro(s). Sensibilidade para o momento propício de realizar ou de ocorrer algo, ou senso de oportunidade, quanto à duração de um processo, uma ação etc. Fonte: *Época*, 2009.

concessão. No início da negociação, as partes geralmente não fazem concessões por temerem parecer fracas.

- Um prazo fixo também serve como pretexto, frente ao cliente.

Uma alternativa é usar o prazo fixo para dar à outra parte um pretexto para fazer uma concessão sem parecer fraco e sem que seus clientes pensem que eles cederam.

Caso ambas as partes tenham o mesmo prazo, nenhuma estará em vantagem em termos de poder, entretanto seu poder será maior se uma das partes não estiver sob pressão de tempo.

Se os outros jogadores pensarem que seu prazo é mais flexível que o deles, certamente sentirão a pressão de tempo, ou seja, eles reagem à sua própria percepção da sua pressão de tempo, não à realidade. Para melhorar sua situação, você pode dar a forma que quiser à percepção da outra parte. É só decidir agir sem demonstrar pressa, mesmo que essa não seja a verdade, e a vantagem será sua.

Portanto, se o tempo (aparentemente) não era importante para eles, você fez com que se tornasse importante. Um vendedor de automóveis, por exemplo, sempre procura fechar negócio com um comprador em dúvida, oferecendo um desconto válido “somente hoje”.

## **USANDO O PODER DA LEGITIMIDADE DAS REGRAS E COSTUMES**

As empresas, através de suas políticas, regras e normas, exercem seu poder e autoridade e determinam o comportamento de seus funcionários e clientes. Se quisermos continuar fazendo parte da empresa (ou da sociedade) e negociar com eles, precisamos seguir as regras. Essas regras definem o que pode ser negociado e como a negociação deve ser feita.

Não é fácil desafiar as “políticas vigentes”. Desafios exigem tempo, dinheiro, persistência, mas normalmente geram frustrações. A burocracia é muito poderosa, pois dificulta qualquer ato que não esteja dentro das regras, normas e procedimentos estabelecidos. É o que chamamos poder da legitimidade.

O que faria um negociador inteligente para rebater uma rejeição à sua solicitação por essa não ser a política da empresa? Caso a política tenha sido expressa e precisamente citada, o melhor é tentar oferecer alternativas, como, por exemplo, solicitar outros benefícios que não

constam da política. Caso a política seja ambígua ou deficiente e dê espaço para contestação, pode-se perguntar como alterar a política ou insistir em falar com a pessoa que tenha autoridade para tal.

Outras formas de legitimidade incluem autoridade oficial, normalmente dada à alta gerência, e autoridade adquirida através de desempenho anterior. Uma pessoa com autoridade para fazer um acordo tem mais poder do que alguém que precisa de autorização de seu cliente para prosseguir com a negociação.

### **USANDO O PODER DO CARGO**

Outra forma de conferir legitimidade e poder de negociação é o cargo que uma pessoa ocupa em uma empresa. As descrições de cargos que constam de organogramas dão às pessoas maior ou menor autoridade. Quanto mais alta for sua posição no organograma, maior será a autoridade de seu cargo. Você pode usá-lo para obter mais concessões e não ao contrário, ou então (se quiser colaborar) procure direcionar a outra parte para um estilo de negociação mais aberto e colaborador.

Para que você encontre o poder em empresas dominadas por equipes e redes, procure as partes da rede onde informações ou recursos essenciais são organizados, trocados ou distribuídos. Se você ocupa um cargo de controle de fluxo de informação, provavelmente tem o poder de informação que seu cargo proporciona e pode usá-lo para lidar com a situação. Se esse não for seu caso, talvez possa reunir pessoas que tenham poder informal para lhe dar a força necessária a fim de negociar com pessoas com mais autoridade formal.

### **AVALIAR AS ALTERNATIVAS**

Alternativas são importantes fontes de alavancagem em qualquer negociação.

Seu principal benefício é fazer com que você não se sinta obrigado a concretizar a negociação em curso. Se puder contar com boas alternativas, não se verá forçado a continuar com a negociação a qualquer preço. É normal que as partes sintam-se comprometidas a uma negociação depois de iniciá-la.

A alternativa dá poder porque lhe favorece tomar outro rumo. A outra parte percebe (você faz com que perceba) que você só continuará negociando, se sua alternativa não for melhor. Caso contrário, simplesmente desista e adote sua alternativa. É melhor ter alternativas, mesmo não sendo muito boas, do que não ter nenhuma pelo poder que elas proporcionam.

## Atividade 2

Observe as afirmativas abaixo e coloque (V) para as opções verdadeiras e (F) para as opções falsas. Justifique as opções falsas.



1. ( ) As pessoas que você representa são uma fonte de poder. Justifique.

---

---

---

2. ( ) Quando uma das partes se vê próxima do final do prazo que lhe foi dado para a negociação, ela tem “motivo” para não fazer uma concessão. No início da negociação, as partes não fazem concessões para não parecerem fracas. Justifique.

---

---

---

3. ( ) Em um local em que a política for ambígua ou de espaço para contestação, pode-se perguntar como alterar a política ou insistir em alterar você mesmo, passando por quem tenha autoridade. Justifique.

---

---

---

4. ( ) Se o administrador ocupa um cargo de controle de informação, é possível que tenha poder de informação proporcionado pelo cargo e pode usá-lo para lidar com situações diversas. Justifique.

---

---

5. ( ) O principal benefício de se ter alternativas em uma negociação é fazer com que você se sinta obrigado a concretizar a negociação em curso. Podendo contar com boas alternativas, não se verá forçado a continuar com uma negociação a qualquer preço. Justifique.

---

---

### Respostas Comentadas

1. (V) Normalmente, o negociador representa aquele que tem a autoridade legítima, inclusive para designá-lo a equipe de negociação.
2. (F) Justificativa: Você pode ter escrito que o correto é ter um motivo para fazer concessões.
3. (F) Justificativa: Você pode ter escrito que o negociador não deve alterar, em hipótese alguma, a política, somente o faz quem tem autoridade.
4. (V) Quem detém a informação detém o poder.
5. (F) Justificativa: Você pode ter escrito que o correto é que você não se sinta obrigado.

## PODER PRÓPRIO

Existem muitas qualidades pessoais que podem proporcionar poder a um negociador. Para ajudá-lo a lembrar-se de usá-las, decore essa fórmula dos três P's:

- Persuasão.
- Persistência.
- Postura íntegra.

Vamos aos detalhes de cada um desses três P's de negociação.

### Persuasão

Embora algumas pessoas sejam mais persuasivas do que outras, o sucesso de uma negociação depende muito em sua capacidade de persuadir a outra parte. Quer persuadi-los a ver as coisas por sua ótica? Convencê-los de que a abordagem que estão usando está completamente errada? Tentar persuadi-los a usar uma abordagem colaborativa? Qualquer que seja sua intenção, sua negociação poderá melhorar sensivelmente, se você for hábil em persuasão. Persuasão é poder.

### Persistência

É a segunda qualidade pessoal necessária para ter êxito em negociações. Para atingir seus objetivos, o negociador deve ser perseverante, durante os altos e baixos de uma negociação. É mais fácil ser persistente do que persuasivo.



Nunca desista. Prometa a si mesmo que irá pedir algo de dez formas diferentes, antes de aceitar um “não” como resposta.

A persistência normalmente dá resultado, mesmo que tenhamos de ser persistentes em tempos de mudanças emocionais, ou enquanto esperamos pacientemente a outra parte consultar as pessoas que representa. A tenacidade é uma fonte de poder, desde que usada delicadamente, mas com firmeza.

## **Postura íntegra**

O caráter também é uma fonte de poder. Sua reputação, como uma pessoa íntegra e confiável, é um trunfo que reforçará muito seu poder nas negociações. Quando a outra parte sabe que você mantém um acordo e que é honesto nas informações fornecidas, não precisa temer táticas desonestas; logo, negociará. Quando se é conhecido pela integridade, de um modo geral se é confiável.

Geralmente, a pessoa que confia espera que a outra parte seja confiável e é assim que também devem ser. Aquele que confia pouco, espera pouca confiabilidade, portanto tende a ser menos confiável.

Uma boa reputação pessoal traz poder. Pessoas que têm reputação de serem honestas e bem-sucedidas em negociações têm maior poder sobre as que não adquirem tal reputação.

## **SEU HISTÓRICO**

Seu histórico de resultados em outras negociações também é um instrumento poderoso. Sempre que possível, mencione os precedentes que possam sustentar sua posição.

Caso outras pessoas já tenham negociado certa questão em circunstâncias semelhantes, os resultados anteriores se transformam em um precedente para as negociações em curso.

Os precedentes normalmente definem o provável desfecho. Para que a negociação atual tenha um resultado diferente, é necessário demonstrar que a situação é diferente, única, talvez até excepcional, e por isso mesmo nada tem a ver com os precedentes.

Esses antecedentes podem trabalhar a seu favor ou contra você, fortalecendo ou enfraquecendo sua posição na negociação; portanto, é aconselhável estudá-los bem.

## LOCAL DA NEGOCIAÇÃO

Muitas vezes, a natureza do problema predomina nas decisões sobre a escolha do local da negociação. Uma negociação simples não requer procura de um lugar nem a definição da agenda. Se você está comprando um carro, não precisa procurar um local para negociar, pois muito provavelmente a negociação será feita na concessionária. Já uma negociação salarial pede que você escolha uma sala – a do seu chefe, a sua ou um local neutro.

Geralmente, é melhor fazer negociações em seu ambiente, pois seus recursos estão à mão e você fica mais à vontade, tendo o controle de certas questões de configuração, como, por exemplo, quem senta onde.

Algumas vezes, é melhor que se escolha um local neutro. Noutras, a reunião poderá ser no território da outra parte. Cada situação tem suas vantagens e desvantagens.

Como normalmente os negociadores têm melhor desempenho em seu próprio território, você precisa decidir se quer estar em posição de vantagem, dar essa vantagem à outra parte, ou procurar um local neutro, onde nenhuma das partes tem vantagem. Algumas empresas optam por utilizarem locais fora do ambiente de trabalho, como retiros onde reúnem grupos ou equipes concorrentes, para elaborarem declarações de intenção, planos ou soluções para problemas difíceis.

## A DISPOSIÇÃO DO LOCAL

A disposição da sala também é um fator de poder. Antes de uma negociação diplomática, há longas reuniões para definir local e disposição, a forma da mesa e marcação de lugares. Certas posições têm mais poder em termos de processo, ao passo que outras são importantes por motivos simbólicos. Aquele que senta à direita do líder tem mais poder do que aquele que senta à esquerda.

## PROGRAMAÇÕES E AGENDAS

O poder também faz parte do processo de elaboração da agenda. Se uma das partes quiser que os assuntos sejam discutidos seguindo uma ordem, sequência ou período em particular, essa parte tem a vantagem de ditar e controlar a agenda. Qualquer pessoa que já tenha presenciado uma

sessão parlamentar – quais os assuntos em pauta, a ordem dos assuntos, ou mesmo se chegam a ser discutidos – sabe o quanto ditar, e controlar a agenda traz poder. Se, em vez disso, uma parte quiser dividir esse poder, ambas as partes devem elaborar a agenda colaborativamente.

## RELACIONAMENTOS

O comportamento das partes durante uma negociação dependerá também do que elas consideram mais importante: o resultado ou o relacionamento. Se o resultado for mais importante que o relacionamento, muitas das qualidades pessoais terão pouco poder. Se, ao contrário, o relacionamento for mais importante, o poder pode ser maior, porém não será usado em estratégias que procurem diminuir a outra parte para fazê-lo parecer melhor.

Desconfie de especialistas em negociação que enfatizam a competitividade exagerada. Essa não é uma forma salutar de manter um relacionamento.

Conhecendo fatores que influenciam os relacionamentos nas negociações, você poderá utilizá-los como parte de seus esforços para manter o processo da negociação saudável e lucrativo para todos os que dela fazem parte. São eles: confiança, características comuns, respeito, colaboração ou competição, intercâmbio ou transações, escopo, afeto, aceitação, empatia, poder.

## TIPOS DE PERSONALIDADES

Não é fácil diferenciar as características da personalidade de negociadores individuais das características de relacionamento. Observe a seguir a lista de qualidades pessoais que podem afetar a dinâmica do relacionamento em uma negociação:

- atitude em relação ao conflito;
- nível de afirmação e cooperativismo;
- nível de complexidade cognitiva;
- nível de autoestima;
- crença em sua capacidade de negociação;
- crença de que os eventos são controláveis (ou não);
- necessidade pessoal de assumir o controle da situação.

Para exemplificar: caso o estilo de uma pessoa seja mais competitivo, essa pessoa se arriscará menos, demonstrará mais controle interno, grande necessidade de poder e influência, e não dará muita importância a possíveis reações de desagrado e irritação da outra parte. No caso de uma pessoa que é colaborativa, ela vai cooperar mais, será mais confiável, criativa e capaz de lidar com complexidades.

## O HOMEM E A MULHER NA NEGOCIAÇÃO

De um modo geral, existem diferenças sobre a forma como o homem e a mulher negocia (embora haja exceções a todas as regras nessa área); portanto, talvez seja possível prever o comportamento do jogador de acordo com o seu sexo. Também existem outros meios de usar essas diferenças a seu favor, nem que seja para tirar vantagem das formas de negociar de pessoas do seu sexo, para sair ganhando em alguma coisa.

Homens e mulheres costumam agir de maneiras diferentes em negociações. Observe a lista de diferenças, a seguir, com exemplos habituais entre a forma como um e outro abordam uma negociação.

- *Relacionamentos entre as partes negociadoras.* As mulheres se preocupam mais com a situação geral, com os sentimentos e percepções dos participantes, enquanto os homens normalmente querem resolver o assunto em questão, sem considerar o aspecto geral.
- *Visão da negociação.* Os homens costumam encarar uma negociação como um evento finito e isolado, ao passo que as mulheres a veem como parte de um relacionamento maior com a outra parte.
- *Visão do poder.* As mulheres geralmente querem que haja um equilíbrio de poder entre todos os participantes de uma negociação, enquanto os homens tendem a usar o poder como meio de alcançar suas próprias metas.
- *Diálogo.* As mulheres preferem usar a interação e o diálogo para chegar a um entendimento. Os homens, por sua vez, usam esse instrumento para suas próprias finalidades, ou seja, persuadir a outra parte sobre seu ponto de vista.

Com isso, não se espera a conclusão de que a abordagem da mulher seja melhor que a do homem ou vice-versa: são apenas abordagens diferentes. As mulheres encaram a negociação de forma diferente que a dos homens. Isso explica, em parte, porque elas são tratadas de modo diferenciado em negociações (AMATO, 2002, p. 141–146).

**Quadro 5.1:** Quadro-resumo das recomendações e bom-senso

	Homem	Mulher
Mulher negociando com...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não superestimar o interlocutor.</li> <li>• Não se subestimar.</li> <li>• Não adotar comportamentos femininos (apelar para o charme, buscar proteção).</li> <li>• Não adotar comportamentos masculinos (rudeza, agressividade). O profissionalismo deve ser o tom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não subestimar ou menosprezar a interlocutora.</li> <li>• Não acreditar no mito de que mulher compete com mulher ou não confia em mulher.</li> <li>• Aproveitar a identidade com profissionalismo.</li> </ul>
Homem negociando com...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar a agressividade e o impulso de competir.</li> <li>• Aproveitar a identidade, com profissionalismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não subestimar ou menosprezar a interlocutora.</li> <li>• Não adotar comportamentos masculinos para intimidar ou seduzir.</li> <li>• Manter os protocolos do cavalheirismo.</li> <li>• Ver a mulher como uma profissional e agir como tal também.</li> </ul>

Fonte: Amato (2004, p. 146).

## CONCLUSÃO

O que se pode fazer quando se sabe que uma negociação envolve um ou mais fatores de poder? Até certo ponto, depende de como você vê o poder ou a falta dele. Pretende-se chegar a uma solução que satisfaça a todos; então, é melhor dividir o poder de forma balanceada. No entanto, se seu objetivo for conseguir o melhor resultado para você, sem se importar com a outra parte, você fará todo o possível para aumentar sua vantagem de poder. Qualquer que seja o caso, os fatores de poder são importantes para o resultado da negociação e compensa estudá-los a fundo.

Poder também tem muito a ver com percepção. A outra parte pode achar que você tem mais poder do que na verdade tem. Pode, além disso,

acreditar que você é capaz de usá-lo; portanto, a imagem do poder, em si, é eficaz na realização de seus objetivos. Muitas pessoas até afirmarão que a imagem do poder é mais forte que o poder em si. Além disso, o uso do poder baseia-se muito na experiência. À medida que você aprende o que dá certo e funciona em uma determinada situação, vai ajustando seu comportamento conforme a situação.

## Atividade Final

Não faz muito tempo, uma grande montadora de automóveis fez a aquisição da mais moderna máquina, capaz de realizar toda a montagem de um automóvel com total eficiência, necessitando de pouca mão de obra e de um operador de comandos. Para o aprendizado de sua utilização, seu manual de instruções, em alemão, era composto de dez volumes, totalizando, aproximadamente quase cinco mil páginas. Um operário que tinha fluência em alemão foi designado para um treinamento de seis meses na Alemanha, para aprender a utilizar o novo equipamento. Os diretores supunham que, após seu retorno, eles enviariam novos funcionários à Alemanha para serem treinados também. O principal problema era que ninguém, além desse funcionário, sabia alemão. A matriz, na Alemanha, não tinha ninguém disponível para mandar ao Brasil para operar a máquina. O funcionário escolhido permaneceu na Alemanha por exatos seis meses, apenas aprendendo a lidar com o equipamento. Ao retornar ao Brasil, o funcionário percebeu que se o maquinário estivesse parado, o prejuízo para a empresa seria em torno de 150 mil reais por dia. Com isso ele decidiu exigir um aumento de salário, de R\$ 3.000,00 para cerca de R\$ 30.000,00 ao mês. A empresa demorou três dias com longas e exaustivas reuniões, mas por fim concedeu o aumento.

Avalie o acontecido na maior montadora de automóveis do país e responda:

- a. Quais qualidades de poder próprio esse funcionário tinha? Justifique sua resposta.
- b. Qual era e como ficou o relacionamento dele com sua empresa? Qual é o resultado deste relacionamento para negociações futuras? Dê sua opinião e justifique.
- c. Qual o principal tipo de personalidade que esse funcionário demonstrou ter? Justifique sua resposta.
- d. Se ele fosse uma mulher, teria tido uma atitude diferente? Dê sua opinião e justifique.

### Respostas Comentadas

- a. O operário, devido à sua fluência em alemão, obteve êxito no treinamento e percebendo que a empresa teria prejuízo sem os seus préstimos, resolveu pedir aumento de salário substancial.
- b. Possivelmente, o relacionamento com seu empregador mudou. A empresa diante de uma exigência tão inesperada e do prejuízo iminente, submeteu-se às exigências do operário.
- c. O operário demonstrou como fonte de poder sua personalidade em virtude do conhecimento adquirido, mostrou a autoconfiança em virtude de seu poder de persuasão.
- d. É preciso adotar os três P's, além de ver a mulher como uma profissional e agir como tal, para tanto, não subestimar ou menosprezar o interlocutor; não devemos adotar comportamentos masculinos para intimidar ou seduzir.

## RESUMO

Em uma estratégia competitiva de negociação, o comportamento dos negociadores baseia-se na utilização de vários tipos de poder e de táticas, obtidas por meio da extração de concessões mútuas.

O poder permite que o negociador influencie pessoas e alcance seus objetivos. Você pode reconceber o contexto de uma negociação para se posicionar de forma favorável e fazer mudanças a seu favor, sempre que possível.

A informação é a principal fonte de poder em uma negociação e o planejamento da negociação é baseado nela.

No início da negociação, você deve fazer uma oferta, tendo um limite em mente, já tendo determinado e definido o ponto inicial, a meta e o ponto de desistência com base em certas informações. Ao utilizar o poder da informação, você utiliza a precisão nas informações que escolheu: *expertise*, habilidades de comunicação e recursos.

Existem diversos tipos de poder que podem influenciar uma negociação. É muito importante para o negociador saber usar esses poderes porque eles criam vantagens importantes. Exemplos de tipos de poder: do tempo, dos clientes, das regras, do cargo.

Vale lembrar que homens e mulheres têm naturalmente formas diferentes de pensar e agir, e que esse fator de gênero pode influenciar grandemente a direção que uma negociação irá tomar. Você deve conhecer as principais características de homens e mulheres para negociar.

## INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você irá aprender sobre os estilos de estratégias e de táticas no processo de negociação.



## Estratégias e táticas

AULA

# 6

### Meta da aula

Apresentar os estilos de estratégias e de táticas no processo de negociação.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 definir o conceito de estratégia e de tática;
- 2 estabelecer a melhor estratégia a ser utilizada diante das diversas situações na negociação;
- 3 identificar a melhor tática a ser aplicada diante da estratégia escolhida para a negociação.

## INTRODUÇÃO

Para um negociador começar a preparar as primeiras mesas de negociação, é necessário, antes de qualquer coisa, escolher quais as estratégias e táticas que ele irá usar.

As palavras estratégia e tática são bem familiares, porém qual é a real diferença entre elas? Uma é mais importante do que a outra? Estas perguntas poderão ser respondidas ao longo desta aula.

Quando soubermos exatamente o que queremos e quais as nossas principais necessidades, tentaremos buscar uma noção mais precisa do que nosso oponente deseja. Após essa preparação prévia, podemos definir as ferramentas que nos ajudarão a alcançar o objetivo pretendido, escolhendo corretamente as estratégias e táticas mais eficazes em cada caso.



### A negociação

O filme *A negociação*, com o ator Samuel L. Jackson, enfatiza o assunto estratégia e tática na negociação. Um policial sequestra colegas de trabalho para provar ser inocente de um assassinato. Utilizando estratégias e táticas de negociação, ele tenta provar que policiais corruptos são os verdadeiros culpados.



Fonte: dvd warnerbrosvídeo.com.br

**Título original:** *A negociação* (1998).

**Direção:** F. Gary Gray.

**Produção:** David Hoberman e Arnon Milchan.

**Intérpretes:** Samuel L. Jackson e Kevin Spacey.

**Música:** Graeme Revell.

EUA, Warner Home Vídeo, 1998. DVD (140 min) son., color

## O QUE SÃO ESTRATÉGIAS E TÁTICAS

Definir com precisão as estratégias e as táticas é fator fundamental em uma negociação. Embora sejam princípios distintos, uma funciona em função da outra.

A estratégia é uma diretriz geral que indica o caminho que deve ser percorrido, baseado nos desejos e necessidades especificados, até chegar aos objetivos principais.

A tática, por outro lado, é uma função secundária, decorrente da estratégia, dando-lhe substância na forma de uma linha de ação concreta.

Se a estratégia é pensamento, a tática é a sua formulação. As táticas nunca devem ser orientadas para os objetivos, mas para a estratégia. No entanto, desde que a estratégia tenha sido considerada correta ou conveniente, a escolha da tática se revelará adequada.

### Posições no conflito

Durante um conflito, cada posição pode ser mapeada ao longo de dois eixos: assertividade e cooperação. O termo *assertividade* compreende o empenho com que alguém busca satisfazer seus desejos, enquanto sua disposição para cooperar introduzirá os interesses da outra parte na equação. Com base nesses dois eixos, podemos traçar uma grade que nos permite definir cinco diferentes comportamentos na administração de conflitos: competição, colaboração, conciliação, evitação e acomodação (SANER, 2004, p. 129).

### Competição

Pressionar para obter o que queremos pode produzir resultados imediatos, porém não é uma atitude de cooperação. Procurar conquistar exclusivamente os próprios objetivos, não considerando o outro lado em uma negociação, estimula um resultado distributivo, um jogo de soma zero. Esse comportamento está centrado no uso de todos os meios possíveis para alcançar o objetivo, sejam eles capacidade de persuasão, vantagem social ou simplesmente superioridade econômica.

Em alguns casos, essa intransigência pode ser uma boa tática, mas deixa pouco espaço para uma abordagem cooperativa e uma solução construtiva do conflito.



Figura 6.1: Pessoas disputando uma corrida.

### COLABORAÇÃO

A colaboração edificante requer uma tentativa de solução, considerando as aspirações e interesses de ambos os lados.

A colaboração precisa de que os dois lados conheçam inteiramente o conflito e suas causas e unam forças para encontrar a maneira pela qual se exponha o motivo do confronto em conjunto. Se os dois lados se empenharem, será possível encontrar uma solução criativa para a maioria dos conflitos.

### CONCILIAÇÃO

A conciliação é admissível, quando os dois lados se descobrem no meio do percurso. Necessitam de alguma coisa, mas não totalmente. Acontece uma determinada colaboração por algum tempo. A intenção da conciliação é alcançar uma solução aceitável para os dois lados, isto é, um resultado satisfatório, mesmo que essa satisfação seja parcial.

O ponto de conciliação está entre os pontos de assertividade e a cooperação. Ao alcançar a conciliação, não se renuncia a tudo, mas também não se pode ter tudo o que se deseja. É um resultado situado



Figura 6.2: Duas pessoas de uma mesma equipe em uma corrida de revezamento de atletismo.

entre as posições de evitação e colaboração: não evita o conflito, mas também não chega a detalhes que a disponibilidade para encontrar novas alternativas exigiria.

Geralmente, a conciliação é apenas aparentemente a melhor solução.



Figura 6.3: Aperto de mãos, selando a conciliação entre duas pessoas.

## Evitação

A evitação é sempre possível quando os dois lados renunciam ao acordo, ficando claro que não existem exigências ou cooperação: evitam o conflito, não há vencedores nem vencidos. Dessa forma, o negociador não beneficia nem os seus interesses, nem os de seu oponente: apenas recua ao confronto, talvez por julgar o oponente forte e temer seu insucesso. Nesse caso, a tática recomendável pode ser deixar que o oponente se debata e esgote-se sozinho – a mesma técnica usada nas artes marciais que constitui o artifício favorito dos negociadores japoneses.

A evitação é, portanto, uma atitude bastante mutável. Embora seja útil, só deve ser empregada de maneira muito objetiva. Não pode ser considerada uma solução de uso no dia a dia porque diminui nossas esperanças fundadas em supostas promessas, minimizando as chances de resultados verdadeiramente auspiciosos no futuro.



## ACOMODAÇÃO

A modificação das formas de relação entre pessoas ou grupos para evitar, diminuir ou suprimir tensões e conflitos, não significa concorrência, assertividade nem é colaboração. Para satisfazer o outro lado, por generosidade ou imposição, o negociador abre mão de seus interesses se conformando, deixando de competir, não pelo poder de imposição do outro lado, mas como estratégia com o objetivo de estancar o acirramento de um conflito pernicioso, recuperar e manter o clima de amizade, embora possa ser compreendido como fraqueza, o outro lado pode entender como um convite a novas exigências. Exemplo: negociação do Brasil com o Paraguai sobre a hidrelétrica Itaipu (LEITÃO, 2009, p.18).



Figura 6.4: Uma pessoa oferecendo um presente à outra.

## QUE POSIÇÃO ADOTAR E QUANDO?

Como podemos ver, as várias posições estratégicas encontram-se em oposição; logo, surge o questionamento: qual delas deveremos adotar em uma determinada situação?

A primeira consideração em que devemos basear nossa decisão é: até que ponto esta negociação é crucial para mim? O que está realmente em jogo?

## Equilíbrio de poder

O equilíbrio de poder entre os negociadores possui um choque semelhante sobre o curso dos acontecimentos. É certo que aquele que tem poder para impor suas exigências provavelmente o fará – a não ser, naturalmente, que esteja buscando realizar uma finalidade diferente. O lado que tem poder nas mãos pode recorrer a ele a qualquer momento. Essa é uma forma de convencer o outro lado a mudar de ideia. Atacar um adversário mais forte é muito arriscado. A melhor forma de avaliar o próprio poder é conhecer com a maior precisão possível o poder do adversário.

## Interesses comuns

É bastante óbvio que, quanto mais interesses as partes tiverem em comum, mais vão querer cooperar. E ainda, se elas estão em busca do mesmo objetivo, terão maior probabilidade de chegar a um acordo do que se tiverem metas diametralmente opostas. Analogamente, quanto menos interesses tiverem em comum, menos cooperação poderá haver. Não há dúvida sobre isso, mas convêm ter em mente passos de lógica tão simples como esse, quando estamos escolhendo nossa estratégia.

## Qualidade do relacionamento

A cooperação também irá depender de como acontece o relacionamento entre os participantes da negociação. Caso tivermos uma experiência positiva com um participante que se mostrou uma pessoa séria e confiável, o caminho para a colaboração está aberto. Da mesma forma, nosso participante necessita sentir que somos confiáveis para querer colaborar conosco.

Os dois lados precisam alcançar o direito à colaboração, mesmo com a possibilidade de que, apesar de um bom relacionamento pessoal, os interesses sejam tão diferentes que dificultem a colaboração.

No caso do conflito entre interesses e relacionamento, os dois lados também podem renunciar a um acordo.

## ESCOLHA DA ESTRATÉGIA

Que atitude nós devemos tomar em uma situação específica?

Existem muitas respostas para essa pergunta. É necessário que o negociador conheça todas as possibilidades e optar por aquela mais adequada à situação.

## **Análise estratégica**

Ao mesmo tempo em que é necessário considerar a tendência subjetiva a uma específica posição, precisamos examiná-la criteriosamente, essa manobra é apropriada ao resultado do problema em questão? Possivelmente, é de mais valor levar em conta seu lado objetivo, desde que o negociador seja capaz de ser isento.

## **Como adaptar a estratégia**

A estratégia é o tipo de raciocínio que se dá na mente do negociador procurando negociar com sucesso, ao gerenciar suas operações de negociação de forma eficaz, considerando a tendência subjetiva a uma determinada atitude do outro lado.

É necessário e importante que analisemos criteriosamente se a estratégia adotada é adequada na busca de solução daquele problema específico, considerando seu lado objetivo e analisando de forma crítica o distanciamento dos interesses particulares do negociador.

A cada nova atitude do outro lado, exige uma avaliação criteriosa da nova circunstância.

De acordo com Saner (2004, p. 150):

Agora, temos uma base clara para definir nosso posicionamento – o que não implica que tenhamos de permanecer nessa posição inicial. Dependendo da posição adotada pela outra parte, precisaremos mudar a nossa, à medida que as conversações prosseguirem. Assim, pode-se definir estratégia como o movimento de uma posição a outra.

A verdadeira política é enfrentar poder com poder num determinado ponto escolhido em que uma decisão de natureza militar é possível, e então usar o delicado e instável equilíbrio como uma oportunidade para uma negociação construtiva e magnânima (SANER apud LIPPMANN, 2004, p. 150).



## Atividade 1

Considere as estratégias para uma negociação, conforme citadas anteriormente, e identifique qual estratégia está sendo descrita. Indique a melhor estratégia que possa ser vencedora diante das seguintes situações:



O senhor Adair tem duas filhas. Elas vivem em “pé de guerra”, pois dividem o mesmo quarto e vestem tamanhos de roupa bem parecidos. Rebeca, a mais velha, tem um pouco mais de busto que a mais nova, Raquel. Por este motivo, Raquel está sempre reclamando que Rebeca está alargando suas blusas. A situação inverte-se em relação aos calçados, pois Raquel tem o pé tamanho 37 e Rebeca 36. Cansado de ver suas filhas envolvidas em tantas discussões, o senhor Adair dispensou a empregada e distribuiu as tarefas entre suas filhas. Após algumas semanas de muita discussão e pouco trabalho, Rebeca percebeu que quando ela não terminava suas tarefas por completo, sua irmã fazia o mesmo e o trabalho ia se acumulando, o que no final das contas, aumentava a quantidade de trabalho e o esforço necessário para executá-lo. Ela também percebeu que, quando precisavam de algum favor do pai, elas faziam juntas as tarefas ou completavam suas tarefas mais rapidamente, tornando bem menos cansativo. Ela decidiu, então, fazer um acordo com a irmã para que ambas enxergassem inteiramente o conflito e sua causa, e trabalhassem para encontrar uma abordagem conjunta, pois sabiam que com um pouco de boa vontade poderiam superar as diferenças.

Nessa mesma ocasião, o senhor Adair está prestes a se casar. Para poder aumentar seu orçamento para comprar uma casa, arranhou uma atividade extra que poderia realizar em casa, depois do seu expediente de trabalho. Para agilizar as tarefas, ele chamou sua noiva para lhe ajudar. Como o trabalho é um tipo de artesanato manual, o senhor Adair acredita que certa rotina na execução do trabalho é mais eficiente. No entanto, Fabíola sua noiva, não altera o seu método mesmo após ser demonstrado a ela que, utilizando a rotina, haveria economia de tempo. Quando o senhor Adair tenta negociar o assunto, Fabíola simplesmente o ignora e continua fazendo a seu modo, desperdiçando um pouco de tempo.

Como você aconselharia as duas irmãs Rebeca e Raquel, em relação à negociação que elas têm pela frente?

- Identifique a estratégia de Rebeca.
- Identifique a estratégia que deve ser adotada por Raquel.
- Explique as razões para a escolha.

Que tipo de estratégia você adotaria no conflito entre o senhor Adair e sua noiva?

- Estratégia do Sr. Adair;
- Estratégia da Fabíola;
- Explique sua escolha.



## TÁTICAS

Logo após o negociador ter escolhido a estratégia a ser utilizada, ele deverá escolher qual a melhor tática a ser utilizada, para reforçar seu plano estratégico.

Assim, como existem táticas de fácil aprendizado, também existem outras mais elaboradas, onde o aprendizado irá depender inteiramente da disposição mental ou talento do negociador.

Portanto, é necessário ter o máximo de cautela na aplicação da tática escolhida: sua má preparação poderá arruinar a estratégia e o clima de cooperação em uma negociação.

### Táticas mais frequentes

As táticas mais frequentes utilizadas hoje em dia referem-se à utilização de:

1. controle de agenda;
2. limitação de tempo;
3. adiamento;
4. escolha do local das reuniões;
5. limites de autoridade;
6. estabelecimento de precedentes;
7. normas e padrões;
8. intimidação;
9. falso meio-termo;
10. bajulação e charme;
11. intérpretes;
12. linguagem corporal;
13. impasse;
14. manter a iniciativa;
15. erros deliberados;
16. uma torrente de informações;
17. sigilo;
18. mediadores e árbitros;
19. substituição de negociadores.

Lembre-se: nem toda tática é adequada a qualquer tipo de personalidade, é sempre melhor evitar uma tática que, embora atraente, tenha um efeito muito incerto.

Como as mais variadas táticas podem ser lançadas contra você, é importante que as estude detalhadamente. E, mais uma vez, vale a regra: aquele que é capaz de perceber o plano de jogo do oponente não apenas se livra de uma desvantagem, como ganha uma vantagem.

### **Controle da agenda**

A parte que conseguir ter alguma influência sobre a agenda, ordenando as questões que serão discutidas e aproveitando-se das oportunidades, terá uma inestimável vantagem.

Contudo, questões muito mais simples também fazem da agenda um instrumento poderoso. Muitos fatores podem influenciar o resultado de uma negociação, até mesmo a maneira como o tempo é dividido entre negociações formais e programas sociais, que podem incluir um jantar num restaurante, a estreia de uma ópera ou uma incursão pela vida noturna local (SANER, 2004, p. 158).

### **Limitações de tempo**

O tempo provavelmente é um fator escasso e muito importante numa negociação. Por mais tempo que se disponibilize para o processo de negociação, é possível limitar o tempo livre de modo que seja utilizado em uma específica manobra, favorável a um dos lados. Um método muito hábil que pode ser aplicado é estabelecer um limite artificial do tempo da negociação (SANER, 2004, p. 158).

### **Adiamento**

Protelar o tempo não significa fundamentalmente uma estratégia reservada a embaraçar o outro lado ou alcançar um benefício; numa situação difícil, protelar possivelmente é um recurso razoável. Protelar é especialmente apropriado quando se espera evitar o conflito ou o abandono de um dos lados, rompendo passagem a uma solução integrativa. Por outro lado, é um método que pode ser utilizado a serviço de manobras simplesmente distributivas, como, por exemplo, para deixar o outro lado apreensivo, inquieto e, por conseguinte, disposto a fazer concessões se o tempo não correr a seu favor (SANER, 2004, p. 160).

## Escolha do local das reuniões

É bastante clara a vantagem de jogar em casa, num ambiente familiar. Economiza-se muita energia quando não se tem de deslocar para longe e acomodar-se a climas diferentes, fuso horário ou regime alimentar. O mesmo assunto, entretanto, serve de ponte ao entendimento oposto, a forma como recebemos os participantes de negociação que chegam do exterior e os auxiliamos a relaxar depois das tensões da viagem produzirá o ambiente das negociações.

A distribuição dos lugares em uma mesa de negociação irá informar aos interessados as relações entre as partes existentes ou esperadas (SANER, 2004, p. 161).

## Limites de autoridade

Dependendo dos limites individuais de cada um, os poderes normais de uma negociação podem estar subordinados a maiores ou menores limitações. Nas negociações, entretanto, os limites e compromissos aparentes exercem o papel mais importante. Se essas limitações não nos são favoráveis, criando uma vantagem para o outro lado, é conveniente duvidar de sua legitimidade.

A estrutura financeira ou a estratégia da empresa pode limitar a negociação, comprometendo a viabilidade técnica de uma possível solução, considerando as restrições legais.

Essas limitações podem ser uma estratégia que nos obrigue a aceitar um resultado que não nos satisfaça, porém é possível reverter tal situação quando percebemos a manobra e revidamos o logro com uma aceitável reação do tipo: "Dessa forma, acredito que estou no lugar errado, terei de buscar outro local" (SANER, 2004, p. 163).

## O precedente

Entre as táticas mais usadas nas negociações, encontra-se a de referir um precedente. Costuma-se fazer isso, comparando a atual negociação com convênios anteriores ou outras ofertas a que as partes têm acesso. Normalmente, isso é feito só quando é apropriado.

Todo homem é uma criatura forjada na rotina e desta forma é possível ser conduzido com certa facilidade na direção esperada, dentro das mesmas condições lhe são oferecidas. A técnica é de fácil uso, porém,

como está muito disseminada, normalmente pode ser percebida com certa facilidade. Por isso, como provavelmente não causará nenhum mal, sempre vale a pena tentar (SANER, 2004, p. 164).

### **Normas e padrões**

Uma maneira hábil de encaminhar as coisas é utilizada quando o outro lado insiste em que o produto ou mesmo os convênios regidos pela lei internacional precisa satisfazer determinados padrões. Nessa linha de entendimento, convênios bilaterais entre países e entre empresas devem ser “compatíveis com as leis internacionais” ou convenientes à investigação da Alta Corte ou a um *referendum* (SANER, 2004, p. 164).

Essa insistência em padrões ou normas existentes pode provocar todo tipo de concessões. Tudo o que não pode ser mudado (se realmente pode ou não, é uma outra questão) tem de ser aceito pela outra parte, se ela estiver realmente interessada em obter um acordo. Assim, a culpa pode ser jogada sobre os ombros de terceiros (Lamento muito, mas você sabe como nossas leis são rigorosas...), enquanto o lucro vai para o próprio bolso. Não são poucas as normas nacionais criadas com essa ideia em mente (SANER, 2004, p. 164).

### **Intimidação**

A ameaça contra pessoas – como violência, terrorismo ou guerra – é uma arma do arsenal de uma negociação não convencional. Certamente, esperamos nunca termos razões para usar tal tática, assim como também esperamos nunca nos ver na situação de vítimas dela. Entretanto, certos segmentos da sociedade – como na polícia, nas forças armadas, no serviço secreto ou mesmo no crime organizado –, as ameaças são um instrumento corriqueiro de negociação (SANER, 2004, p. 165).

A intimidação só tem valor, quando a parte que a usa tiver capacidade e vontade de executar. Uma intimidação, seja qual for a sanção apregoada e não executada, só traz prejuízo ao lado que a utiliza.

### **Falso meio-termo**

A estratégia do rachar a diferença é implantar a ideia que o outro lado pode oferecer, podendo gerar bons resultados para você.

Pensar que dividindo a diferença no meio é justo, nem sempre o é, pois o outro lado pode falar para você: “vamos dividir no meio”, “vamos rachar a diferença”. Isso pode lhe trazer prejuízo, nem sempre é justo, porque temos o hábito de pensar que se alguém fez algo por nós, precisamos equilibrar a situação.

Se alguém fez uma concessão para mim, preciso fazer o mesmo para essa pessoa? Nem sempre.

Em uma divisão de valores, três questões nos vêm de imediato à mente: primeiro, por que a metade seria necessariamente a divisão mais justa? A maioria das pessoas parece ter uma preferência pela simetria e pela divisão igualitária, mas será a mais justa? Em segundo lugar, o ponto médio sempre se situa entre dois extremos, dos quais um foi determinado pela outra parte. Com certa premeditação, quase tudo pode ser alcançado dessa maneira. Em terceiro, a proposta pode ser feita num momento em que a outra parte já tenha a maior fatia do bolo. Concordar com tal proposta quando a vantagem está do seu lado seria o mesmo que fazer mais uma concessão – em suma, um falso meio-termo (SANER, 2004, p. 166-167).

## **Bajulação e charme**

Esta é uma tática simples e eficiente. O charme é um recurso tático, legítimo, nas relações humanas e geralmente está presente dos dois lados. É comum demonstrarmos nossa admiração ao negociador que já conhecemos de outra reunião, para quem algumas palavras gentis durante um intervalo ou no fim do dia nunca serão mal-interpretadas.

Mas lembre-se: esteja atento às tentativas do outro lado de nos conquistar com elogios. Um negociador profissional deve ser capaz de resistir até mesmo à mais agradável das adulações (SANER, 2004, p. 167).

## **Intérpretes**

Negociações internacionais geralmente exigem a presença de intérpretes, mas isso pode dar lugar a certos abusos. Um negociador pode não revelar o fato de que tem um excelente conhecimento da língua estrangeira e deixar que tudo seja traduzido pelo intérprete. Observe as seguintes vantagens dessa tática: ao compreender tudo o que se diz – até mesmo qualquer comentário imprudente da parte dos membros da delegação adversária, que com certeza não é dirigido a ele – no momento em que o intérprete

está traduzindo, ele ganha um tempo extra para pensar numa resposta e, assim, pode observar atentamente as reações do oponente, enquanto o intérprete traduz suas palavras. Dessa forma, o negociador ganha tempo nos dois caminhos: uma melhor visão geral e maior controle (SANER, 2004, p. 167-168).

### **Linguagem corporal**

Na maioria das vezes, a linguagem corporal é ignorada pelo modelo de nossa cultura ocidental. Pelo simples fato de as pessoas estarem juntas, a comunicação já se estabelece, mesmo que nenhuma palavra seja pronunciada. O corpo quase sempre fala mais alto do que a voz, embora nem sempre tenha consciência disso. A pessoa com a capacidade de interpretar esses sinais obterá uma clara vantagem em termos de informação, além de no mínimo benefícios pessoais (SANER, 2004, p. 168).

### **Impasse**

Não são todas as situações de impasse que são inevitáveis. Se o impasse (e naturalmente a solução proposta para resolvê-lo) vai beneficiar uma das partes, por que razão o adversário não o usaria em seu favor? Consequentemente, soluções rápidas e fáceis para uma “situação irremediável” devem sempre ser recebidas com muita cautela. Quando uma negociação “travar”, convém perguntar por quê. Será que o outro lado está mesmo incapacitado de prosseguir ou procurou voluntariamente essa situação? (SANER, 2004, p. 169).

### **Manter a iniciativa**

O negociador que assumir ou conquistar a iniciativa terá o controle da situação. É esse o fator que dificulta o trabalho da polícia: o criminoso está sempre um passo à frente. Em qualquer situação, o lado que toma a iniciativa e determina o andamento, e talvez a agenda da negociação, pode conduzi-la na direção que quiser (SANER, 2004, p. 169).

### **Erros deliberados**

Este não é um fator raro. Alguns motivos podem estar por trás disso. Em primeiro lugar, pode ser um teste para saber quanto o outro sabe. Será que ele vai nos corrigir? Ou vai manter-se impassível – por ignorância ou autocontrole?



O erro deliberado também pode querer dar a impressão de que a delegação está confusa e, com isso, induzir o adversário a descuidar-se e correr riscos. Quase sempre existe uma vantagem em ser subestimado (SANER, 2004, p. 169).

### **Uma torrente de informações**

A informação é essencial para o sucesso, mas como tudo, quando é demais atrapalha.

Uma tática que pode ser muito eficiente é fornecer ao outro lado o maior número possível de dados e informações. Embora pareça um sinal de confiança, na verdade é uma medida francamente inamistosa, destinada a confundir o adversário e desviar sua atenção das questões fundamentais. Qualquer pessoa recebe de bom grado todos aqueles disquetes cheios de dados e fatos. Mantendo nosso oponente ocupado no hotel todas as noites, selecionando dados, obtemos o controle da situação e o afundamos numa torrente de informações. Então, passamos à fase seguinte, quando tiramos uma solução simples da cartola. Isso assume a forma de uma apresentação para a qual dispomos, é claro, de todas as informações importantes perfeitamente organizadas (SANER, 2004, p. 170).

### **Sigilo**

Numa negociação, a discrição é uma questão de honra e uma condição para o sucesso. Esse recurso pode ser usado para obter uma vantagem tática – por exemplo, para evitar que a oposição mobilize o apoio de uma terceira parte, aumentando com isso sua base de poder. Também pode servir para proteger uma parte de representantes da sociedade, como políticos e pessoas do mundo dos negócios.

O sigilo também pode ser usado para esconder acordos irregulares com outros parceiros. Além disso, o sigilo torna possível implementar uma tática intimamente relacionada a ele: o vazamento de informações. Indiscrições cuidadosamente veiculadas às pessoas certas – jornalistas confiáveis, empresários ou representantes de autoridades – podem servir como um balão de ensaio para testar as reações do adversário (SANER, 2004, p. 171).

## Mediadores e árbitros

Mediadores e árbitros são indivíduos ou grupos que, de comum acordo entre as partes, servem para determinar a lisura dos procedimentos em uma negociação. A influência dessa terceira parte pode variar, dependendo de sua autoridade e da natureza do conflito. A função que essa terceira parte desempenhará deve ser amplamente discutida pelos negociadores antes que o mandato seja concedido (SANER, 2004, p. 172).

## Substituição de negociadores

Muitos motivos podem levar à inclusão de um novo negociador: o anterior pode ter ficado doente, pode ter ultrapassado os limites que lhe foram impostos e que seu chefe prefira substituí-lo a ter de honrar as concessões feitas, e também a falta de confiança. Nessa situação, existem apenas duas opções: aceitar o novo negociador ou renunciar à negociação (SANER, 2004, p. 172-173).

## CONCLUSÃO

Na guerra, nenhum comandante ataca um adversário mais forte pela frente; seria no mínimo um ato suicida. A melhor forma para atacar um oponente mais forte é infiltrando-se pelos flancos indefesos. Na mesa de negociação, uma operação por trás das linhas inimigas pode ser exercida mediante a utilização das estratégias e táticas do negociador. Atacando as fraquezas da outra parte ou fortalecendo-as de acordo com as necessidades de cada negociação.

## Atividade Final

Você depois de avaliar cuidadosamente as diversas táticas mais comuns, utilizadas em negociação, identifique qual deve ser a melhor escolha para ser usada nas situações citadas. Justifique suas escolhas.

Um casal de noivos está num impasse sobre o local de sua lua de mel: o noivo prefere o nordeste, enquanto a noiva, o sul do país. Qual a melhor tática a ser usada nessa situação?

Nívea e Mara são irmãs. Juntas elas pretendem comprar um carro para presentear o pai. Nívea prefere um modelo esportivo e Mara, prefere um modelo sedan. Qual a melhor tática a ser usada nessa situação?

Um grupo de amigos reúne-se para ir ao cinema. Uns querem assistir a um filme de terror e os outros, a um filme de comédia. Qual seria a melhor tática a ser usada nessa situação?

---

---

---

---

---

### Respostas Comentadas

*No caso do casal, a tática da bajulação pode ser usada pelo noivo para fazer com que a noiva ceda à sua vontade.*

*No caso das irmãs-sócias, a tática poderia ser o falso meio-termo. Para dar a impressão de que a compra beneficiaria um dos lados.*

*No caso do grupo de amigos, mediadores e árbitros podem ser eficazes, porque uma visão de fora pode ajudar o grupo a tomar uma decisão.*

## RESUMO

A estratégia e a tática são fatores que funcionam juntos na negociação, a primeira indica o caminho a ser percorrido e a outra oferece os subsídios necessários à sua implementação.

Ao utilizar os eixos assertividade e cooperação durante a negociação, pode-se traçar uma grade que permite definir cinco diferentes comportamentos na administração de conflitos: a competição, a colaboração, a conciliação, a evitação e a acomodação. É necessário que se escolha qual dessas posições adotar com base no tipo de tarefa que se precisa cumprir da situação e da personalidade do negociador.

Geralmente, o negociador que possui maior poder na negociação o usa para impor suas exigências. Mas ambos podem ter os mesmos interesses em comum, o que irá contribuir para a cooperação entre eles, fator este que é influenciado diretamente pela qualidade entre seu relacionamento.

Para a escolha da melhor estratégia, o negociador deverá utilizar-se de sua percepção e experiência e, caso necessário, optar por mudá-la ao longo da negociação, caso julgue necessário.

Após a escolha da estratégia, é necessário que se escolha a tática mais adequada à negociação. Entre as mais utilizadas estão as seguintes: controle da agenda, limitações do tempo, adiamento, local das reuniões, limites de autoridade, precedentes, normas e padrões, ameaças, falso meio-termo, bajulação e charme, intérpretes, linguagem corporal, impasse, manter a iniciativa, erros deliberados, fornecer uma torrente de informações, sigilo, mediadores e árbitros, substituição de negociadores.

## INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você irá aprender sobre o modelo de negociação do tipo Perde-Ganha.

## Negociação distributiva

### Meta da aula

Apresentar os fundamentos da dinâmica da negociação distributiva.

# objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 avaliar os pontos fundamentais de uma negociação distributiva;
- 2 identificar elementos da dinâmica da negociação distributiva;
- 3 reconhecer a melhor tática a ser utilizada diante das situações da negociação distributiva;
- 4 analisar técnicas para manipular as impressões da outra parte em uma negociação distributiva.

## INTRODUÇÃO

Na maioria das vezes, a negociação tem seu significado relacionado à “distribuição”, ou em outras palavras, à divisão equitativa do “bolo” que está sendo negociado. Nessas situações, a negociação é chamada de “negociação distributiva”.

Grande parte das pessoas associa negociar e fazer acordos com a estratégia de competição. Nesse caso, estamos tratando do estilo de negociação clássico que é usado nos mais diversos mercados do mundo dos negócios (embora, às vezes, a negociação siga outro caminho, como o de fazer concessões). O estilo competitivo também costuma ser usado em outras situações, como na negociação de um carro ou de uma casa. Já dentro de uma empresa, as rivalidades que envolvem o acesso às fontes de informação, poder, e até mesmo promoções, geralmente seguem as regras da negociação competitiva.

Nas situações em que, por exemplo, a negociação envolve o preço de um carro, uma das partes está fadada a ganhar e a outra a perder. Dessa forma, as duas partes são diametralmente opostas e estão em competição. Embora as duas partes prefiram chegar a um acordo, normalmente costumamos a nos referir a um vencedor e a um perdedor.

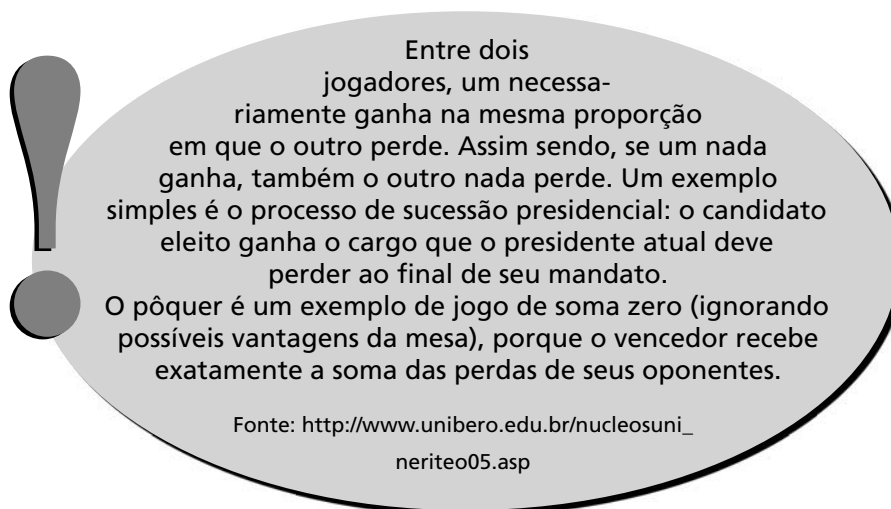
## A ESCOLHA DA NEGOCIAÇÃO COMPETITIVA

Para Lewicki e Hiam (2003, p. 150), antes de optar pela negociação competitiva, o negociador precisa primeiramente avaliar se o relacionamento com a outra parte não é importante. Devemos compatibilizar vantagens financeiras com o relacionamento. As questões a seguir irão ajudá-lo a refletir sobre a importância da negociação em questão:

- Seria esta uma única negociação sem envolvimento de relações no futuro?
- O relacionamento é importante mesmo no futuro?
- O relacionamento tem fundamento firme?
- Você se preocupa em expor seu comportamento competitivo?
- Essa estratégia pode ser adotada de forma defensiva, porque você já sabe de antemão que a outra parte joga duro ou de forma desonesta?
- Podemos pressupor que nessa estratégia o que importa é o resultado?

Os termos *vencedor* e *perdedor* são relativos. O vencedor é meramente aquele que se aproxima mais de seu objetivo. Na negociação dis-

tributiva, o tamanho do bolo a ser repartido é conhecido desde o início e não varia. Qualquer que seja o preço combinado, o objeto é sempre o mesmo. Comprador e vendedor negociam sobre o preço do objeto, e aquele que negociar com mais competência obtém uma vantagem – hipoteticamente contínua à custa do outro lado. Na teoria dos jogos, tal acordo é também chamado *de jogo de soma zero ou jogo de soma fixa*, porque ganhos e perdas equivalem-se, ou seja, dão o resultado zero (SANER, 2004, p. 55).



Entre dois jogadores, um necessariamente ganha na mesma proporção em que o outro perde. Assim sendo, se um nada ganha, também o outro nada perde. Um exemplo simples é o processo de sucessão presidencial: o candidato eleito ganha o cargo que o presidente atual deve perder ao final de seu mandato. O pôquer é um exemplo de jogo de soma zero (ignorando possíveis vantagens da mesa), porque o vencedor recebe exatamente a soma das perdas de seus oponentes.

Fonte: [http://www.unibero.edu.br/nucleosuni\\_neriteo05.asp](http://www.unibero.edu.br/nucleosuni_neriteo05.asp)

Como várias questões são negociadas ao mesmo tempo, nem sempre um dos lados ganha; possivelmente se ganha algumas vezes e perde-se outras. A criatividade e a capacidade dos negociadores é que irá gerar o tamanho do bolo a ser dividido. Numa circunstância perfeita, cada um teria suas aspirações atendidas, de maneira que o resultado aceitável de uma negociação seria a vitória de ambos **LITIGANTES** (SANER, 2004, p. 55).

### CONCORRENTE OU PARCEIRO?

As duas formas de negociação, distributiva e integrativa, exigem diferentes abordagens. Ao ignorarmos esse fato, o que frequentemente acontece, é possível que ocasionem consequências indesejáveis.

#### LITIGANTE

Adj. Relativo a litígio, que litiga.  
s.m. o que litiga ou sustenta litígio (no foro); parte.

#### LITÍGIO

S.m. Contestação em que pode resultar processo ou arbitramento, disputa, pendência, demanda.

Fonte: *Enciclopédia Digital Época*.

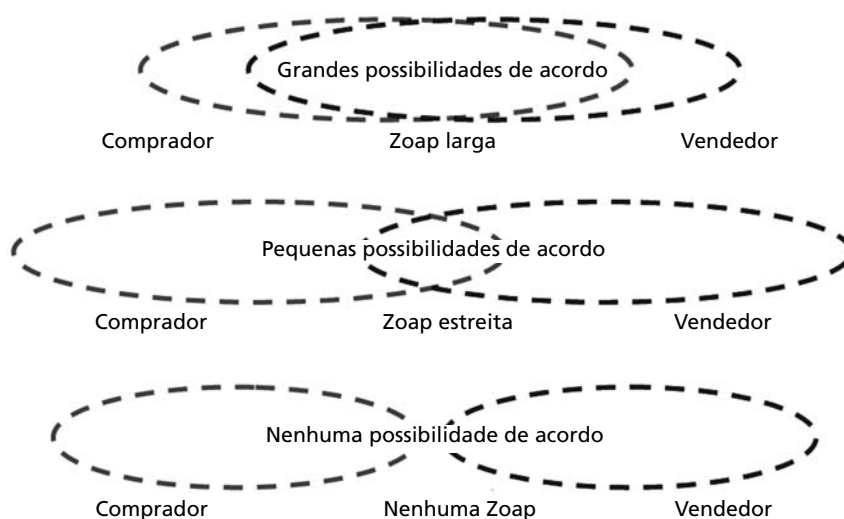
Na forma distributiva, cada negociador luta pelo maior pedaço possível do bolo. Quem sabe seja mais adequado – ressaltados certos limites – considerar o outro lado mais como um concorrente do que como um parceiro e adotar um perfil de comportamento mais rígido? No entanto, isso já não será apropriado se a intenção for obter um acordo que contemple aos interesses dos dois lados. Se ambos ficam satisfeitos, não é prioritário saber quem leva a maior vantagem. Um bom pacto não é aquele em que se tem o máximo ganho, mas o melhor ganho possível. Isso de maneira alguma quer dizer que vamos declinar de nossa vantagem por nada, mas uma postura de cooperação normalmente gera bons resultados. Não se é feliz à custa da felicidade do outro, mas se é mais feliz com o outro (SANER, 2004, p.56).

### **A ÁREA DO POSSÍVEL PACTO**

A negociação competitiva tem como ponto de convergência alcançar o limite da negociação. Esse ponto de convergência é constituído por três pontos: ponto de partida, objetivo e ponto de desistência.

O ponto de partida é o começo da negociação. É o momento em que você apresenta sua oferta inicial à outra parte. Para que você estabeleça esse valor, deverá fazer uma pesquisa, baseando-se nos valores de mercado, na urgência da situação – tanto para você como para a outra parte – dos limites estabelecidos pela outra parte (ponto de partida e ponto de desistência), da quantidade de concessões – e sua devida importância – que você está disposto a fazer e do tempo estipulado para as negociações.



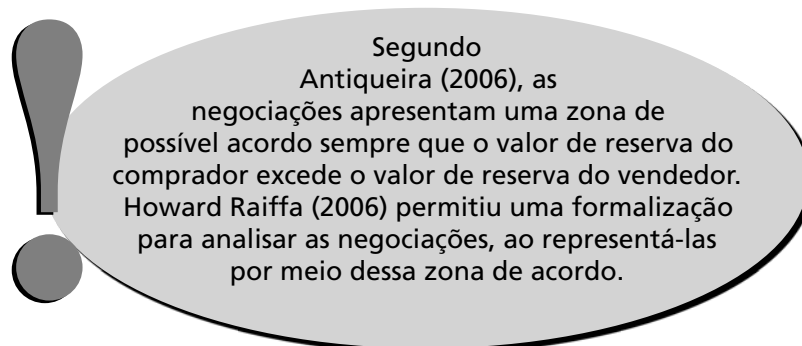


**Figura 7.1:** Zona de Acordo Possível (Zoap).

Fonte: Saner (2004, p. 57).

O ponto de desistência consiste no encerramento das negociações, seja por um período de tempo ou definitivamente. Mesmo que ele esteja além do seu objetivo, deverá ser o limite máximo que você está disposto a pagar, se for o comprador (ou o mínimo que aceita receber, se for o vendedor). Na negociação de um imóvel, corresponde ao valor mais alto que o comprador irá pagar ou o mais baixo que o vendedor irá aceitar.

As negociações sempre se iniciam com uma conveniência comum. Exceto quando as partes estejam atraídas em alcançar um acordo, não há o que dividir. Se a transação objetiva a obter qualquer coisa, então não existirá conveniência irreconciliável; as partes deverão chegar a um acordo em qualquer momento. Normalmente, existem muitas alternativas para se chegar a um acordo possível. Essa área comum é conhecida como “zona de acordo possível” ou Zoap. Ela corresponde ao proverbial bolo que pode ser repartido (MELLO: 2003, p. 64-66).



Se for possível o negociador exigir mais da metade da Zoap certamente alcançará a maior parte do bolo. De que forma? Um bom negociador tentará, demarcar a Zoap com o máximo de precisão. Na falta dessa informação, ele não terá um quadro claro da situação. De um modo geral, ele poderá se perguntar se há de fato uma Zoap. Um dos negociadores pode optar em evitar o conflito (cada uma das partes irreconciliáveis toma seu caminho) ou por uma guerra declarada.

Conhecedor de suas finalidades, o negociador é ciente de quais são suas limitações, e qual a sua disposição de chegar tanto ao máximo quanto ao mínimo de sua capacidade. Dessa forma, saberá quando a negociação se torna sem finalidade para ele, e nesse momento ele pode desistir da negociação. No caso das negociações de preço, isso é chamado de preço de reserva. Se quiser fechar um acordo, o bom negociador jamais se permitirá ir acima de seu limite (quando é o comprador), ou abaixo dele (quando é o vendedor).

O próximo passo é tentar calcular quais são os limites da parte contrária. Isso nos ajudará determinar as fronteiras da Zoap e a definir o máximo que podemos ganhar. Saner (2004, p. 60) sugere os seguintes questionamentos:

- O que o outro lado gostaria de alcançar?
- Qual o mínimo que ele se permite aceitar?
- Em que ponto ele perde o interesse?

Assim como nós, a outra parte também possui um preço de reserva. Descobrir qual é esse preço é uma das maiores tarefas da negociação.

## Atividade 1

Observe as afirmativas a seguir e coloque (V) para as frases verdadeiras e (F) para as frases falsas:



1. ( ) Toda negociação que é feita com a intenção de “distribuir o bolo” é uma negociação distributiva, ou seja, é um estilo de negociação clássico, que é o mais usado no mercado do mundo dos negócios.
2. ( ) O modelo de negociação em que se costuma dizer que há um vencedor e um perdedor é o estilo de negociação escolhido quando a negociação não envolva relacionamentos futuros e/ou se há relacionamento não calcado em uma base sólida, e/ou você acredita que a outra parte irá jogar de forma desonesta.
3. ( ) Afinal quem fica com a maior fatia do bolo é mais apropriado considerar o outro negociador dentro do âmbito da negociação, como um adversário ao invés de tratá-lo como um parceiro de negócios.
4. ( ) Durante uma negociação em que todas as partes estão a barganhar com o objetivo de conquistar qualquer vantagem, mesmo que seja mínima, é provável que existam interesses inconciliáveis. Esses interesses também são conhecidos como Zona de acordo possível ou Zoap.
5. ( ) Ao investigar os limites da parte contrária na negociação, poderemos torná-la inviável, uma vez que se pode descobrir seu preço de reserva.

### Respostas Comentadas

1. (F) O estilo de negociação clássica é a competitiva, quando os dois lados estão em posição opostas, um vencedor e um perdedor, mesmo que as partes cheguem a um acordo desequilibrado.
2. (V) O ganha-perde é uma negociação que os dois lados não têm preocupação com relacionamentos futuros, os dois lados são diametralmente opostos, estão competindo, normalmente um vencedor e um perdedor, sendo que vencedor e perdedor são termos relativos, o vencedor é aquele que se aproxima ao máximo de seu objetivo.
3. (F) Na forma distributiva, cada negociador procura ganhar o maior pedaço, considerando o outro lado um concorrente e não um parceiro. Porém, se a intenção for obter um acordo que premie os interesses dos dois lados, o acordo será o de maior pedaço possível.
4. (F) Na área de possível acordo, não existem interesses inconciliáveis, as partes deverão chegar a um acordo possível, aquela que obtiver um espaço maior na área chamada de Zoap obterá mais vantagem.
5. (F) Ambos os lados deverão possuir um preço de reserva, que é uma garantia de evitar prejuízo, constituindo-se um dos limites da negociação. A partir desse ponto, o acordo fica desprovido de interesse.

## PROPOSTAS PARA DEFINIR SEUS LIMITES DE NEGOCIAÇÃO

Lewicki e Hiam (2003, p. 158-159) propõem os seguintes passos para que o negociador possa definir seus limites em uma negociação:

- Defina seu ponto de desistência desde cedo. Saiba com antecedência em que ponto da negociação você quer parar. Se não souber, pode ser que tenha de desistir da negociação quando o preço ficar muito alto, ou acabará gastando mais que o previsto.
- Tenha uma boa alternativa. Uma alternativa lhe dá um instrumento de barganha nas negociações. Sem uma boa alternativa, você ficará em posição de desvantagem na negociação. Se não houver uma boa alternativa, não deixe de estar ciente disso na fase de planejamento (tome cuidado, porém, para que seu adversário não fique sabendo).
- Concentre-se apenas no acordo, se quiser maximizar os resultados. Ignore seu relacionamento com a outra parte e outras questões periféricas ou de baixa prioridade. Para manter o controle do poder nas negociações, concentre-se na questão principal. Se seu atual adversário é alguém com quem possa vir a ter relacionamentos ou negociações futuras, talvez essa não seja uma boa abordagem. Um bom exemplo dessa situação é quando duas partes trabalham para a mesma empresa e precisarão trabalhar juntos no futuro. E significa ainda aceitar que este acordo não vale a pena a menos que você consiga atingir ou superar sua alternativa.
- Obtenha o máximo de informação possível, sem deixar vaziar muito (ou mesmo nada). Quanto mais informação você tiver, tanto melhor. Isto também serve para a outra parte. Pesquise atentamente a outra parte: se possível, converse com seus adversários, faça perguntas. Tente não dar muita informação sobre sua posição. Extraindo o máximo possível da outra parte, inclusive seus limites de negociação, você estará mais bem preparado a definir sua própria posição.
- Estabeleça a oferta inicial mais alta ou mais baixa possível. Se for vendedor, coloque o seu preço o mais alto possível. Se for comprador, faça a sua menor oferta. A maneira como você estabelece o início das negociações deve se basear na urgência que a outra parte tem em fazer o acordo. Por exemplo, se a outra parte tem pressa em vender, você deve começar, oferecendo um preço muito mais baixo que o que seria se fosse uma negociação sem muita importância para o vendedor, ou se como houvesse outros compradores em potencial.

É muito arriscado entrar em uma negociação sem informações sobre as intenções do adversário, mas onde podemos obter essas informações?

Assim como nós, a outra parte também não vai divulgar informações importantes e fazer todo o possível para esconder seus limites.

## A DÚVIDA

De posse de todas as informações sobre o outro negociador com quem estamos lidando, é o momento de colocá-lo à prova, tomando o cuidado de resguardar as informações sobre nós mesmos que possamos vir a passar nesse momento.

Para Saner (2004, p. 61-63), se oferecermos uma sugestão antes que ela esteja pronta, estabelecemo-nos numa situação imprópria para seguir adiante. Consequentemente, o que necessitamos efetuar agora é entrar no debate, revelando somente o necessário. De que forma? Em dado momento, a verdade será revelada e teremos de colocar nossa primeira proposta sobre a mesa. Ainda não é o momento de ser revelada toda a verdade.

Necessariamente, nossa primeira oferta só necessita contemplar duas condições muito simples: não pode estar muito fora da realidade nem ser modesta demais. Também não se pode, contudo, começar pelo preço real de mercado, porque o preço final acabará sendo mais baixo do que deveria ser (SANER, 2004, p. 62).

## NORMAS PRÁTICAS DA NEGOCIAÇÃO COMPETITIVA

Passada a fase das ofertas iniciais, fica um pouco mais difícil definir exatamente o que acontecerá em seguida.

Lewicki e Hiam (2003, p. 164-165) sugerem os seguintes procedimentos de ordem prática, para que o negociador seja capaz de traçar um caminho seguro através do perigoso meio-campo de uma negociação competitiva.

- Mantenha o seu objetivo e ponto de desistência do modo como foram planejados. Não se deixe manipular pela outra parte. Cuidado com a tendência a encontrar um meio-termo entre o preço pedido pela outra parte e a sua oferta inicial, e também de tomar uma posição muito rapidamente. Quando ambas as partes já definiram seus pontos de partida, a tendência é pular para o meio-termo e propor um acordo. Isso se

chama método 1-2-3 e já! Eles dizem US\$15.000, você diz US\$12.000, e eles dizem: “Por que não fechamos em US\$13.500?” Não diga sim a menos que US\$13.500 seja seu objetivo (ou melhor que ele). Limite-se às metas planejadas. Lembre-se de que você pode ser capaz de fazer um acordo melhor se andar a passos pequenos.

- Não permita que conheçam seu objetivo cedo demais. Não deixe a outra parte ter mais do que um mínimo de informação. Se o seu objetivo se tornar conhecido, você estará sujeito à manipulação, principalmente se achar que pode fazer melhor do que definiu como objetivo. Portanto, só permita que conheçam seu objetivo se você realmente não puder negociar melhor.
- Jamais revele seu ponto de desistência. Não permita que seus limites sejam conhecidos. Se eles tiverem conhecimento disso, tentarão chegar o mais próximo possível do seu ponto de desistência. Fale o mínimo possível – mesmo que eles continuem perguntando até onde você quer chegar.
- Leve a outra parte a fazer grandes concessões. Se você acredita que o bolo tem um tamanho fixo, pegue o maior pedaço que puder, deixando o menos possível para a outra parte. Continue tentando convencer a outra parte de que cabe a eles fazer grandes avanços em sua posição.
- Suas concessões devem ser poucas em número e baixas em valor. Se você tiver que ceder, que seja aos poucos, cada assunto a seu tempo. Seja paciente. Lembre-se de que o tempo atua em seu favor.

Conheça o nível de importância do resultado e os custos de fechamento da negociação da outra parte. Essa informação pode ser obtida diretamente – por exemplo, quando uma empresa afirma não poder sustentar uma greve, ou quando há pressão para chegar a um acordo rápido. Para conhecer os interesses da outra parte enquanto encobre os seus, faça perguntas, mas evite que as façam a você. Essa informação será útil ao planejar suas táticas.

## **DEFINA SUA META**

Para alcançar resultados admissíveis nas negociações, é fundamental que os negociadores conheçam como esses interesses se justificam

nos valores e nos imperativos, atrelados de maneira que sejam colocadas prioridades claras onde é possível programar estratégias e posições flexíveis (ANDRADE: 2006, p. 85).

As necessidades são motivadas nas intenções a curto, médio e longo prazos. Em função desses prazos, é preciso definir metas para auxiliar os administradores a observar com maior nitidez essas intenções.

## **O PACTO NO EQUILÍBRIO DAS PRIMEIRAS OFERTAS**

Na maioria das vezes, o resultado de uma negociação é o equilíbrio das primeiras ofertas. É possível obter vantagem desse fato da seguinte forma: depois que o outro lado fez sua primeira proposta, fazemos a nossa de modo que o equilíbrio entre as duas situe-se exatamente na zona que fixamos como finalidade. Se a negociação se iniciar inversamente, ainda é possível usar o equilíbrio entre as duas posições como fonte de informação. Se ela se situar fora da Zoap, talvez não haja por que entrar em negociação.

Será muito mais fácil e menos desastroso interromper as conversações nesse momento do que deixar para fazer isso mais tarde, quando várias propostas diferentes já foram lançadas e já se estabeleceu um relacionamento pessoal. Se queremos continuar com a negociação, precisamos suspender decisivamente nossas concessões.

## **OFERTA INICIAL FORA DA ÁREA DE POSSÍVEL ACORDO**

Nosso primeiro lance ofertado deve estar fora da área de possível acordo, ou seja, o preço inicial mais alto ou mais baixo do pretendido pelo nosso adversário, se assim não for, não é possível explorar toda essa área e estaremos limitados a um pequeno número de opções (concessões). Por isso, é necessário que tenhamos pelo menos um informe da posição de nosso concorrente. Isto é, nossa finalidade deve ser alta, mas não alta demais. Uma observação: culturas diferentes costumam ter ideias muito diferentes do que seria muito alto (ou muito baixo). Por exemplo, no Japão, a tentativa de negociar o preço pode ser vista como insulto e, já nos países árabes ocorre exatamente o contrário, é vista como o prelúdio indispensável ao negócio (SANER, 2004, p. 61).

## Atividade 2



Observe os conceitos a seguir e relacione a segunda coluna de acordo com a primeira.

<p>a. (1) Incerteza</p>	<p>( ) O resultado da maioria das negociações é uma média do que é oferecido em primeiro momento. Devemos esperar a outra parte oferecer, para tirarmos proveito dessa situação.</p>
<p>b. (2) Proposta fora da Zoap</p>	<p>( ) Muito importante dentro de uma negociação, que seja estabelecido um limite inferior e um superior do objetivo para não ficarmos expostos precocemente a pressões da parte contrária.</p>
<p>c. (3) Definindo metas</p>	<p>( ) Crie seu ponto de desistência. Concentre-se em maximizar os resultados. Construa boas alternativas. Pesquise a outra parte. Estabeleça suas ofertas.</p>
<p>d. (4) Jogo competitivo</p>	<p>( ) Sempre que iniciarmos uma negociação, a proposta inicial deve ser acima ou abaixo do preço de reserva do nosso adversário.</p>
<p>e. (5) Limite da negociação</p>	<p>( ) Não mudar o planejamento. Não expor seus objetivos, antes do necessário. Nunca expor um ponto de desistência. Pegar o maior pedaço do bolo possível. Conceder o mínimo possível.</p>
<p>f. (6) Ofertas iniciais</p>	<p>( ) A cada passo dado na negociação, fornecemos e recebemos novas informações. Por isso, durante as discussões devemos ter o devido cuidado, para não revelar demais.</p>

### Respostas Comentadas

- a. (6) *A cada passo dado na negociação, fornecemos e recebemos novas informações. Por isso, durante as discussões devemos ter o devido cuidado, para não revelar quais os nossos pontos fracos, pois após cada lance dado em uma negociação, é necessário reavaliar os nossos interesses, assim como o outro lado também reavalia e busca fortalecer seus interesses e para isso analisa cada informação recebida.*
- b. (3) *Quando as metas são definidas é importante estabelecer um ponto de desistência, pois partir desse limite, talvez desistir do negócio é uma opção. Concentre-se em maximizar os resultados, construindo alternativas. Pesquise a outra parte, constitua suas ofertas.*
- c. (5) *Não mudar o planejamento. Não expor seus objetivos, antes do necessário, a negociação tem um tempo certo de propor ofertas e fazer ou exigir concessões. Nunca expor um ponto de desistência, ao expor seu ponto de desistência você estará fragilizando a sua posição. Pegar o maior pedaço do bolo possível. Conceder o mínimo possível.*



d. (2) Muito importante dentro de uma negociação que seja estabelecido um limite inferior e um superior do objetivo, duas condições muito simples tem de ser acatada, não pode estar fora da realidade nem ser modesta em demasia, para não ficarmos expostos precocemente a pressões da parte contrária.

e. (4) Sempre que iniciarmos uma negociação, a hora da verdade será no momento da proposta inicial e deve ser acima ou abaixo do preço de reserva do nosso adversário, se ele for o vendedor, oferecemos um valor abaixo de seu preço de reserva, se ele for o comprador oferecemos um valor acima do preço de reserva.

f. (1) O resultado da maioria das negociações é uma média do que é oferecido em primeiro momento. A cada proposta e contra proposta dada, novas informações são oferecidas indiretamente, o negociador que for mais competente levará mais vantagem.

## TÁTICAS

### Aposta alta

O primeiro lance ofertado demarca o terreno da negociação. Precisamos utilizar ao máximo o nosso poder de barganha, mas, se fizermos o lance alto demais, não vamos atingir o alvo, apenas desperdiçar tempo e energia (MELLO, 2003, p. 80-81).

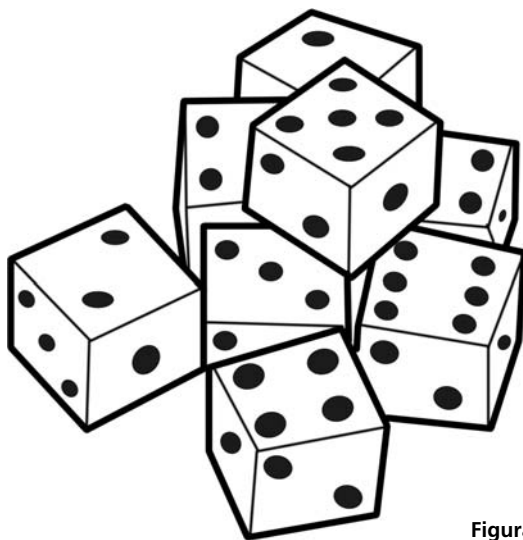


Figura 7.2: Apostar nos dados pode ser um lance alto demais.

### Fixar os limites do terreno/fundamentar a própria situação

Mostrar a realidade de sua situação desde o princípio da negociação é uma forma muito eficiente para que o concorrente se firme num preço específico. O lance oferecido inicialmente e outras informações ou desinformações (informações falsas lançadas com objetivo de desorientar o oponente) determinará o panorama em que se desenvolverá a ação. Estamos informando “isto é possível, isto não é”, mesmo que a informação seja falsa. Um exemplo muito usado em seminários que aborda essa questão é o seguinte exercício: dois grupos são convidados a adivinhar o resultado de uma multiplicação simples. O primeiro grupo recebe a tarefa de calcular o produto de  $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$ ; o segundo grupo deve calcular o mesmo produto, mas na ordem inversa:  $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ . O que temos visto é que o segundo grupo sempre apresenta um número maior! (SANER: 2004, p. 74).

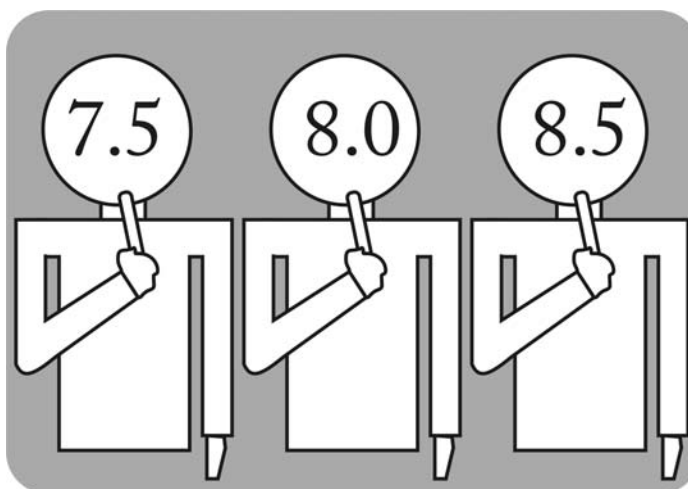


Figura 7.3: Ancorar a própria posição.

#### PROCRASTINAR

É o método de atrapalhar, barrar, prorrogar, impedir. Exemplo: O réu fora advertido que seu recurso é procrastinatório, de modo a retardar decisão judicial.

(Disponível em <http://www.dicionarioinformal.com.br/definicao.php?palavra=procrastinat%F3rio&id=3813>. Acesso em 25/05/2009.)

#### Sem início

A negociação tem início com uma conversa amigável, silêncio, espera e sorrisos – um procedimento utilizado na Ásia é provocar o outro lado tomar a iniciativa da primeira proposta. Em função da pressão do tempo, normalmente os negociadores ocidentais têm o vôo de volta marcado no prazo de poucos dias, quase sempre se vêem sob grande pressão e são obrigados pela ação do tempo a dar o primeiro lance. O que está subjacente a essa tática **PROCRASTINATÓRIA**? O negociador que

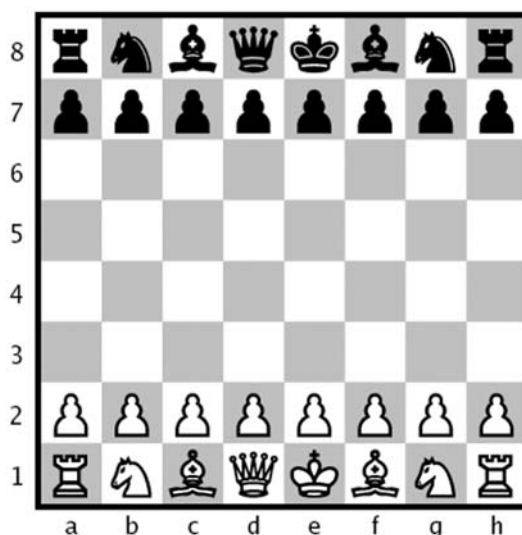
provoca o outro lado a dar a primeira oferta transfere obrigatoriamente a iniciativa? Não, o que ele quer obter são informações importantes que possivelmente irá determinar seus movimentos no destino correto, de forma a obrigar o outro lado a sujeitar-se a certos limites. Mais adiante, ele deverá fazer com que o equilíbrio entre as duas posições estabeleça-se exatamente na área que determinou como finalidade. O que irá acontecer a seguir dependerá da habilidade do negociador para conduzir a negociação. De outra forma, nem a melhor tática o levará muito longe – a menos que possa induzir o outro a mudar seu preço de reserva (SANER, 2004, p. 74-75).

### Autoridade

Caso a parte negociadora esteja numa situação muito superior, pode lançar uma única e definitiva oferta: “É pegar ou largar!” Se a parte persistir em suas exigências e não aceitar debater sobre o assunto, dois resultados possíveis se impõem de imediato: o outro aceita ou recusa a proposta. No entanto, é possível existir uma terceira alternativa: retomar o debate, ignorando a ameaça, mas dessa forma sua credibilidade e sua situação na negociação estarão destruídas, posição que qualquer negociador será capaz de explorar ato contínuo. Se um dos negociadores não tiver competência suficiente para garantir um acordo, estará colocando o negócio em risco e precisará obstinadamente a chegar a uma solução. Qualquer blefe será percebido. Tal procedimento leva facilmente a um impasse final (SANER, 2004, p. 75).

### Indução ou prestígio

Grande parte dos negociadores tenta induzir o outro da justiça de sua condição. Eles têm uma grande quantidade de possíveis falas, que vão da alegação técnica de um consultor financeiro à loquacidade do vendedor



**Figura 7.4:** Como no jogo de xadrez, a primeira oferta ou o primeiro lance força o outro lado a fazer a sua oferta ou o seu lance.

Fonte: <http://bbs.metalink.com.br/~lapertosa/xadrez70.jpg>



**Figura 7.5:** O líder.

Fonte: Disponível em: <http://www.admtoday.com/wp-content/uploads/2008/04/lideranca.jpg>.

de produtos de limpeza que bate de porta em porta. O que irá dizer se a habilidade utilizada irá funcionar é o ambiente cultural. Por exemplo, nos shoppings centers, um tom técnico é mais apropriado, enquanto nos mercados populares, como a Rua da Alfândega, no Rio de Janeiro, os negociadores preferem uma linguagem mais floreada, sendo que alguns dominam as sutilezas da língua e sabem bajular.

É inquestionável a possibilidade de influenciar ou mesmo manipular pessoas e, quando se usa esse truque, ou, pior ainda, a mentira, as consequências podem ser altamente prejudiciais. Isso porque caso o mentiroso seja pego no ato, o custo para sair da dificuldade pode ser muito alto, já que para “reparar” a situação, serão necessárias mais concessões (SANER, 2004, p. 75).



**Figura 7.6:** Persuasão ou Influência.

Fonte: <http://office.microsoft.com/clipart/preview.aspx?AssetID=MPj0427658>

### As pequenas concessões

Essa tática é utilizada pelo negociador que deseja ceder pouco. Caso seja inevitável, pode-se fazer uma pequena concessão para aplacar o outro lado durante algum tempo. Como a perda é bem pequena, se ganha um bom tempo para pôr em prática manobra estratégica. Essa tática de pequenas concessões “em fatias” é muito utilizada pela política comercial do Japão. Não há razão para não tirar vantagem de metodologia semelhante: em vez de desfechar um ataque frontal sobre o outro lado e forçá-lo a

aceitar grande parte de nossas reivindicações, podemos dividi-las em fatias, bem pequenas. Essa tática de conquistar objetivos intermediários facilita a conquista do objetivo desejado (SANER, 2004, p. 76-77).



**Figura 7.7:** Jogadores de damas estrategicamente fazem concessões para obter mais vantagens nos lances seguintes.

## O poder

O equilíbrio de poder é de fundamental importância no conflito pela repartição do “bolo”. Contudo, para que seja possível estabelecer isso, necessita-se compreender de onde surge o poder de barganha. De acordo com Saner (2004, p. 78-79), ele decorre da própria situação, por meio de:

- um máximo de alternativas: quem não depende de uma conclusão pode ameaçar suspender a negociação (e abandoná-la de fato se assim o desejar);
- credibilidade e integridade: só quando tem credibilidade o negociador pode usar uma tática de forma tão convincente, a ponto de lhe dar controle sobre a negociação – contradições entre palavras e atos minam a credibilidade;

- acesso à informação: conhecimento é poder – seja um acurado conhecimento do adversário (preço de reserva, estratégia escolhida, número e qualidade das opções disponíveis), seja conhecimento das condições de mercado (preço vigente, oferta e demanda, ou saturação do mercado);
- definição da realidade: aquele que for capaz de influenciar a percepção ou as atitudes do adversário por meio de uma apresentação hábil da situação poderá conduzir a negociação numa direção que lhe seja favorável. Além disto, os participantes de uma negociação adquirem poder pessoal em consequência de;
- conhecimento especializado: aquele que é um *expert* em sua área pode lançar melhores argumentos e contestar os do adversário;
- legitimidade e autoridade formal: credenciais oficiais são coisas que o oponente não pode negar ou mudar – embora apenas na sua área de competência, que pode ser bastante estreita;
- direito de recompensar ou punir, formalmente estabelecido ou não: a parte que puder impor sanções ao comportamento da outra, tem uma arma a seu favor;
- posição e respeitabilidade: uma alta posição social confere poder e aumenta as possibilidades de pressão sobre o outro.



Figura 7.8: Pessoas se comunicando.

## O USO DA MANIPULAÇÃO

De acordo com Lewicki e Hiam (2003, p.175-176), você pode fazer com que o outro negociador veja a sua situação e suas esperanças de acordo com a sua vontade através da manipulação à negociação, segundo as seguintes táticas:

- Usar a linguagem corporal ou suas emoções para demonstrar sua atitude, quer seja verdadeira ou dissimulada. Deixar que eles pensem que você está zangado, quando você na verdade não está.
- Dar a impressão de que não tem autoridade para tomar uma decisão. Escolher alguém como porta-voz da equipe ou contratar um advogado ou corretor. A outra parte pensará que o resultado é menos importante que realmente é.
- Levantar muitas questões para negociar, sendo que algumas delas não têm importância. Aumentar a “neblina” e a confusão, durante a negociação. Não deixar o outro lado saber o que é realmente importante. Isso geralmente é fácil de fazer quando se negocia questões técnicas ou complexas, ou quando se envolvem especialistas – contadores, advogados, engenheiros – que não sabem explicar para os leigos os termos técnicos.
- Fazer apresentações seletivas. Apresentar apenas os fatos necessários para esclarecer seu ponto de vista. Isso permite que você conduza a outra parte a uma conclusão específica.
- Desvirtuar as informações. Em alguns casos, o exagero e a argumentação provocam distorções inequívocas dos fatos e desvirtuam os assuntos. Levado ao extremo, torna-se jogo muito sujo e mentira absoluta. Não se está defendendo tal atitude, mas isso acontece à medida que as partes se veem envolvidas na competitividade do processo.
- Faça com que os custos da negociação pareçam maiores. Manipule fatos e comportamento para levar a outra parte a acreditar que os procedimentos são mais dispendiosos do que realmente são.
- Manipular os reais custos do atraso ou suspensão da negociação. Isso pode ser feito prolongando-se as negociações, apresentando-se outras questões ou solicitando-se a presença de outras partes.

- Ocultar informações. Ocultar informações pertinentes à negociação pode manipular o resultado, mas pode gerar conseqüências desastrosas.
- Usar táticas emocionalmente apelativas. Os negociadores geralmente tentam manipular as emoções da outra parte, a fim de distraí-la e fazer com que se comporte de uma maneira menos racional. Fazem com que a outra parte fique zangada ou chateada, fazem elogios ou a diverte – e quando não estiverem atentos; tenta obter concessões. Manobras extremamente sentimentais, tais como ameaçar o término das negociações, às vezes dão certo. Outra tática é parecer estar com raiva ou zangado, quando na verdade não se está, para fazer com que a outra parte se sinta culpada ou arrependida. Atitudes destrutivas podem ter o efeito desejado, mas podem aumentar a voltagem emocional e, assim fazer com que seus esforços sejam em vão. Recusar-se a ceder estabelece um tom para a negociação. O silêncio também.
- Fazer alianças com pessoas de fora. Facções políticas, grupos de protesto e outros grupos de apoio podem ajudar a fazer pressão para que a outra parte tome uma decisão. A simples ameaça de falar com tais grupos pode resultar em uma tomada de posição da outra parte.

## CONCLUSÃO

A negociação distributiva ou competitiva tem como seu objetivo principal obter a maior fatia possível do bolo. As técnicas descritas são muito úteis em diversas situações e poderão garantir melhores resultados.

O administrador deve saber que esse tipo de negociação só deve ser utilizado em situações em que a maior fatia do bolo é o resultado esperado. Quando se está em jogo, relacionamentos de longo prazo, é preferível considerar um outro tipo de negociação.



## Atividade Final

### Impasse em negociação sobre clima prejudica chances de Kyoto



#### 19 maio, 2007 – 7:05h – Délcio Rocha

O fracasso nos esforços para levar os Estados Unidos e grandes países em desenvolvimento para a mesa de negociações sobre o combate ao aquecimento global marcou as discussões, realizadas nesta semana em Bonn, sob o patrocínio da ONU – Organização das Nações Unidas.

As negociações tinham por meta fixar as bases sobre as quais será realizada uma conferência marcada para ocorrer em dezembro, na Indonésia.

Em debate, está a possibilidade de fortalecer e prorrogar para além de 2012 o Protocolo de Kyoto, sobre combate ao aquecimento.

Até agora, apenas alguns dos países ricos adotaram metas de emissão ao assinarem o protocolo e uma das dificuldades nas negociações realizadas atualmente é a exigência desses países em impor às nações em desenvolvimento limites de emissão.

Apesar dos recentes relatórios da ONU, alertando para os perigos das mudanças climáticas, os EUA e o Japão consideravam pequenas as chances de iniciar, na conferência de Bali, negociações formais sobre a prorrogação do Protocolo de Kyoto.

“Precisamos de que todos os grandes emissores participem, incluindo a Índia, a China e os EUA”, afirmou o principal negociador do Japão, Mutsuyoshi Nishimura.

“Realmente, eu não acredito que essas condições serão atendidas. Tenho poucas expectativas sobre lançar as negociações em Bali.”

Rejeição – Os EUA nunca ratificaram o Protocolo de Kyoto e rejeitaram a possibilidade de realizar negociações em Bali, a fim de mudar um outro tratado sobre o clima, a Convenção sobre as Mudanças Climáticas, uma medida necessária, a fim de se prorrogar Kyoto.

“Isso seria certamente prematuro”, afirmou à Reuters o principal negociador do governo norte-americano para o setor, Harlan Watson.

A China deseja um maior envolvimento dos EUA e dos outros países ricos no enfrentamento de um problema que, segundo o país asiático, é provocado pelos séculos que esse bloco de nações passou queimando combustíveis fósseis.

“Não acredito que o primeiro período de Kyoto seja suficiente para os países desenvolvidos darem mostras de seu comprometimento”, afirmou o chefe da delegação chinesa, Guoshun Sun.

“Faremos o que for possível para controlar as emissões. Os países em desenvolvimento precisam de ajuda tecnológica e de recursos financeiros dos países desenvolvidos.”

O chefe da agência de clima da ONU, Yvo de Boer, reconheceu que há “pontos divergentes”, mas ressaltou algumas mudanças verificadas nas negociações de Bonn.

O papel das nações emergentes – A autoridade destacou a disposição do Brasil e da África do Sul em negociar sobre a adoção de alguns compromissos.

A Alemanha recebe a cúpula do Grupo dos Oito (G8) que acontece em junho e esperava que a mudança na postura dos governos brasileiro e sul-africano abrisse as portas para negociações sérias sobre prorrogar Kyoto.

“Em nosso processo do G8, esperamos dar esse sinal para Bali e isso é algo a partir do qual a chanceler (Angela) Merkel conseguirá avançar”, disse a principal negociadora da Alemanha para as questões ambientais, Nicole Wilke.

“Precisamos decidir agora como conseguiremos atraí-los para um futuro regime (de metas de emissão).”

Fonte: Reuters / Estadão Online (<http://www.ambienteemfoco.com.br/?p=4231>)



Quadro 7.1: Planilha exemplo de Planejamento de Negociação competitiva

Questionamento	Ação 1	Ação 2	Ação 3	Ação 4	Ação 5	Ação 6
Importância da negociação	É muito importante, seu objetivo é a preservação do planeta.	Envolver os países interessados na preservação do meio ambiente.	Mostrar aos países como está a qualidade de vida dos seres vivos.			
Negociação com envolvimento futuro?	Tem envolvimento futuro, estamos em um mundo globalizado.	Os países que aceitarem a preservação serão mais respeitados internacionalmente.				
A importância do relacionamento	O relacionamento é importante em função das necessidades mútuas, considerando suas próprias necessidades em primeiro lugar e do meio ambiente como prioridade.	Há países que não aceitam o protocolo, pois envolve tempo considerado muito curto.	Mostrar aos países que rejeitam que, se concordarem com os protocolos, terão muitos benefícios.			
O relacionamento é fundamentado?	Sim, o relacionamento é fundamentado, em função da globalização e das organizações multilaterais.	É necessário o envolvimento de países, considerados grandes emissores de poluentes, incluindo a Índia, a China e os Estados Unidos da América.				
Exposição de seu comportamento	Com cuidado, expor o que for útil para satisfazer em primeiro lugar as minhas necessidades.	Mostrar com cuidado os benefícios que os outros países terão ao aceitarem assinar os protocolos.				
Tem envolvimento financeiro?	Implantar o protocolo envolve custos muito altos.	Países desenvolvidos não aceitam o protocolo pelos custos de sua implantação.				

Estratégia defensiva?	Fixação de meus limites de concessão e de exigências, para não exigir o que o outro lado não tem para oferecer.	Fazer concessões, se necessário, com a questão tempo.				
Os participantes são concorrentes ou são parceiros?	Os participantes são concorrentes.	Devemos proporcionar a todos pelo menos ganhos mínimos.				
Zoap	Definir e estabelecer os limites de ação para obtenção do acordo por parte de países desenvolvidos entre os quais a Índia, a China e os Estados Unidos da América.	Definir os pontos de desistência.	Criatividade com boas alternativas para aqueles que são mais resistentes.	Concentração no acordo.	Obter o máximo de informações, sobre as necessidades dos países envolvidos.	Estabelecer a oferta inicial, maior exigência ou a mais baixa possível.

**RESUMO**

A negociação distributiva ou competitiva caracteriza-se como o modelo de negociação onde um ganha e o outro perde. Antes de optar por esse modelo de negociação, precisa-se avaliar se qual a importância dessa negociação em questão, para que futuramente não possa atrapalhar novas negociações. Como nessa negociação, os ganhos e perdas equivalem-se, ou seja, dão resultado zero, ela também pode ser chamada como jogo de soma zero ou jogo de soma fixa.

A negociação competitiva tem como foco atingir o limite da negociação e, esse foco se constitui de três pontos: ponto de partida, objetivo e ponto de desistência. Na maioria das vezes, as partes estão dispostas a partilhar

a negociação. Esse ponto da negociação é chamado de zona de acordo possível (Zoap) e a parte que puder reivindicar mais da metade da Zoap para si consegue o melhor êxito na negociação.

É muito importante que você saiba quais são limites na negociação: não revele seu ponto de desistência e mantenha seu preço de reserva.

Existem algumas táticas que podem ser utilizadas para obter vantagens na negociação, como: aposta alta, delimitar o terreno/ancorar a própria posição, sem abertura, táticas de autoridade, persuasão ou Influência, tática do salame, poder de negociação.

Da mesma forma, também existem táticas que podem ser utilizadas para manipular como outro jogador vê a sua posição e suas expectativas, quanto à negociação: uso da linguagem corporal, demonstrar falta de autoridade para tomar decisões, levantar muitas questões para negociar, fazer apresentações seletivas, fazer com que os custos da negociação pareçam maiores, manipular os reais custos do atraso ou suspensão da negociação, ocultar informações, usar táticas apelativas, fazer alianças com pessoas de fora.

### INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você irá aprender sobre o modelo de negociação Ganha-Ganha.



# Negociação integrativa ou colaborativa

AULA




# 8

## Meta da aula

Apresentar o modelo de negociação  
"ganha-ganha".

## objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  identificar os pontos fundamentais de uma negociação colaborativa;
-  identificar elementos da dinâmica da negociação colaborativa;
-  avaliar a melhor tática a ser utilizada diante das situações da negociação colaborativa.

## INTRODUÇÃO

Uma negociação colaborativa é aquela em que as duas partes importam-se com o relacionamento e o resultado, trabalhando em conjunto para maximizar a satisfação de ambos os lados (SANER, 2004, p. 101).

Por exemplo: você percebe que as necessidades do outro lado são preços competitivos, qualidade e garantia. No caso de você ser capaz de oferecer tudo isso, você deve se voltar para o outro negociador e propor a seguinte questão: “Se eu puder demonstrar satisfatoriamente que minha empresa trabalha com níveis de qualidade que o senhor exige, com preços competitivos e três meses de garantia total, o senhor ficaria satisfeito?”

A negociação distributiva costuma ser a forma de negociação mais praticada entre as pessoas e, por isso, a maioria delas possui alguma experiência.

Como já argumentado em aulas anteriores, os fatores que podem favorecer ou não as chances de êxito durante uma negociação são o treinamento e o domínio das técnicas de negociação. Entretanto, não se pode deixar de destacar que não só a barganha é primordial para a solução de conflitos. O melhor caminho para a negociação é aquele que conduz para a felicidade das duas ou mais partes com o resultado final.

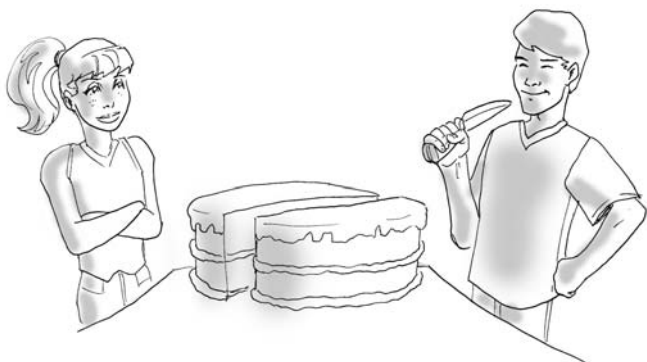
Falhar em observar as coisas pela ótica do outro lado vai provocar danos repetidos na conclusão de qualquer negociação. Você deve escutar o outro lado e responder com outra pergunta: “o que é importante para você neste produto ou serviço?” Essa pergunta encurta a distância e redireciona as coisas para um lado mais produtivo. Descobrir o mais rápido possível o ponto de vista do outro lado pode ajudá-lo muito.

O preceito fundamental de toda negociação deve ser o de que em uma negociação verdadeiramente bem-sucedida não há perdedores.

Vamos imaginar um exemplo: Os irmãos João e Maria estavam disputando um pedaço de bolo e cada um persistia em ficar com o pedaço maior. Assim que o irmão toma posse da faca e prepara-se para tirar a maior parte para si, a mãe e o pai intervêm.

Segundo a tradição do Rei Salomão, o pai diz:  
– Um momento! Não me interessa quem vai dividir o bolo, mas quem o fizer tem de dar ao outro o direito de escolher o pedaço que desejar.

Naturalmente, para se proteger, o irmão corta a fatia em dois pedaços do mesmo tamanho (COHEN, 1994, p.148).





Se você fizer um apanhado em todas as suas negociações nas quais suas chances de êxito foram frustradas, irá lembrar-se de que ninguém gosta de perder e, muito menos, admitir a superioridade do vencedor.

Ainda que em seu histórico de negociações você tenha tido sucesso mais vezes do que tenha perdido devido ao seu poder ou capacidade de persuasão, o confronto é uma estratégia arriscada e, a longo prazo, pode não ser uma solução, mesmo que traga algum ganho imediato.

## O QUE FAZER PARA TER SUCESSO DA COLABORAÇÃO

Geralmente, o modelo de negociação mais utilizado entre os negociadores é o “competitivo”, isso porque a maioria das pessoas só consegue visualizar um negócio segundo a perspectiva de que haverá um vencedor, ou seja, a desconfiança e a obtenção de vantagens são seus principais objetivos e características.

Já a estratégia colaborativa não é tão utilizada quanto a competitiva, justamente pela falta de conhecimento de seus pontos positivos.

Segundo Lewicki e Hiam (2003, p. 182-183), para a colaboração funcionar – e encontrar soluções inovadoras, que permitam a ambas as partes receber mais do que o inicialmente previsto – as duas partes precisam estar de acordo em relação aos seguintes objetivos.

Terminado o impasse após troca de informações, suas necessidades foram resolvidas através da colaboração.

1. Entender as necessidades e objetivos da outra parte.
2. Proporcionar um livre fluxo de informações para ambas as partes.
3. Procurar as melhores soluções que supram as necessidades dos dois lados.

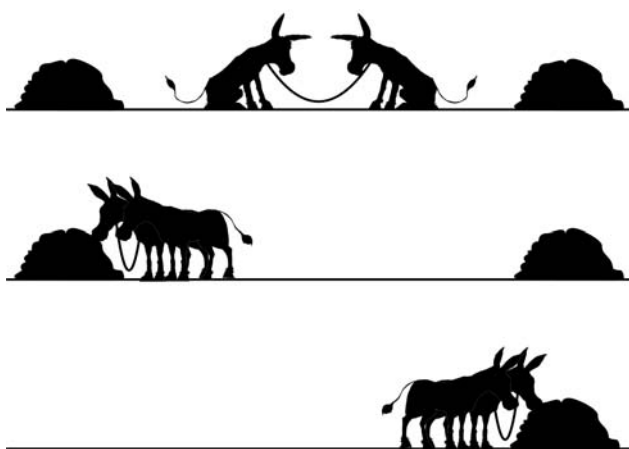


Figura 8.1: Superação do conflito de interesses com solução inteligente.

## A diferença

O negociador que utiliza o modelo de negociação distributivo está sempre em busca de vantagens e lucros próprios, ocasionando sempre uma perda para o negociador adversário. Conforme já foi visto na aula anterior, como nenhum novo valor é criado, ganhos e perdas sempre vão dar o resultado zero; logo, esse tipo de negociação também é chamado de *jogo de soma zero*. Com isso, a opção é interromper a negociação.

Para Lewicki e Hiam (2003, p. 183), a negociação integrativa lida com várias questões ao mesmo tempo, o que possibilita a permuta. O objetivo dos dois lados é obter o maior lucro possível, com a menor perda possível para o outro. Para chegar a esse resultado, os dois lados trocam concessões, criando com isso novos valores. A melhor solução pode, então, ser escolhida entre uma grande variedade de alternativas.

Veja a seguir um exemplo de colaboração apresentado por Bazerman (2000, p. 117-118):

A ABC Inc., fabricante orientado para o consumidor final, identificou uma excelente funcionária em potencial que trabalha para uma forte empresa concorrente. Tanto o departamento de marketing como o de vendas gostaria de contratá-la. Cada um dos dois departamentos gostaria de poder usar as habilidades desta mulher como analista de sistemas e seus conhecimentos na área de bens de consumo. Como muitas outras organizações, a ABC está informatizando todo seu sistema interno. Mas o número de pessoas treinadas tanto naquele tipo de indústria quanto em sistemas de computador é bastante limitado. O problema imediato é como lidar internamente com os dois departamentos que querem contratar esta funcionária. Como poderia ser resolvido este conflito?

Há duas soluções óbvias. Os dois departamentos poderiam usar o método de mercado livre e competir um contra o outro para contratar a profissional. Contudo, ao empregar este método, a ABC acabará pagando mais do que o necessário para contratá-la e o processo muito provavelmente pareceria bastante estranho à candidata. A alternativa óbvia seria um acordo, como por exemplo, dividir o tempo da funcionária ao meio: metade do tempo ela trabalharia no setor de marketing, enquanto a outra metade seria dedicada ao departamento de vendas. Este acordo gera um número de problemas administrativos e pelo menos um dos dois departamentos poderia considerar a “metade do tempo” insuficiente.

Essas duas soluções tomam como *pressuposto* a obrigatoriedade de dividir um recurso, nesse caso a nova recruta. Em contraste,

uma solução integrativa, a troca de questões, pode ser encontrada para o problema de informatização dos dois departamentos: (1) a necessidade de longo prazo de contratar profissionais qualificados na área de informática e (2) a necessidade imediata de gerenciar o trabalho de unir os bancos de dados de vendas e de marketing. Embora seja óbvio o valor de contratação da recruta para ambos os departamentos, os interesses primários dos dois podem ser diferentes. O setor de marketing pode estar mais preocupado com a primeira questão, enquanto o de vendas, com a segunda. Portanto, um acordo através do qual o departamento de marketing contrata a profissional, mas dá a ela total responsabilidade pela união dos bancos de dados é uma ótima troca para as duas questões.

## Atividade 1

Leia atentamente o texto a seguir e identifique os pontos fundamentais que não foram observados.



O tapete vermelho foi desenrolado. O vinho fluiu enquanto ambas as partes se cumprimentavam pelo grande acordo. A bolsa de valores e a imprensa americana aplaudiam o acordo. A *American Motors* (AMC) e a *Beijing Automotive Works* haviam entrado em acordo para formar uma *joint venture*, a *Beijing Jeep Company*, para produzir e vender jipes na China. A livre imprensa de Detroit aplaudiu a manobra como “uma das tacadas industriais mais ardilosas da década”. Os chineses ficariam com 69% das ações; os americanos controlariam 31%.

Segundo um artigo de imprensa, o empreendimento conjunto primeiro modernizaria o antigo jipe chinês, o BJ212, usado pelo Exército de Libertação do Povo. Isto seria acompanhado por um “novo modelo de segunda geração”, para ser vendido na China e no Oriente Médio.

Os americanos, porém, nunca levaram em conta que a linguagem confusa do contrato escrito em chinês continha as sementes de problemas futuros. O acordo não detalhava qual tipo de novo jipe seria contraído. Não havia direitos para a AMC converter seu lucro chinês em dólares e não havia nenhuma garantia de que o governo chinês garantiria dinheiro em espécie, suficiente para a compra de componentes-chave dos Estados Unidos da América.

O empreendimento conjunto mal havia decolado em janeiro de 1984, quando os dois lados cruzaram as espadas a respeito do desenho do jipe. Os americanos queriam que o projeto fosse cópia de um jipe AMC, de modo que as peças pudessem ser trocadas. Os chineses queriam um jipe militar personalizado, que pudesse ser usado pelo seu maior cliente, o Exército Chinês. Tal jipe não poderia ser feito com as peças do AMC. Ambos os lados haviam atenuado essa questão durante as negociações do contrato. Agora seriam necessários meses de intensas negociações antes que os chineses concordassem em montar o mais novo produto da AMC, o *Jeep Cherokee*, a partir de *kits* importados dos EUA. Custaria mais de US\$ 1 bilhão para desenvolver um novo jipe e nenhum dos lados poderia pagar isto.

Então, no final de 1985, o governo chinês impôs pesadas restrições a moedas estrangeiras. Sem acesso a dinheiro em espécie, o empreendimento não poderia importar o *kit* de peças do *Cherokee* e não poderia trocar seus lucros locais em dólares, pois a moeda doméstica não podia ser convertida.

Durante meses, os *kits* de peças do *Cherokee* amontoaram-se em *Detroit*. Para piorar as coisas, as dívidas não pagas dos clientes do governo chinês também se amontoavam. No inverno, a *Beijing Jeep Company* faliu.

Os americanos estavam quase abandonando o empreendimento, quando os chineses fizeram uma grande concessão. Eles garantiram à *Beijing Jeep Company* moeda estrangeira suficiente para a importação de 12.500 *kits* do *Cherokee*, ao longo de quatro anos. Os americanos haviam originalmente planejado 5.700 em 1986 e 40.000 por ano até 1990.

Os chineses finalmente desistiram de seus planos de construir um novo jipe militar e o tão sonhado “novo veículo de segunda geração” foi redefinido como um *Cherokee*. Finalmente, os chineses concordaram em permitir que o empreendimento convertesse seus lucros chineses em moeda estrangeira.

A *Beijing Jeep Company* estava de volta aos negócios (*FORTUNE INTERNATIONAL*, 1989, p. 69).

Responda às seguintes perguntas:

Quais os objetivos que eles precisavam alinhar com a outra parte para que essa negociação tivesse êxito, inicialmente?

Quais concessões teriam de ser trocadas para evitar maiores conflitos?

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Os dois lados da negociação deixaram-se levar pela euforia inicial, não levando em conta ações importantes, entre elas: compreensão das necessidades e objetivos da outra parte; linguagem em escrita chinesa; falta de autorização para que a AMC convertesse seu lucro em moeda chinesa para moeda americana; falta de adequado fluxo de informações para os participantes. Dessa forma, o acordo poderia ter prosseguido muito mais brandamente.*

## OBSTÁCULOS À COLABORAÇÃO

Para que o modelo de negociação colaborativo seja bem-sucedido, todas as partes negociadoras devem estar engajadas na mútua colaboração.



**Figura 8.2:** A criança constata o grande obstáculo que há na sua frente.

Para Mello (2004, p. 92), o modelo de negociação colaborativo pode ser dificultado ou até mesmo impossível de ser utilizado diante das seguintes situações:

- Uma parte não vê a situação como tendo potencial para colaboração.
- Uma parte deseja apenas atingir suas próprias metas.
- Uma parte espera que a outra seja competitiva e prepara-se para a negociação, baseada nesta expectativa.
- Uma parte quer ser competitiva e comporta-se como tal.
- Uma parte representa uma pessoa que prefere a abordagem competitiva.
- Uma parte não está inclinada a perder tempo, pesquisando soluções colaborativas.
- A negociação ou barganha inclui questões competitivas e colaborativas. (Às vezes, as duas partes podem colaborar em questões colaborativas e competir em situações competitivas. Entretanto, a experiência mostra que os processos competitivos tendem a eliminar os processos colaborativos, tornando a colaboração mais difícil de realizar).

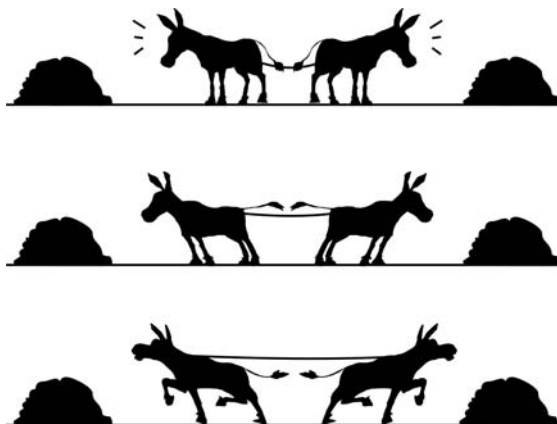


Figura 8.3: O conflito não é superado e fica exacerbado.

A negociação competitiva cria obstáculos à colaboração em que os dois competidores poderiam com facilidade satisfazer as suas necessidades.

### Proteção ambiental

Segundo Gonçalves (2008):

Uma portaria da Secretaria do Verde e Meio Ambiente que regula a remoção e o corte de árvores em novos empreendimentos da cidade fechou o cerco às construtoras. Publicada em março, ela condensa e simplifica o conteúdo de uma série de resoluções criadas desde a Lei de Crimes Ambientais, de 1998. Em linhas gerais, diz que ninguém é dono de árvore alguma, mesmo que tenha plantado sua sementinha. Cada exemplar verde é um bem público, ainda que em território privado. Se quiser remover um simples pinheiro, a construtora precisará de uma autorização da prefeitura, concedida depois de um minucioso levantamento arbóreo, que relaciona o número de unidades existentes na área, o tamanho e as espécies. O total de árvores quando a obra estiver concluída deverá ser igual ao do seu início. Um centenário jatobá nativo, porém, não pode ser decepado em troca de uma muda de flamboyant exótico. A prefeitura pode exigir o plantio de mais de 150 mudas para compensar a retirada de uma árvore. “A multa mínima para um corte não autorizado é de 10 mil reais”, afirma Hélio Neves, chefe de gabinete da secretaria. “Se o procedimento tiver irregularidades, a Secretaria de Habitação também poderá embargar a construção. Embora 80% dos 220 apartamentos do condomínio de luxo Fascination Penthouses, no Campo Belo, estejam vendidos, suas obras estão paralisadas há um mês. A prefeitura alega manejo não autorizado de cerca de quarenta árvores pela construtora Tishman Speyer, intimada a pagar 420 mil reais. A empresa, por meio de

comunicado, informa que recorreu da multa, seguiu todas as normas da prefeitura e somente realizou o corte e o replantio de árvores após a emissão e a publicação da licença de obra, em 9 de agosto. Afirma ainda que 65 árvores nativas serão mantidas no terreno, além de se comprometer a fornecer 1568 mudas para a cidade. No Morumbi, as obras de uma mansão de 1.120 metros quadrados tiveram suas máquinas paradas durante uma semana. “Por falta de conhecimento, meu cliente mexeu em 46 exemplares de forma errada”, diz o engenheiro agrônomo José Manoel Gobbi de Oliveira, contratado para preparar o termo de ajustamento de conduta, documento que liberou a continuação das atividades depois que técnicos da Câmara de Compensação Ambiental da prefeitura propuseram uma indenização de 600 mil reais. “Na negociação, convertemos 90% da multa no plantio de 309 mudas.”

A rigidez da legislação tem dado mais trabalho a engenheiros agrônomos e florestais, responsáveis por análises e projetos de licenciamento, e a advogados da área ambiental, incumbidos de proteger clientes e amortizar punições. “O empreendedor que não seguir a lei poderá ser processado nas instâncias cível, administrativa e penal”, afirma Pedro Carneiro, do escritório Pompeu, Longo, Kignel & Cipullo Advogados. Um de seus clientes acumulou prejuízos por ter ficado seis meses com obras embargadas. Empreiteiras passaram a contratar empresas como a Agrotexas Ambiental, que cuida do processo desde a autorização até o manejo da vegetação. “Algumas espécies são organismos frágeis que podem morrer durante o transplante de um ponto do terreno a outro”, diz Deise Sucena, coordenadora de projetos. Durante a construção do Shopping Cidade Jardim, por exemplo, foi preciso um guindaste para içar uma copaíba de 12 toneladas e 14 metros de altura. Quando existe um exemplar em extinção, ele é intocável. “Há casos em que o projeto é refeito para que uma árvore permaneça intacta.” Foi o que aconteceu com o alecrim-de-campinas de pelo menos cinquenta anos durante os trabalhos de ampliação do Hospital Samaritano, em Higienópolis. “Nossa inspiração foi a figueira do restaurante Rubaiyat”, conta Sérgio Lopez Bento, superintendente de operações do hospital. Compensamos as doze árvores derrubadas plantando outras 87 em praças e oferecendo 56 mudas à prefeitura.

A negociação do hospital com a Secretaria do Verde levou onze meses. “Trata-se de um trâmite complexo e demorado, pois há muitas exigências a ser cumpridas”, explica Francisco Vasconcellos, diretor de meio ambiente do Sindicato da Construção Civil do Estado (SindusCon). A prefeitura afirma contar com 157 técnicos para fazer valer a nova legislação. Desde março, no entanto, aplicou apenas 29 multas a quem não cuidou adequadamente do nosso verde.

O impasse que ocorre hoje entre os grandes polos industriais e os órgãos de proteção ambiental poderia ser solucionado pelas municipalidades das diversas cidades com a criação de novos incentivos que visualizassem os aspectos econômicos, ao invés de apenas criarem proibições.

A indústria precisa ter o conhecimento de que preservar e beneficiar o meio ambiente são sinônimos de lucro para a empresa. Sabe-se que atualmente os empresários que "pensam verde" estão recebendo reconhecimento social e até aumentando suas vendas através da divulgação de produtos que degradam o meio ambiente.

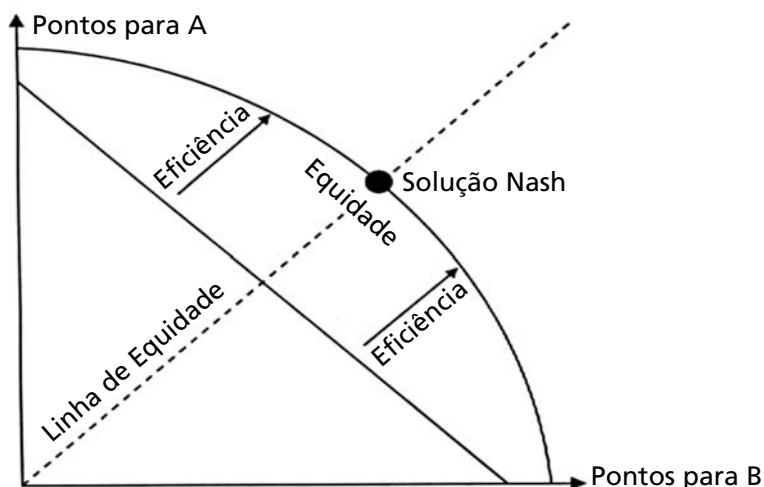
### **Equidade e eficiência**

É improvável que esses dois objetivos possam ser alcançados em conjunto. Isso significa que, na maioria dos casos, deverá ser feita a escolha entre os dois, dependendo do seu grau de importância. Qualquer que seja a escolha, algumas das alternativas são melhores para ambas as partes do que o resultado que se poderia alcançar numa negociação distributiva. Por isso, ainda que a opção seja injusta, ambos os lados serão privilegiados se alcançarem um resultado melhor que seu preço de reserva. Tratando-se de distribuição, a cooperação será o fator decisivo (SANER, 2004, p. 114).

Observe no gráfico a seguir que os resultados possíveis estão situados nas diversas distâncias da diagonal pontilhada que marca a equidade, atravessando todos os pontos nos quais os participantes da negociação seriam contemplados em benefícios iguais. Esse ponto localizado nessa linha seria o ponto eficiente, porque é aceito por todos os envolvidos (SANER, 2004, p. 113).



Gráfico 8.1



### Confiança: como e por que construir confiança?

“Como confiança gera mais confiança – o que é necessário para começar a sustentar uma cooperação – é importante que os lances feitos na negociação colaborativa gerem confiança” (SANER, 2004, p. 114).

Antes que a negociação formal seja iniciada, é fundamental que haja primeiro algum diálogo entre os negociadores nessa fase de conhecimento. Durante esse momento, caso apareça algum tipo de desconfiança, futuramente poderá ser um fator para que a negociação colaborativa aconteça.

Caso os negociadores ainda não se conheçam ou se no passado agiram de forma competitiva, será fundamental que agora iniciem essa nova negociação com mútua confiança.

Em geral, os negociadores costumam fazer um apanhado nas negociações passadas da outra parte, para basear suas expectativas quanto ao desfecho da atual negociação. De acordo com Lewicki e Hiam (2003, p. 199), geralmente, costumamos confiar em alguém que se parece conosco, tem uma atitude positiva em relação a nós, ou parece ser cooperativo e confiável. E, assim, nós também tendemos a confiar neles se eles confiarem em nós. Por isso, fazer concessões parece ser um gesto de confiança, que provavelmente será retribuído.

Contudo, a desconfiança é mais fácil de ser criada. Ela pode transparecer através de uma atitude hostil, competitiva ou pela indicação de que um jogador não confia no outro. Depois que a sombra da desconfiança aparece, ela consegue aumentar muito rapidamente e diminuir as chances de ter uma negociação colaborativa.

A negociação integrativa só poderá existir se ambas as partes negociadoras estiverem dispostas a confiar entre si; caso contrário, as informações que ela requer não ficariam à mostra. A confiança é uma atitude de valor e é primordial para obter êxito.

Exemplo: reciprocidade e confiança, descritas por Shell (2001, p. 73):

Um exemplo básico, extraído do mundo dos negócios norte-americano, ajuda a ressaltar o papel que a reciprocidade desempenha nas negociações. Esse exemplo saiu da vida de dois dos maiores magnatas industriais, Andrew Carnegie e P. Morgan.

Carnegie, o fabuloso mandachuva do aço do século XIX, conta uma história a respeito do banqueiro P. Morgan, em sua autobiografia. É uma história que mostra como, relativamente cedo em sua carreira, Morgan estabeleceu um relacionamento comercial "especial" com Carnegie.

Durante o pânico financeiro de 1873, Carnegie estava desesperado atrás de dinheiro, para saldar suas obrigações. Sentindo que uma negociação favorável poderia ser realizada, Morgan perguntou a Carnegie se ele estaria interessado em vender suas ações de uma sociedade anteriormente estabelecida entre ele e a família de Morgan.

O arruinado Carnegie rapidamente respondeu que "venderia qualquer coisa por dinheiro". Morgan perguntou quanto queria pelas ações e Carnegie respondeu que ficaria satisfeito em vender o lote todo por 60 mil dólares, 50 mil dólares pelo "crédito" da sociedade mais dez mil dólares adicionais pelo lucro. Morgan concordou e os dois homens tinham um acordo. Apesar de os 60 mil dólares não chegarem nem de perto dos milhões que esses dois homens algumas vezes negociaram, era uma quantia substancial, em 1873: o equivalente a muitos milhões de dólares atuais.

No dia seguinte, Carnegie foi encontrar Morgan para receber seu dinheiro. Para sua surpresa, Morgan entregou-lhe dois cheques – um de 60 mil dólares e o outro de dez mil dólares.

Em resposta à sua expressão de surpresa, Morgan explicou que ao ler os relatórios da sociedade descobriu que Carnegie estava enganado sobre o crédito que lhe era devido – o crédito deveria ser de 60 mil dólares, não de 50 mil. Portanto, Morgan estava pagando 60 mil dólares pelo crédito e mais dez mil dólares adicionais, referentes ao lucro, conforme fora combinado no dia anterior. Carnegie ficou embaraçado.

"Bem, isto foi muito digno de sua parte", disse Carnegie, enquanto devolvia a Morgan o cheque de dez mil dólares. "Gostaria sinceramente que aceitasse estes dez mil dólares."

"Não, obrigado", respondeu Morgan. "Eu não poderia fazer isso." Carnegie ficou com os 70 mil dólares.

O fato de Morgan tê-lo alertado sobre um engano de dez mil dólares causou em Carnegie um grande impacto. Em sua autobiografia, ele escreveu que "nenhum dos Morgans, pai ou filho, nem ninguém de sua família, jamais sofrerá por minha causa. Daqui em diante, eles têm em mim um amigo sincero".

Morgan possuía o direito legal de comprar a participação de Carnegie por 60 mil dólares, mas recusou-se exercê-lo. Por quê? Porque viu uma oportunidade de colocar seu relacionamento com Carnegie em uma posição especial algo 'além' do modelo contratual 'cada um por si', praticado pelo mercado.

Observe a dinâmica aqui: Morgan não fez nada para se tornar estimado por Carnegie. Ele simplesmente aproveitou a ocasião para enviar a Carnegie a mensagem de que era digno de confiança, entregando-lhe dois cheques separados para enfatizar o que estava fazendo. Os dois homens viveram muitos anos mais, após 1873, e essa confiança mútua em assuntos de negócios foi muito mais valiosa do que qualquer quantia, fazendo parecerem irrisórios os dez mil dólares que trocaram naquele dia.

## O ENIGMA DO SUCESSO DA COLABORAÇÃO

De acordo com Lewicki e Hiam (2003, p. 197-198), alguns pesquisadores indicariam a existência de alguns fatores que contribuem para determinar o sucesso de uma colaboração e podem ser usados como um *CHECKLIST*, para o negociador estrategista planejar e implementá-lo.

- Criar metas ou objetivos comuns. Deve haver três formas diferentes de se atingir as metas: (1) os resultados serão repartidos igualmente entre as partes; (2) as partes dividirão um resultado comum, mas receberão benefícios diferentes; ou (3) as partes terão diferentes metas, porém farão um esforço conjunto, para atingi-las. Em qualquer um dos casos, ambas as partes acreditam que podem se beneficiar mais, trabalhando em conjunto do que se trabalharem separadas, e que conseqüentemente os resultados serão melhores.
- Manter a confiança na sua própria habilidade em resolver problemas. É mais ou menos uma questão de 'Se você acha que pode, você pode'. Como dito antes, conhecer bem o problema ajuda muito, porém a falta de conhecimento pode ser superada, se houver vontade. Provavelmente, o elemento mais importante é desenvolver habilidades para a negociação colaborativa, já que é uma forma não muito comum de negociação. Quanto mais você fizer, melhor fará.

### *CHECKLIST*

No mundo dos negócios, significa lista de pontos, lista de verificação, lista de controle.

Fonte: <http://www.babylon.com/definition/checklist/Portuguese>

- Valorizar a opinião da outra parte. Não é fácil valorizar o ponto de vista da outra parte se você tiver sido acostumado a enxergar e a manter somente a sua posição. Na colaboração, você valoriza a opinião da outra parte exatamente como faz com a sua! Você precisa ser um ouvinte habilidoso e estar sempre aberto aos pontos de vista da outra parte.
- Compartilhar a motivação e o compromisso do trabalho em conjunto. Na colaboração, você não está apenas comprometido com a ideia de trabalhar em conjunto com a outra parte, você se posiciona desta forma. Você vai atrás não só dos seus interesses, mas também dos da outra parte. Portanto, cada parte deve deixar claras as suas necessidades.

## Atividade 2

Leia atentamente o texto a seguir e identifique os elementos da dinâmica da negociação distributiva.



Quando Israel e o Egito começaram as negociações para traçar um tratado de paz depois da Guerra dos Seis Dias de 1967 e da Guerra do *Yom Kippur* de 1973, parecia que seus interesses estavam em conflito direto. Israel queria manter parte da Península do Sinai, que havia conquistado dos egípcios, em 1967. O Egito, por outro lado, queria ter de volta todo o seu território.

Como nenhum dos lados estava preparado para ceder um centímetro, as partes entram num impasse, num clássico confronto de perder ou ganhar.

Durante as conversações de paz em *Camp David*, realizadas no final de 1978, os dois lados, com a ajuda dos americanos, reexaminaram seus interesses. O primordial para os israelenses era a segurança. Eles queriam manter o Sinai de modo que pudessem usá-lo como uma zona tampão, para ganhar mais tempo em caso de um ataque egípcio à sua fronteira comum. O interesse fundamental dos egípcios era a soberania; o Sinai tinha sido parte do Egito, durante séculos.

Em *Camp David*, o presidente Sadat, do Egito, e o primeiro-ministro Begin, de Israel, concordaram com uma solução que satisfazia à necessidade de segurança de Israel e à exigência de soberania do Egito. Os egípcios concordaram em desmilitarizar grandes partes do Sinai. Em troca, os israelenses devolveriam o Sinai ao domínio egípcio.

Discutindo suas necessidades, reconciliando seus interesses e melhorando seu relacionamento, ambos os lados terminaram bem melhor (FISHER; URY, 1994, p. 42-43).

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Podemos observar uma negociação integrativa, mas os principais meios de prevenção observados foram: a confiança, pois é a base das negociações integrativas; o equilíbrio entre as partes, que evitaram o ímpeto de ambas chegarem aos seus objetivos, esquecendo que seus objetivos devem ser o mesmo ou que pelo menos se completem, e a busca da distribuição dos resultados igualmente entre as partes.*

## TÁTICAS INTEGRATIVAS

As táticas integrativas são uma forma de aplicar de maneira correta os princípios básicos da negociação integrativa que foram apresentados.

### Estabelecendo uma relação de confiança

Inicie por questões simples e de mútua concordância. Dessa forma, estará criando uma relação de confiança.

### Distinguir a resolução de problemas da tomada de decisões

De acordo com Saner (2004, p. 123-124), é muito importante que a procura de alternativas possíveis sejam apartadas da tomada de decisão por quem de direito, isto é, quem busca as possíveis soluções não deve ser a mesma pessoa que decide.

As finalidades dessas duas etapas do procedimento são distintas, para que se possa considerá-las numa única. É conveniente que pessoas ou equipes distintas se encarreguem dessas tarefas, caso surja algum inconveniente, incluindo pressão pública. É possível substituir seus componentes para alguma correção por quem de direito.

A principal utilidade dessa prática consiste no fato de que diminui a possibilidade de desacertos.

## Concordância com o adversário em alguma coisa interligada

Segundo Saner (2004, p. 124), uma troca mutuamente vantajosa é promovida com o uso de concordância com o adversário em alguma coisa interligada: se A, então B. Sem comprometimento antes do momento adequado, as perguntas são elaboradas e respondidas, no condicional: se concordássemos com sua exigência em relação a X, o que poderia ser feito em relação à nossa reivindicação de Y?

Caso o par de concessões proposto não seja o mais adequado para a situação, existe a possibilidade de se optar por um outro par e assim sucessivamente, até que todas as opções de combinações de concessões interligadas finalizem. Dessa forma, você estará criando uma relação de confiança, e após todas as opções de pares de oferta forem expostas, será feita a escolha da melhor para todos os negociadores.

Bazerman apresenta o caso sobre acordo alternativo (2000, p. 90):

Uma posição é a declaração daquilo que um lado exige do outro. Interesse é aquilo que cada lado realmente deseja, mesmo se não for declarado publicamente. Às vezes, enfatizar nos interesses ajuda a identificar soluções mais úteis. Considere o seguinte exemplo: Antes do acordo de *Camp David* entre Israel e Egito, ambos os lados apresentaram seus interesses de possuir o Sinai. Ao tentar negociar o controle da Península do Sinai, parecia que ambos tinham objetivos opostos. O Egito desejava voltar a possuir e controlar o Sinai como um todo, enquanto Israel, que ocupava o território desde a guerra de 1967, recusava desistir do controle da região. Todos os esforços para estabelecer concessões falharam; nenhum dos dois lados achou aceitável a proposta de dividir o Sinai ao meio. Portanto, uma solução não seria encontrada se a negociação continuasse enfatizando a posição inicial declarada pelos dois lados: o controle do Sinai. Contudo, a negociação foi resolvida, quando ambos passaram a compreender melhor seus principais interesses: a questão de posse de terra para o Egito e a de segurança militar para Israel.

## Realidade velada

Ainda de acordo com Saner (2004, p. 124-125): por maior que sejam os esforços para atingir objetivos comuns que beneficiem a todos em uma negociação, não podemos deixar de pensar um pouco na posterior divisão do resultado. Para tanto, é conveniente fazer com que uma questão seja aparentemente mais importante para nós. Mais adiante, possivelmente poderemos vendê-la mais caro ao outro lado como concessões. Ocultando nossas verdadeiras necessidades, provavelmente iremos correr o risco de o outro lado levar nossa atitude fielmente e alterar suas exigências para áreas que são de fato importantes para nós. Dessa forma, podemos ver-nos atrelados a algo que não desejamos.

## Mediadores, conciliadores, árbitros

Quando uma negociação chega ao ponto onde as partes não são capazes de solucionar seus problemas, pode-se convocar uma terceira parte independente. Esse personagem poderá ser um mediador, um conciliador ou um árbitro, seus deveres e competências sempre variarão. O mediador possui a função de conselheiro e pode ser afastado sumariamente a qualquer tempo. O árbitro possui a função de tomar sozinho a decisão, independente da opinião das partes. Os conciliadores são necessariamente imparciais, não possuem interesses no caso em questão, tão pouco intervêm na alteração dos cálculos das partes (SANER, 2004, p. 125).

## O procedimento do texto único

Saner (2004, p. 126) sugere a utilização do texto único como uma ajuda prática e extremamente construtiva, quando se está buscando uma solução. Com ele, cada lado fica livre para fazer sugestões sem nenhuma obrigação e as contribuições dos dois lados aos poucos vão tomando a forma de uma solução aceitável. Mesmo que trabalhem com um só texto, ambos não ficam comprometidos em adotá-lo. Esse procedimento incita a precisão, sem utilizar uma injustificada limitação da criatividade.

## Áreas de sombra criativas

Ao tentar solucionar um problema, encobrimo-o, mais distante se estará da busca criativa de uma solução perfeita. Crie alternativas que possam solucionar de vez o problema.

Para Saner (2004, p. 126), a existência de áreas de sombra, um certo estado de suspensão introduzido conscientemente, ou pelo menos tolerado por ambas as partes, faz com que cada uma se torne mais consciente das necessidades da outra, criando com isso novos valores. Como resultado dessas criativas áreas de sombra, tem-se a incerteza que ela proporciona, ou seja, surgirá o questionamento sobre a honestidade da outra parte.

Pode-se então concluir que, quando há confiança suficiente, a utilidade dessas áreas de sombra quase sempre compensa.

## **CONCLUSÃO**

Quando optamos pelo negócio colaborativo ou integrativo, estamos claramente buscando objetivos que tanto maximizem os resultados nas principais questões da negociação, assim como também estaremos buscando uma melhora no relacionamento entre nós e a outra parte da negociata.

O negociador que consegue manter uma boa colaboração é muito bom, porém é necessário entender que esse tipo de negociação não é o remédio para todos os problemas. É importante saber que em determinadas situações a melhor estratégia nem sempre será a de conciliar, mas sim conceder ou evitar. Cabe ao administrador saber identificar em que situação está passando.



## Atividade Final



Analise o caso e avalie se você tomou a decisão correta:

A companhia elétrica Do Sul necessitava urgentemente cortar a eletricidade por um curto intervalo de tempo da linha de transmissão de 100.000 volts que alimentava a cidade Nova Fronteira de Jupiá, no interior de Paraná do Sul. O plano era suspender o fornecimento em 24 de junho de 1990. No entanto, um dos seus técnicos observou que, se seu plano fosse levado adiante na data e hora previstas, impediria que os habitantes da cidade assistissem à partida final do campeonato mundial de futebol – uma perda que a comunidade inteira sentiria muito. Você como diretor da empresa assumiu uma postura defensiva ao sentir-se atacado por tomar uma decisão que seria obviamente muito impopular; mas o mesmo técnico argumentou que todos se beneficiariam se a Do Sul instalasse um gerador no bar mais frequentado da cidade, de modo que quem quisesse assistir ao jogo pudesse fazê-lo ali.

O que você decidiu:

A companhia elétrica Do Sul precisava cortar a eletricidade por um breve período de tempo na linha de transmissão de 100.000 volts que alimentava a cidade de Nova Fronteira Jupiá, no interior do Paraná do Sul. O seu plano era suspender o fornecimento de energia por ocasião da Copa do Mundo de Futebol de 1990. Contudo, um dos seus técnicos contestou o seu julgamento de que essa era necessariamente a única opção. O seu técnico via o problema de uma perspectiva maior e apresentou uma proposta impedindo que todos na cidade ficassem sem assistir a partida final do campeonato mundial de futebol. Ele não levou a discussão para o lado pessoal mesmo quando você ficou na defensiva, mas, em vez disso, trabalhou ao seu lado em prol do benefício mútuo. Ele argumentou que se você instalasse um gerador através da Cia. Do Sul, todos sairiam ganhando – um uso criativo do seu poder de decisão – no bar mais frequentado de Jupiá, de modo que virtualmente toda a cidade pudesse assistir ao jogo.

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*O conflito gerado entre você, diretor da empresa de energia, e a população local, ao apresentar a sua decisão de cortar a eletricidade foi superada pelo técnico da empresa ao apresentar uma alternativa separada da sua decisão de instalar um gerador no bar mais frequentado de Jupiá. Dessa forma os dois lados foram satisfeitos, você tomou a decisão acertada.*

## RESUMO

A negociação distributiva é aquela em que as partes negociadoras importam-se com o relacionamento e o resultado da negociação e por isso trabalham em conjunto, em benefício de ambos. O objetivo dos dois lados é obter o maior lucro possível, com a menor perda possível para o outro.

Para que essa colaboração possa funcionar, as duas partes precisam entender as necessidades e objetivos da outra parte; proporcionar um livre fluxo de informações para ambas as partes; procurar as melhores soluções que supram as necessidades dos dois lados.

Nesse modelo de negociação, as partes devem estar engajadas na mútua colaboração e confiar entre si. A elaboração de um *checklist* pode ser feita para contribuir com o sucesso de uma colaboração. Para aplicar de maneira correta os princípios básicos da negociação distributiva, pode-se fazer uso das táticas integrativas.

## INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você irá aprender sobre o processo de negociação com fases e rodadas consecutivas.

## Fases e rodadas da negociação

### Meta da aula

Apresentar explicações sobre o processo de negociação com fases e rodadas consecutivas.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 identificar as etapas de uma negociação;
- 2 reconhecer as rodadas de uma negociação;
- 3 aplicar as técnicas para controlar as etapas e rodadas de uma negociação.

## INTRODUÇÃO

Sempre que estamos diante de uma nova informação ou situação, antes de nos posicionarmos ou termos uma reação precipitada, precisamos primeiro conhecer a fundo o assunto em questão.

Em uma negociação, o movimento é um elemento fundamental. Assim, ela só deveria ser iniciada quando se podem ter expectativas de que ambos os lados estarão mais próximos ao longo do processo. Por esse motivo, todo negociador precisa de tempo para refletir e em seguida planejar.

Caso a outra parte, envolvida na negociação, sinta-se insegura para fechar um acordo diante das condições propostas, ela poderá recuar e cancelar a negociação. Para que essa situação não ocorra ao planejar as negociações, devemos incluir questões de estratégia e dividir a resolução do conflito em várias etapas.

Essa divisão do processo pode ser feita em quatro partes, servindo de base para a maioria das negociações. Cada uma das etapas possui novas tarefas e pontos focais ao primeiro plano e só podem ser consideradas cumpridas ao fim da negociação.

## AS ETAPAS E RODADAS

De maneira geral, existem quatro etapas principais em qualquer negociação:

1. o aquecimento;
2. a exposição das posições;
3. a aproximação;
4. a solução satisfatória ou rompimento.

### Aquecimento

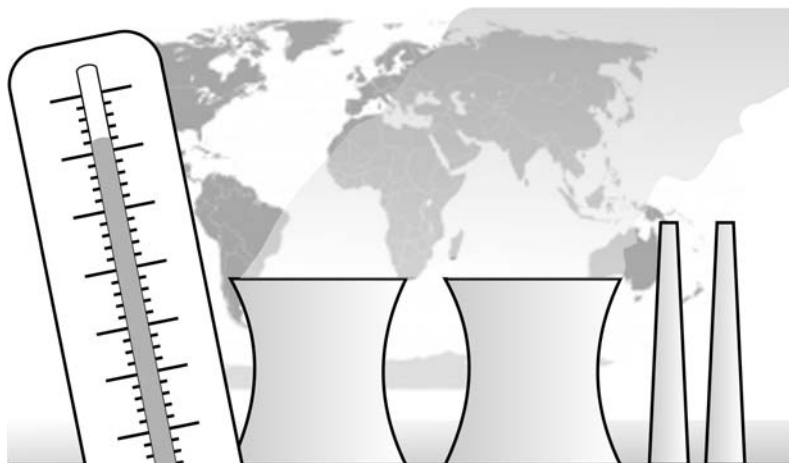


Figura 9.1: Termômetro – instrumento que mede a temperatura.

Ambas as partes negociadoras precisam se sentir à vontade diante das novas situações. O relacionamento pessoal requer um pouco de tempo e cordialidade entre os profissionais. Esse tempo pode variar, dependendo do objeto da negociação e do contexto cultural em que a negociação ocorre.

Outra função da etapa de aquecimento é apresentar as questões que serão discutidas mais tarde, com exceção de alguma que possa estar sendo guardada, propositalmente. Para Saner (2004, p. 178), esse *TOUR D'HORIZON* proporciona para ambas as partes uma visão geral dos temas em debate e facilita a posterior busca de soluções. Eles terão melhores condições de avaliar o que a negociação significa perceber algum possível ponto de controvérsia e adaptar sua estratégia ao novo quadro. Além disso, trata-se de uma oportunidade para avaliar o outro: que autoridade real ele tem? Estará ele autorizado a assinar um contrato ou deveríamos estar tratando com outra pessoa?

**TOUR  
D'HORIZON =  
VISÃO GERAL**

Fonte: [http://translate.google.com.br/translate\\_t#](http://translate.google.com.br/translate_t#)

### As etapas e as perguntas-chaves a serem respondidas



Figura 9.2: Indivíduo cheio de dúvidas.

Para Saner (2004, p. 181–183), as quatro etapas da negociação têm uma função específica a cumprir, que pode ser esclarecida com uma série de perguntas:

- A primeira questão diz respeito ao outro. *Quem é ele?* Qual é o seu campo de atuação? Ele tem competência para assinar um acordo? Quais são seus limites? Essas questões estão contidas na etapa de aquecimento, quando os dois lados começam a conhecer-se e a sondar-se.
- A próxima etapa, que está focada na expressão distributiva, é determinada pelas posições dos dois lados. *O que desejamos?* O que o outro lado busca? O que é negociável e o que não é? Todas essas perguntas dizem respeito à distribuição.
- Uma vez que as respectivas situações estejam esclarecidas, passamos à solução do conflito, à negociação integrativa. Nessa etapa, as questões referem-se aos desejos e necessidades do outro lado: *por que* eles estão expondo isto e não aquilo? Com quais opções podemos concordar? Que concessões é possível fazer e que concessões podemos exigir em troca?
- Só quando todas essas questões estiverem claras é que poderemos fazer as perguntas finais, relacionadas à conclusão da negociação: qual é a melhor opção para um acordo e *quando* ele será assinado?

Essa divisão em quatro etapas sucessivas pode ser utilizada como um instrumento útil de planejamento.

Algumas vezes uma negociação difícil poderá ser dividida em diferentes rodadas.

### **Exposição das situações**

A proposta inicial marca a base para uma possível solução. Neste momento, as discussões passam a apresentar-se de forma mais técnica e inicia-se a fase de distribuição: onde as partes apresentam argumentos para suas posições. E, mesmo sendo um pouco antecipado, pode acontecer um indício das primeiras concessões (SANER, 2004, p. 178-179).

A transmissão de informações durante a discussão entre as partes não precisa ser detalhada, a fim de que se evite algum compromisso nessa fase. Para ajudar em seu discurso, Saner (2004, p. 179) sugere a utilização

de certas palavras, usando de preferência o condicional, num discurso recheado de expressões restritivas, como: *se talvez, dependendo, poderia* e assim por diante. Utilizando o maior número possível de perguntas abertas (Existe a possibilidade de me explicar...? Não compreendi bem essa questão, seria possível...? Qual é a sua opinião sobre...?), buscamos descobrir o preço de reserva do outro lado e sua área de acordo possível (SANER, 2004, p. 179).

O objetivo dessa etapa é mostrar de forma cordial, contudo firme, nosso posicionamento, a fim de que se obtenha um resultado satisfatório como parte de uma solução integrativa.

### Aproximação



**Figura 9.3:** Processo de aproximação entre pessoas.

Essa é a etapa em que se constrói a parte integrativa do processo, ou seja, é a fase onde serão colhidos os benefícios do clima cordial de cooperação que foi criado.

Nesse momento, os pontos em comum entre as partes possuem maior importância que suas diferenças e por isso poderão trabalhar juntos para encontrar soluções construtivas para o conflito, usando o máximo de criatividade.

As questões mais específicas da negociação poderão ser elucidadas detalhadamente e organizadas em várias opções, para que futuramente uma possa ser escolhida (SANER, 2004, p. 179).

## Solução satisfatória ou ruptura

O objetivo desta fase é conduzir a negociação à sua conclusão.

Caso, até aqui, a negociação tenha ocorrido satisfatoriamente, uma ou mais alternativas estarão disponíveis e será o momento de optar por uma delas.

Na área da política e da diplomacia, a decisão de optar por uma das alternativas convém aos ministros ou aos chefes de Estado e, na iniciativa privada, aos chefes de divisão ou a presidentes de empresa. Somente os responsáveis pela decisão final podem romper a negociação pelo motivo que julgarem necessários (SANER, 2004, p. 180).

Mesmo que seja desagradável a alternativa de romper uma negociação, pior será mantê-la, caso uma das partes não esteja satisfeita. Isso porque poderá tornar difícil sua execução ou até mesmo impossível.

## Atividade 1

Observe as afirmativas a seguir e assinale (V) para as verdadeiras e (F) para as falsas. Justifique as alternativas falsas:

1. ( ) Expor a outra parte negociadora a situações de insegurança, quanto às suas condições propostas para a negociação, faz com que ela se sinta coagida e aceite facilmente seu projeto.
2. ( ) Na etapa de aquecimento da negociação, as partes negociadoras iniciam um relacionamento pessoal de forma cordial, contudo mantêm absoluta discricção, quanto a seus objetivos e propostas almejados, deixando para apresentá-los em um momento posterior na negociação.
3. ( ) O objetivo da etapa de exposição das situações na negociação é apresentar nossa posição de forma amigável, mas de modo que se obtenha um resultado satisfatório como parte de uma solução integrativa.
4. ( ) É na etapa de aproximação da negociação que são questionadas as diferenças entre as partes negociadoras, pois expõe-se apenas seus interesses individuais.
5. ( ) A etapa de solução satisfatória ou ruptura da negociação é o momento em que se escolhe uma das alternativas que estão expostas ao fim da terceira fase e conclui-se a negociação.

### Respostas Comentadas

1. (F) Expor a outra parte negociadora a situações de insegurança, quanto às suas condições propostas para a negociação, poderá levá-la a recuar e cancelar a negociação. E, para que isso não ocorra, devem-se incluir questões de estratégia e dividir a resolução do conflito em várias etapas.
2. (F) Na fase de aquecimento da negociação, as partes negociadoras



- iniciam um relacionamento pessoal de forma cordial, apresentando todas as questões que serão discutidas detalhadamente em um momento posterior da negociação, com exceção de alguma que possa estar sendo guardada, propositalmente. Isso irá facilitar a busca de soluções e proporcionar uma visão geral dos temas.*
3. (V) *É uma forma de apresentar uma proposta inicial, na busca de uma possível solução.*
4. (F) *É na fase de abordagem da negociação que os pontos em comum entre as partes possuem maior importância do que suas diferenças e por isso poderão trabalhar juntos para encontrar soluções construtivas para o conflito, usando o máximo de criatividade.*
5. (V) *É uma possível solução integrativa.*

## DELEGAÇÃO PARA A NEGOCIAÇÃO

Para Saner (2004, p. 184-185), existem dois motivos pelos quais uma negociação pode não chegar a uma conclusão numa única rodada de conversações: os negociadores são conduzidos com rédea curta porque não é conveniente que cheguem a um acordo precipitado; dificilmente se chega ao melhor acordo com precipitação, e o processo em várias etapas facilita a correção de qualquer erro que possa ocorrer. Observe a seguir:

Na primeira rodada, os dois negociadores ou equipes de negociação têm uma delegação muito limitada. Iniciam seus debates da maneira clássica, passam pelas duas primeiras etapas e chegam à conclusão de que possivelmente um acordo acolhe os interesses de ambas as partes. Sua capacidade de deliberação, porém, não é satisfatório para admitir pôr em prática suas ideias, muito menos fechar um acordo; portanto, cada um deles agora relatará a seus respectivos superiores os efeitos da primeira rodada de negociações.

Quando os negociadores retornam para a segunda rodada, suas delegações foram dilatadas. Suas posições estão mais próximas e as perspectivas de um acordo são maiores, mas a autoridade dos negociadores ainda não é satisfatória para lhes possibilitar finalizar um contrato. Então, o processo repete-se: eles voltam a reportar-se a seus superiores.

A situação oferece boas perspectivas: os dois lados estão agora seriamente compelidos em chegar a uma conclusão satisfatória. Novamente a delegação é expandida e, pela primeira vez, as opções propostas pelos negociadores podem efetivar-se num acordo.

Depois de uma terceira rodada em que os debates são mais aprofundados, finalmente se chega ao resultado esperado. Tenham ou não consciência disso de antemão, os superiores certamente acharão que valeu a pena enviar seus representantes de volta três vezes.

É necessário muito cuidado, quando há muita coisa em jogo. E, por esse motivo, as delegações conferidas à maioria dos diplomatas é bastante limitada – afinal, as decisões de política externa são atribuição de governos e parlamentos, não dos funcionários públicos que conduzem a negociação (SANER, 2004, p. 185).

### A utilidade da informação



Figura 9.4: Um meio de informação.

É muito importante que as partes reúnam, troquem e avaliem informações sobre a situação e o objeto da negociação, antes que seja tomada qualquer decisão.

Para Saner (2004, p. 186), a Janela de Johari pode ser utilizada para ilustrar o conhecimento dos dois lados. Nela se coloca em um quadro os elementos que conhecemos da outra parte da negociação e o conhecimento que a outra parte tem de nós mesmos e nossas intenções.

Arena de negociação (Área aberta)	Área cega (A outra parte conhece, mas nós, não.)
Área oculta (Nós conhecemos e a outra parte, não.)	Área desconhecida (Ambos desconhecem as informações.)

Esquema da Janela de Johari  
Fonte: Saner (2004, p. 186).

#### Área aberta

Este espaço inclui todos os fatores sobre os quais os outros e eu temos percepções mutuamente compartilhadas, isto é, as pessoas me veem do mesmo modo que eu vejo a mim mesmo (por exemplo, eu me sinto confiante e as pessoas me veem confiante.)

#### Área desconhecida

Este espaço inclui os fatores que nem eu vejo em mim mesmo, nem os outros veem.

#### Área oculta

Neste espaço, estão os fatores que eu vejo em mim mesmo, mas que escondo dos outros (por exemplo, eu me sinto inseguro, mas luto para manter a imagem de uma pessoa muito segura), isto é, as pessoas veem um "falso eu", e devemos estar sempre em guarda, para não deixá-las ver o meu "eu real".

#### Área cega

Neste espaço, estão os fatores que as outras pessoas percebem em mim, mas que eu não percebo (por exemplo, os outros vêem que minha ansiedade reduz minha eficiência, mas eu não vejo – ou não admito para mim mesmo – que eu sou ansioso), isto é, as pessoas sabem certas coisas sobre mim, mas não me contam (nem mesmo o melhor amigo diria a você).

Quando obtemos informações do outro lado, a janela do conhecimento comum abre-se para a direita. É possível usar este gráfico para representar padrões característicos de movimento para diferentes tipos de negociação ou diferentes etapas. Cada um deles significará intenções e possibilidades de comunicação completamente diferentes.

No caso ideal de uma negociação integrativa, os dois movimentos ocorrem simultaneamente: ambas as partes ficam com um ponto cego reduzido e permitem que o oponente olhe por trás de sua fachada.

## PERFIL DE QUEM BUSCA INFORMAÇÕES

### O entrevistador

O entrevistador é muito importante na busca de informações porque ele faz muitas perguntas sem ter de responder a nenhuma. Pode-se dizer que é uma coleta de informações exclusivamente unilateral. Trata-se de um procedimento pouco cooperativo, mas de grande utilidade para firmar posição numa negociação distributiva (Idem, p. 188-189).

### O desajeitado

Trata-se do oposto do entrevistador. Nele a informação também é obtida unilateralmente, mas em sentido oposto. Ao invés de tentar obter informações, ele revela todas as suas intenções. Essa atitude nunca deve ser utilizada em uma negociação.

### O lento

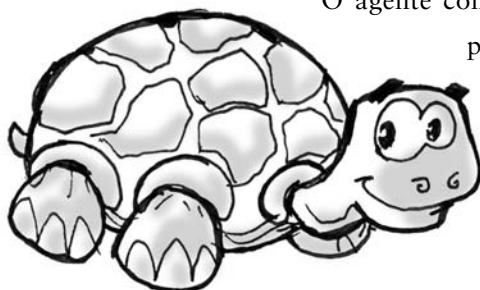


Figura 9.6: Símbolo da lentidão.

O agente com esse perfil tem um comportamento de postura cautelosa, contudo não é o mais adequado à prática da negociação, já que ele não tem a mínima pressa, nem para fornecer, nem para obter informações, e por isso não vai muito longe a nenhuma direção. A comunicação é sempre a menor possível. Dessa forma, os riscos são minimizados, mas muitas oportunidades se perdem. É a atitude menos apropriada à negociação.

Essa posição pode ser utilizada na fase inicial da negociação, antes da troca de informações, mas ainda assim a fase de aquecimento pede uma certa amplitude na comunicação, pois é quando os parceiros começam a se conhecer.



Figura 9.5: Entrevista desastrada.

## Atividade 2

O acordo entre Israel e os palestinos, mediado pelo então Presidente dos Estados Unidos da América, Bill Clinton.

Identifique em que fase da negociação se deu a assinatura do acordo.

O esperado acordo entre israelenses e palestinos em 1995 correu o risco de não ser assinado em Washington, porque, depois de dias de negociação, o líder palestino, Yasser Arafat, suspeitou de uma armadilha na tradução do texto e, na "hora H", recusou-se a assiná-lo. O incidente estava sendo televisionado para todo o mundo, o que punha em jogo o prestígio da política externa do então presidente Clinton. No último momento, em circunstâncias dramáticas, chegou-se a um acordo, depois de eliminar a cláusula em questão.

Até que um documento selando o acordo seja assinado, a solução que deu tanto trabalho para se construir só existe na mente dos negociadores. Aqueles que têm a decisão final podem voltar atrás no último momento, por exemplo, se as condições mudarem. O rompimento da negociação é uma opção até o último momento, porém, quanto mais ele demorar, mais desagradável será para todos os envolvidos. Em geral, no entanto, é pior concluir um acordo em que uma das partes preferiria não ter assinado, porque nesse caso sua execução com certeza será difícil, se não, impossível. O acordo precisa ser visto por ambas as partes como uma solução melhor do que o rompimento.

---



---



---



---



---

### Resposta Comentada

*Foi identificada como a terceira fase em que o líder palestino, Yasser Arafat, na "hora H" se recusa a assinar o acordo. Superado o conflito, o líder palestino assina o documento. A assinatura demonstra que as conversações foram bem-sucedidas.*

## EVOLUÇÃO NA NEGOCIAÇÃO

### Etapa inicial

As expectativas expostas no início da negociação podem influenciar seu andamento: Primeiro, as partes trocam exigências e fazem contrapropostas para que os negociadores preparem a agenda, testem

expectativas e estabeleçam legitimidade de suas posições. Em função disso, pode-se optar por iniciar a negociação com grandes exigências, fazendo a oferta de abertura ou para conduzir com que a outra proponha a primeira oferta; pode ser mais interessante esperar a iniciativa da outra parte (ANDRADE, 2007, p. 123).

### **Instituir a maneira de se expressar**

Costuma ser de grande utilidade iniciar a negociação com sugestões fecundas e não intimidantes ou através de perguntas quanto ao processo da relação, em vez de propostas concretas (ANDRADE, 2007, p.123).

### **Conduzir para um estágio mais avançado comum**

Embora as regras fundamentais de negociação possam ter sido ampliadas durante a fase de pré-negociação, tais preceitos e fundamentos básicos devem ser repetidos para evitar mal-entendidos. Além do mais, isso permitirá acrescentar definições conjuntas de termos-chave para facilitar a comunicação (ANDRADE, 2006, p. 123).

### **Alcançando e colocando em prática contratos**

Normalmente, os acordos sustentáveis têm a tendência de ser os que satisfizerem aos interesses concretos, a justiça do procedimento e as prioridades do relacionamento.

### **Ansiedade**

Ao se aproximar o final da realização de um contrato, pode haver a intenção de se apressar os trâmites para concluir, sem que os detalhes tenham sido finalizados. Os mal-entendidos sobre os detalhes podem acabar rompendo o acordo (ANDRADE, 2006, p. 125).

### **Planejamento**

Saber quem se responsabiliza pela execução do contrato, como se realiza o acompanhamento da operação e o seu responsável, e como deverá ser feito se as condições ajudarem, caso haja impacto futuro do contrato, é de fundamental importância para a negociação. É necessário decidir o que será feito se ocorrerem conflitos, e situar uma estrutura de superação com mediação ou arbitragem (ANDRADE, 2007, p. 125).

## Imagem

Construir uma relação de trabalho eficaz, aumentar a compreensão mútua, inspirar confiança e respeito, encorajar a persuasão comum (não é coerção), permitir que se conserve a razão e a emoção equilibradas e aprimorar a comunicação são ações que visam garantir que todas as partes tenham a capacidade de “defender a sua imagem” ante o seu eleitorado e ante a comunidade internacional. Os contratos são obtidos e concluídos com ausência de obstáculos ou dificuldades quando permitem ao outro lado uma saída elegante do problema que deu origem às negociações (ANDRADE, 2006, p. 124).

## Relação

É muito importante que se reafirme a relação com a outra parte após o período de tensão que caracteriza o procedimento de negociação. Geralmente, as partes consolidam a afinidade através de um aperto de mão formal que faz com que o público tome conhecimento de seu compromisso mútuo em relação ao acordo (ANDRADE, 2006, p. 125).

## Negociações multilaterais

As negociações devem buscar um pacto que satisfaça a múltiplas prioridades. Os temas de todas as partes envolvidas devem ser entendidos completamente: cada membro deve ter parte de seus interesses incluídos em uma resolução final (ANDRADE, 2006, p. 125).

## Temas


No caso de negociações sobre um único assunto, pode ser vantajoso distribuí-las em vários assuntos acessórios. Em negociações multilaterais, como certos assuntos serão mais importantes para determinados membros do que para outros, pode-se optar por dois caminhos fundamentais: é possível impor uma via de negociação separada para cada tema e depois fazer com que essas vias convirjam quando estiver sendo alcançado um acordo amplo e final; ou utilizar a estratégia de abordagem única sobre os temas que consistem em juntar as proposições que abrangem resultados a uma cadeia de conflitos que auxilia os negociadores a antever sua inter-relação e a conferir importância aos assuntos de forma distinta (ANDRADE, 2006, p. 125-126).

## CONCLUSÃO

Quando o negociador compreende a importância de respeitar as etapas e rodadas de uma negociação, e sem querer, por inexperiência ou ansiedade, pular algumas delas, estará em um estágio avançado de maturidade como negociador. Ter paciência e *Know How* necessários para analisar as etapas de uma negociação que esteja em andamento e saber a hora certa de mudar da fase, saber quando uma rodada foi satisfatória para passar de estágio no momento certo, são os passos iniciais do negociador experiente.

Por último, o negociador deve estar preparado para acompanhar e garantir que a negociação se desenrole, mantendo a evolução na negociação dentro do esperado, seguindo as etapas na ordem correta com o número de rodadas suficientes.

## Atividade Final

Analise o texto a seguir e responda por que os representantes dos países-membros da OMC têm dificuldades para chegar a um acordo satisfatório durante a rodada de Doha. 

A Rodada de Doha é uma série de debates mediados pela Organização Mundial do Comércio (OMC) em torno de regras para facilitar o comércio internacional. As discussões que acontecem até hoje recebem este nome porque tiveram seu início em Doha, capital do Qatar, em novembro de 2001.

Depois de Doha, em 2001, os países participantes do debate já se reuniram em Cancun, em 2003; em Genebra, em 2004; e Hong Kong, em 2005, mas todas estas negociações fracassaram no objetivo de finalizar o tema.

Em 2003, foi realizado a 5ª Conferência Ministerial da OMC, em Cancun (México), com o objetivo de fazer prosseguir as negociações. O item que gera maior discordância entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento é o comércio de produtos agrícolas. Os países em desenvolvimento, entre eles o Brasil, pedem que as nações ricas diminuam os subsídios concedidos a seus produtores.

Em 2004, os membros da OMC chegaram a um acordo para continuar a negociar a abertura comercial. Os países-membros do grupo estabeleceram como diretrizes básicas para o avanço da Rodada Doha: eliminação de subsídios e reforma dos mecanismos de crédito oferecidos pelos países



ricos à produção agrícola para exportação e para a produção doméstica e o corte de tarifas de importação.

Na declaração final da conferência, os ministros haviam se comprometido a 'disciplinar' os créditos e subsídios aos exportadores, e os programas de garantias de preços aos produtores, entre outras questões ligadas à área agrícola, até 30 de abril de 2006.

O acordo não foi atingido até a data e, no dia 24 de julho do mesmo ano, o diretor-geral da OMC, Pascal Lamy, suspendeu as negociações, devido ao impasse em que encerrou um encontro entre os representantes dos principais países envolvidos na rodada.

Embora em 2007 os países Brasil, União Européia, Estados Unidos da América e Índia retomaram as discussões e acelerar a Rodada de Doha, nada foi resolvido com a retirada do Brasil e Índia das negociações.

Em setembro daquele ano, o chefe do grupo das negociações agrícolas da OMC, o neozelandês Crawford Falconer, afirma que os Estados Unidos da América sinalizaram com a possibilidade de limitarem os subsídios à produção agrícola no país ao nível de variação entre US\$ 13 bilhões e US\$ 16,4 bilhões, proposto em julho.

Em janeiro deste ano, Falconer havia prometido um esboço de proposta para o setor agrícola. O documento teve, desde então, quatro edições. No caso de se chegar a um acordo sobre agricultura e produtos industriais neste mês, haveria tempo para a conclusão das outras áreas (mais de 20) no terceiro trimestre e chegar a um acordo ainda em 2008.

Caso contrário, será quase impossível concluir a Rodada Doha neste ano e; portanto, as negociações ficariam em um ponto sem final previsível, segundo afirmam a maioria dos membros da OMC.

Fonte: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u424650.shtml>

As etapas e rodadas de qualquer negociação ditam como se desenrolará todo o processo. Cada uma delas é muito importante para o processo. Agora que você sabe quais são e como funcionam as etapas e rodadas, diga com suas palavras por que a rodada de Doha tem tanta dificuldade em ser concluída com sucesso?

---

---

---

---



**RESUMO**

Ao iniciar uma negociação, todo negociador precisa de tempo para pensar e planejar as estratégias que poderão ser utilizadas e dividir a resolução do conflito em várias etapas.

São quatro as principais etapas em qualquer negociação: o aquecimento; a apresentação das posições; a abordagem; e a conclusão ou rompimento. Essa divisão em quatro etapas sucessivas pode ser utilizada como um instrumento útil de planejamento. Contudo, pode acontecer que, em uma negociação difícil, ela seja dividida em diferentes rodadas até que se chegue a uma conclusão.

Antes que seja tomada qualquer decisão, as partes devem reunir, trocar e avaliar informações sobre a situação e o objeto da negociação. A Janela de Johari pode ser utilizada para ilustrar o conhecimento dos dois lados: nela são colocados os elementos que conhecemos da outra parte da negociação e o conhecimento que a outra parte tem de nós mesmos e nossas intenções.

De acordo com a evolução da negociação, ela poderá passar pelos seguintes estágios: etapa inicial; instituição da maneira de se expressar; condução para um estágio mais avançado comum; alcançar e colocar em prática contratos; ansiedade; planejamento; imagem; relação; negociações multilaterais; e temas.

**INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula, você irá aprender sobre o comportamento dos negociadores no processo de negociação.



## Comportamento na negociação

### Meta da aula

Apresentar os comportamentos dos negociadores no processo de negociação.

# objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 explicar como um bom planejamento, escolhas estratégicas e táticas facilitam o bom desempenho de uma negociação;
- 2 reconhecer como o comportamento dos bons negociadores pode fazer a diferença;
- 3 descrever como liderar um grupo de negociadores.

## INTRODUÇÃO

Numerosos fatores condicionam as negociações. Entre eles, podemos citar o ambiente político e econômico, o planejamento, a definição das estratégias e das táticas apropriadas, os aspectos organizacionais, tais como estabilidade ou o poder de influência do seu interlocutor. Observar com atenção que esses fatores facilitam na avaliação do ambiente geral de negócios e do ambiente organizacional que condicionam negociações em curso. Outros fatores condicionantes são o comportamento, o ritmo, o estilo e outros aspectos do procedimento de negociação.

## A PRÉ-NEGOCIAÇÃO

Segundo Saner (2004, p. 193), um certo número de elementos concorrem para o sucesso de negociadores experientes. Esses fatores têm sua origem na fase de planejamento, momento em que esses negociadores dão especial atenção ao maior número de opções e seus possíveis resultados. Isso proporciona maior habilidade e, portanto, maior poder na tomada de decisões no momento oportuno.

## Características de um bom negociador

**Interesse:** Normalmente, o bom negociador tem como primeira característica a atenção nos interesses comuns dos participantes, ao passo que seus colegas menos hábeis desperdiçam tempo e energia no conflito de interesses.

Não é possível ainda afirmar que a procura desses interesses comuns é causa ou efeito do clima de cooperação. Seja como for, ela é a marca da colaboração construtiva, incluindo nesse ponto às questões de longo prazo que os bons negociadores observam e que passam despercebidas por seus colegas menos experientes. Saner (2004) revela que os melhores negociadores dão mais ênfase no aqui e no agora, e só eventualmente pensam numa perspectiva de longo prazo.

**Pontos máximos e mínimos:** A segunda prerrogativa dos bons negociadores é que, em seu planejamento, preferencialmente limitam os pontos máximos e mínimos, desprezando os objetivos fixos. No clima instável de uma negociação, esse limite proporciona mais liberdade de movimento do que um ponto fixo.

**Flexibilidade:** De acordo com Saner (2004, p. 194), para que uma negociação seja bastante flexível, os bons negociadores têm uma

terceira característica, traduzida na elaboração do planejamento sem questões estabelecidas de forma rígida. Dessa forma, eles possibilitam ao oponente uma ideia muito diferente sobre a ordem em que as questões devem ser debatidas.

Os negociadores, com pouca experiência, normalmente planejam uma negociação como se fosse um processo de produção rígido, no qual instrumentos, como o encadeamento de planejamento e o exame crítico do processo são extremamente úteis. Acontece que, numa negociação cujos participantes são pessoas que não estão sob nossa influência direta, esses recursos são de pouca serventia. Se por acaso a sequência for alterada, ficaremos em apuros.

## Atividade 1

Analise o texto e responda, justificando de que forma o jovem Pafúncio conseguiu satisfatoriamente fazer com que a sua família o acompanhasse.

Pafúncio, um rapaz de 13 anos de idade, iria correr a maratona anual de sua cidade e queria que toda a família corresse com ele. Isso incluía o pai e a mãe, além dos três irmãos, de 16, 12 e 10 anos de idade, a irmã adotiva de 15 anos e um primo que morava com ele, de 14 anos.

Nenhum de seus parentes desejava acompanhá-lo. Todos apresentaram as mais diversas desculpas: não estavam em boa forma ou não eram rápidos o bastante, a distância era muito longa, não pretendiam fazer papel de bobo e assim por diante. No entanto, Pafúncio apresentou a seguinte informação à família: a distância era de 17 quilômetros, mas as regras davam um tempo generoso para completar o percurso; pessoas de todas as idades, com os mais variados físicos, tamanhos e graus de preparação participavam regularmente; tratava-se mais de uma diversão familiar do que de uma competição; e a academia de ginástica local oferecia sessões de treinamento a um preço bastante razoável àqueles que quisessem ficar em forma a tempo de competir.

As informações foram tão persuasivas que ele conseguiu superar todas as oposições e finalmente todos os parentes correram com ele, e seu irmão de 16 anos terminou a prova em respeitáveis 63 minutos.

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*O jovem Pafúncio, de 13 anos de idade, através de uma pré-negociação, planejou de forma detalhada todas as informações relevantes e então concentrou sua argumentação aos interesses comuns dos familiares. Ele lidou com fatos, não com emoções, enfrentando seus vários contra-argumentos, incluindo a alegação de que a limitação do tempo não permitia fazer uma corrida satisfatória. Por fim, todos o acompanharam e ele aproveitou a oportunidade.*

## O COMPORTAMENTO

### Estabilidade

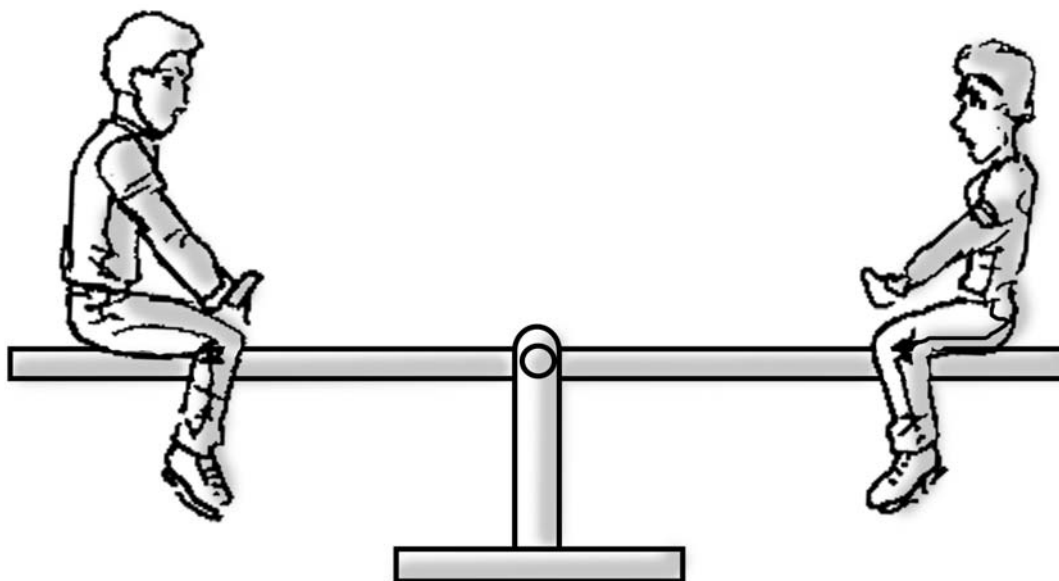


Figura 10.1: A estabilidade revela-se como equilíbrio entre duas forças.

De acordo com Acuff (1998, p. 48), algumas empresas, inspiradas na cultura japonesa, caracterizam-se pela necessidade de ter estabilidade e harmonia nas funções técnicas. Normalmente, elas valorizam mais a forma ou estrutura do comportamento do que o conteúdo. Nesse caso, o *como proceder* tem uma importância fundamental. Outras empresas com outros tipos de culturas, como, por exemplo, a norte-americana, não tem essa necessidade e toleram muito mais a dubiedade.



Esse fator ajuda a explicar por que os japoneses destacam mais o relacionamento com o outro lado. Conhecer a outra pessoa contribui para a estabilidade e a previsibilidade do procedimento de negociação. Da mesma forma, os japoneses valorizam mais o ritual, como a apresentação de cartões de visita.

Não há margem para a coisa improvisada. Por outro lado, os negociadores norte-americanos, alemães e suíços tendem a dar mais valor ao conteúdo das negociações do que à forma como se chega às conclusões. O destaque disso são os aspectos legais e administrativos do procedimento de negociação, em que é comum a redação de contratos detalhados para legitimar o conteúdo.

### **O ritmo das negociações**

O ritmo das negociações varia muito entre empresas. Por exemplo, o procedimento de negociação é mais curto em determinadas empresas (empresas norte-americanas) e mais longo em outras (empresas japonesas). Em comparação com empresas equivalentes, os negociadores norte-americanos normalmente dedicam pouco tempo para orientação e para a pesquisa.

Os negociadores nortes-americanos são objetivos e preferem ir diretamente ao assunto, enquanto seus equivalentes em outras empresas de outros países podem investir mais tempo a construir o relacionamento ou reduzir a dubiedade inicialmente agregada a uma pessoa estranha (isto é, você, caso seja um negociador de outra empresa). Os negociadores de empresas norte-americanas normalmente dedicam mais tempo que o oponente à etapa de resistência, discutindo, assumindo posturas e posicionando-se (ACUFF, 1998, p. 53).

### **Estratégias de negociação**

De acordo com Acuff (1998, p. 55), os estratagemas de negociação que você aplica – referentes à maneira pela qual se expõe um tema geral para a negociação e abrangendo questões, como ofertas iniciais, o grau de formalidade na sua aproximação, como você lida com as divergências e as tolerâncias – também variam de empresa para empresa, e dessa forma variam o comportamento de seus negociadores.

## Regateio

Em algumas empresas, como australianas e suecas, onde o regateio não faz parte dos negócios do dia a dia, a oferta inicial normalmente é muito próxima da oferta final. A oferta inicial de uma empresa em Sydney não deve ser tão alta (como vendedor), ou tão baixa (como comprador), com base em empresas de outros países. Em países, como Rússia, Egito e China, a oferta inicial normalmente é bem distante do acordo final. É bastante sensato manter um amplo espaço de negociação para negociar no Cairo, onde a barganha é um estilo de vida.

Outra forma distinta nas estratégias está no grau da formalidade em relação ao que você pratica na negociação. Apresentações especiais, bem fundamentadas, com muitos dados, são esperadas em empresas alemãs, inglesas, suecas e japonesas.

A forma de lidar com as diferenças também varia muito de empresa para empresa.

## Aspectos emocionais

Acuff (1998, p. 60) escreve:

o que se mostra à primeira vista são as emoções que se referem à sensibilidade, ao nível emocional e à lealdade. As sensibilidades também são demarcadas em empresas norte-americanas. Geralmente, são associadas ao gênero feminino, levando em conta que a identificação com os sentimentos dos outros é uma qualidade mais comum entre as mulheres, enquanto a revelação de emoções – como chorar – não é bem-vista nos homens.

Esse comportamento é mais aceito na América Latina do que nos Estados Unidos. Em empresas, como as suíças ou alemãs, os homens reprimem mais suas emoções do que os norte-americanos.

A fidelidade varia entre empresas, dependendo de suas culturas, tanto em relação à disciplina como um todo, como em relação ao indivíduo dentro da instituição. O fator de fidelidade influencia a todos aqueles a que você recorre. Os negociadores de empresas norte-americanas reclamam que não há muita fidelidade por parte de instituições ou dos seus funcionários. A fidelidade, em primeiro lugar, é frequentemente a si mesmo e depois à instituição. Em outras empresas, como as japonesas, brasileiras e mexicanas, há uma forte fidelidade às instituições. Essa fidelidade institucional pode ser aos donos (como no Brasil) ou ao grupo como um todo (exemplo do Japão).

Acuff (1998, p. 61) escreve:

Bob Coshland, um gerente internacional de uma companhia da Califórnia que vende lubrificantes de alto desempenho, observa como esse conceito funciona nas negociações dos países da Orla do Pacífico: “Quando estou na Coreia do Sul, lembro-me de salientar o benefício que a venda trará para a Hyundai, como um todo. Eles têm orgulho da empresa e isto significa muito para eles. Se você usar essa estratégia em Boston ou Minneapolis, não chegará muito longe.”

### Processo decisório

O estilo como os negociadores tomam decisões também varia entre empresas. Em decorrência, antes de iniciar uma negociação, você deve estar ciente como o outro lado na negociação decide. Devemos avaliar as decisões tomadas em relação ao seu objetivo geral (benefício do grupo x do indivíduo), do método geral (espontâneo x planejado), do destaque no grupo ou equipe, do destaque no prestígio e do destaque nos interesses corporativos que têm controle nas decisões.

É necessário conhecer como o outro lado decide para definir como será a abordagem apropriada para persuadir o outro lado. Cercar um negociador individual de uma empresa da Indonésia para persuadi-lo a tomar uma decisão com rapidez, expondo-lhe uma grande quantidade de dados em detalhe, poderá certamente gerar um grande conflito na negociação. Por outro lado, um negociador de uma empresa alemã ou suíça possivelmente irá agradecer o interesse que você evidencia ao expor-lhe detalhadamente as informações e a sua preocupação em não perder muito tempo.

Em muitas empresas, considerando a sua cultura, os grupos corporativos normalmente são participantes na tomada de decisão.

Segundo Acuff (1998, p. 61):

Na América Latina, por exemplo, a influência de grupos corporativos, como as agências governamentais, é esperada e tolerada. Michael Kane, um consultor empresarial de Nova Orleans, com vasta experiência de trabalho na América Latina, observa: “Em muitas partes da América Latina, funciona um sistema de reciprocidade. É visto como apropriado e ético que partidos no governo exerçam influência a favor dos membros do partido.”

O acesso especial a ministros do governo, por exemplo, é possível unicamente se o empresário apoia o partido no poder. Ted Cline, um executivo na área de engenharia e construção, que tem negócios frequentes na Arábia Saudita, observa uma situação semelhante nas empresas sauditas: “Se você não faz a sua lição, as negociações podem se complicar, porque você não sabe com quem está sempre lidando. O cunhado de alguém num ministério do governo pode ajudar ou prejudicar muito. Tenha consciência de que você está lidando com facções que podem ajudar ou prejudicar o seu esforço.”

## Atividade 2



Como você reagiria?

Vamos imaginar que você é um marceneiro que está negociando um contrato para construção de um armário. No meio da negociação, o contratante parou e disse-lhe que era muito importante que você soubesse como ele se sentia. E, em seguida, disse-lhe que se sentia ferido e traído por você. Lhe cobrar um preço muito alto por seus serviços de marcenaria. Então, ele citou o antigo relacionamento comum aos dois como contexto para seu sentimento. Você não se incomoda em travar uma barganha dura, mas não gosta de ferir os sentimentos de pessoa alguma no processo de negociação. Infelizmente você descobriu que não é a primeira vez que isso acontece com a mesma pessoa, já aconteceu em uma negociação passada. Esse procedimento poderia ser uma tática para você baixar o seu preço.

---

---

---

### Resposta Comentada

*Simplemente diga: “Eu sinto muito.” Peça ao outro lado para esclarecer a razão por que se sente daquela forma. Pode ser útil perguntar se o outro lado poderia entender, caso estivesse na sua posição, por que seria importante conseguir o que você está pedindo.*

## CONDUTA NA NEGOCIAÇÃO

O negociador de sucesso sempre se destaca e normalmente nunca volta de mãos vazias. Possivelmente, os resultados que ele encontra devem ser de melhor qualidade, porque normalmente importam em vantagens para todos os participantes.

Já observamos que ele depende de planejamento adequado, da seleção da estratégia, das táticas apropriadas e de muito interesse durante todo o procedimento das negociações. A parte mais importante é o comportamento do negociador.

Bons negociadores são raros, não são encontrados facilmente, mas com o auxílio de muita investigação descobrimos o que os negociadores de sucesso fazem durante as suas operações. Seu comportamento é muito diferente do da média. Essas investigações mostram que a maioria dessas diferenças foi adquirida através da experiência, e nem sempre em cursos formais de capacitação. Ainda que seja verdade que nossas experiências – principalmente as más – são nossas melhores conselheiras, não observamos nenhuma razão para que seja uma desculpa pelo fracasso.

Com essas observações, é possível examinar como os negociadores vitoriosos planejam sua ação. É quase impossível mudar a própria conduta, porque nesta circunstância existem várias situações imponderáveis a serem encaradas. A despeito disso, é importante uma cuidadosa análise da conduta dos bons negociadores.

### Afirmações irritantes

Saner afirma que (2004, p. 197) existem colocações equivocadas que, além de não serem persuasivas, são enfadonhas. Se forem utilizadas expressões do tipo “uma oferta magnânima”, “um recurso justo” ou “uma combinação razoável”, possivelmente não irão atingir sua finalidade e poderá embarçar o outro lado. O outro negociador pode, inclusive, entender de forma natural que o autoelogio seja exatamente o oposto de tudo o que está sendo revelado. Mesmo não desejando ofender ou desclassificar o outro



**Figura 10.2:** Negociadores com propostas inaceitáveis provocam uma resposta de irritação aos negociadores menos capazes.

lado, os negociadores em grande parte dificilmente se reprimem, quando se trata do autoelogio. Qual a utilidade da mensagem se ela não atinge seus objetivos, em consequência a reação do outro lado é negativa ou, no mínimo, de confusão?

### **A contraproposta**

Um procedimento muito disseminado entre os negociadores com pouca experiência é a utilização da contraproposta. Em vez de ouvir com a devida atenção a opção proposta pelo outro lado e refletir com cuidado, avaliando o seu conteúdo, o oponente, ao escutar uma proposta, logo de imediato lança uma contraproposta; é possível compreendermos essa atitude como uma tentativa de bloquear a nossa colocação.

Para sermos cooperativos, é necessário que tenhamos atenção no que o outro lado diz. Devemos considerar que talvez a contraproposta tenha sido usada não como uma tentativa de bloqueio, mas lançada no tempo errado. É possível percebermos que o outro lado está completamente desatento, perdido em suas justificativas (SANER, 2004, p. 197).

A contraproposta pode produzir um novo conflito. Possivelmente, ela é compreendida em nível técnico, porém existe a possibilidade de embarçar a negociação em curso. Com novas informações, aumenta a dificuldade de análise da real situação do processo de negociação. Esse motivo produz o bom senso no bom negociador de evitar contraproposta, a menos que realmente tenha a intenção de rejeitar a proposta do oponente.

### **Espiral ataque/defesa**



**Figura 10.3:** Devemos ter coragem e bom senso em aceitar ou oferecer uma contraproposta ao opositor.

É possível que algumas negociações tomem uma direção conflitante quando um dos lados, em atitude agressiva, ataca uma pessoa ou um objetivo, e o outro lado se defende, provocando um embate de palavras. Uma crítica inofensiva, como “você não pode nos responsabilizar por isso”, pode ser o início de uma série de confrontações. Procurando sair de um clima desagradável, um dos negociadores indiretamente provoca o outro lado. Essa ação provoca uma reação e, dessa forma, o conflito será constante entre os dois lados. Cada reação provoca outra reação cada vez mais agressiva, o que faz com que a negociação tenda ao fracasso.

O negociador incapaz tem maior possibilidade de provocar o conflito e perder o controle da situação, aumentando de forma imperceptível sua agressividade. O negociador competente pode até atacar vez por outra o outro lado, mas atinge seu objetivo com equilíbrio na medida certa, com decisão, força e sem aviso. Não permite que o outro lado construa uma defesa eficaz e, em seguida, a situação tende a se dissolver com uma sugestão adequada, planejada anteriormente.

### Linguagem preparatória



**Figura 10.4:** O negociador tem de estar preparado para conhecer todo o tipo de linguagem usada pelo o outro lado.

O negociador eficiente tem a necessidade de saber se comunicar com competência. Normalmente, os bons negociadores têm o domínio da linguagem. Uma importante ferramenta para se comunicar com eficiência é o uso de uma expressão preliminar que explica antecipadamente o que se pretende dizer. Antes de propor qualquer coisa, o negociador eficiente primeiro faz uma advertência como forma de suavizar o que ele

pretende alcançar: “Posso fazer uma pergunta: quantas unidades podem ser entregues agora?” Essa abordagem não precisa necessariamente se restringir a perguntas; é possível preparar sugestões, comentários e avaliações pessoais da mesma maneira.

Essa técnica apresenta várias vantagens: seduz o participante, prepara o cenário da negociação, aumenta a clareza do que vai ser falado, diminui o ritmo de uma discussão que poderia tornar-se estressante. Todos os envolvidos em uma negociação têm a necessidade de um certo tempo para digerir novas informações. Essa expressão preliminar possibilita a aproximação dos negociadores.

De acordo com Saner (2004, p. 198), as negociações que, de modo geral, podem gerar conflito facilmente adquirem um tom bastante agressivo e essa técnica provavelmente pode acalmá-las. Exemplo: vamos imaginar que você é o vendedor de uma empresa com capacidade de produzir mensalmente um milhão de esferas de aço. Ao iniciar a negociação, o outro lado pode perguntar: “A sua empresa pode entregar de imediato um milhão e trezentas mil unidades do produto?”

Porém, há uma exceção a essa norma: nessa circunstância, como a sua empresa não tem essa capacidade de produção, o melhor é você simplesmente falar que não concorda. Uma interpretação diplomática seria primeiro demonstrar de forma neutra os argumentos necessários e a partir daí expor uma conclusão negativa. Se a recusa é simples e objetiva (“não posso”, sem nenhuma explicação) – e esse é o pecado que os mais inexperientes geralmente cometem –, o outro lado imediatamente se defende. E, talvez ele não escute mais nossos argumentos, porque já está concentrado em seu contra-ataque. Portanto, se possibilitarmos com mais facilidade o outro lado recuar de sua proposta, estaremos ajudando-o a manter a dignidade.



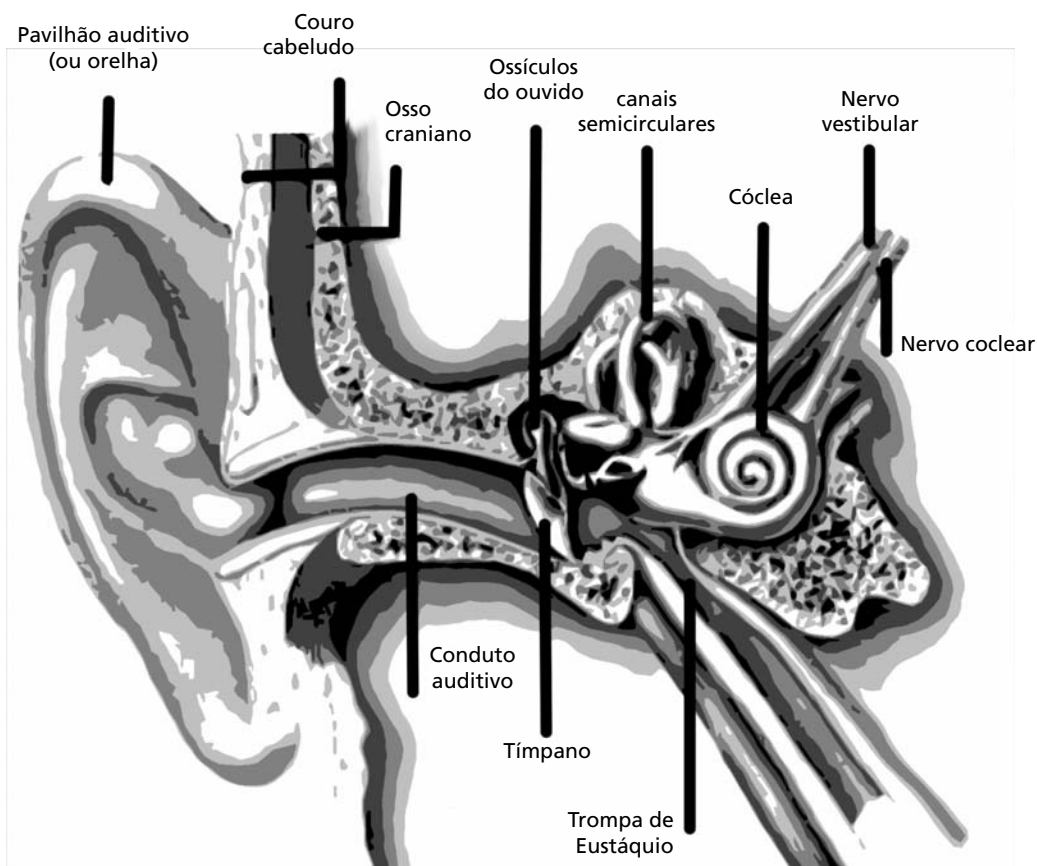


Figura 10.5: É uma necessidade saber ouvir.

Saber ouvir é um aspecto importante da arte de dialogar. Ao fazer perguntas com o objetivo de clarear o problema e ofertar um resumo do que foi conversado, o negociador inteligente reduz a possibilidade de mal-entendidos. O debate fica mais aberto: os dois lados estão discutindo sobre a mesma coisa. Só essa razão já releva o uso do procedimento de escutar com atenção, sempre que necessário, e é isso que faz o negociador inteligente. A arte de saber escutar serve a outros dois objetivos: a) entender o que escutamos; b) desempenhamos a função de espelho para o outro lado.

Ele, então, tem a chance de compreender se houve algum mal-entendido ou se não compreendeu alguma coisa e poderá oferecer novas explicações. Conseqüentemente, ao escutar e refletir sobre o que o outro

lado disse, é possível entender a posição do outro: o negociador inteligente não apenas confere o que entendeu do tema, mas também oferece ao outro lado a oportunidade de apresentar mais informações. Além disso, a arte de saber escutar e a solicitação de esclarecimentos aumentam a confiança de que o acordo que se procura é possível.

O negociador sem experiência, com receio de fracassar, busca o sucesso sem respeitar os pontos obscuros e perigosos de uma negociação. Já o profissional mais experiente reflete sobre problemas de seu aproveitamento prático, enquanto a negociação ainda está em processo. É de muito bom proveito para a negociação quando se destacam e se esclarecem esses pontos obscuros e perigosos, antes que o acordo seja concluído – podendo inclusive inviabilizar um possível negócio inviável.

Qual o valor de uma negociação que, embora concluída, fosse prejudicial a uma das partes? Se esta soubesse, jamais teria concordado com o desfecho, pois a parte prejudicada se sentiria enganada e teria razão, pois o parceiro não chamou sua atenção para previsíveis problemas. Hoje, nem mesmo o vendedor informal, ainda que seja mentiroso, é capaz de obter êxito com esse procedimento.

### Perguntas



Figura 10.6: Fazer o máximo de perguntas com bom-senso.

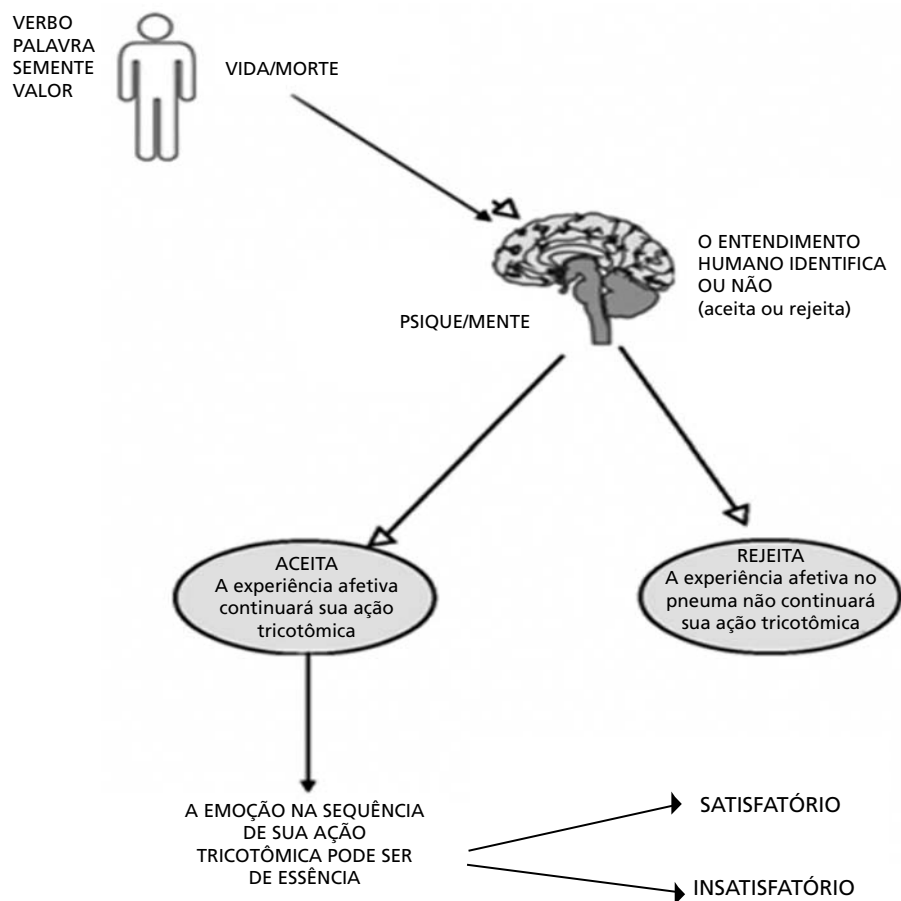
O negociador eficiente deve fazer o máximo de perguntas para saber o possível sobre a posição e as intenções do outro lado, para poder adequar suas estratégias a elas. Para tanto, é necessário fazer todas as perguntas pertinentes à situação.

Fazer as perguntas adequadas é uma forma de reunir informações muito importantes para o processo de negociação. À medida que elas são respondidas de forma aceitável, você pode realizar mais perguntas e assim, em uma sequência de perguntas, você pode manter o outro lado ocupado em responder sem tempo suficiente, para analisar as implicações de suas respostas.

A arte de perguntar permite a quem pergunta mais tempo para esquematizar o próximo passo, enquanto o outro lado está respondendo à pergunta anterior. A estratégia do uso de perguntas corretas é um instrumento de grande alcance por parte de um negociador experiente: elas são uma opção gentil à negação objetiva e manifesta de uma sugestão. Ao fazer perguntas que indicam dúvidas, o negociador está avisando que a argumentação do outro lado não foi aceita, obrigando o outro lado a oferecer novos argumentos ou desistir da sugestão sem perder a dignidade.

### **Expressão de sentimentos**

Segundo Saner (2004, p. 201), podemos observar que o negociador competente é cuidadoso e não fornece informações sobre suas verdadeiras intenções e limitações, embora isso possa ser muito útil para expor ao outro lado, no momento apropriado, qual a sua percepção em relação a alguma coisa. Isso, notadamente, proporciona um ambiente de confiança, se você permite transparecer como você pensa.



**Figura 10.7:** Devemos usar com inteligência nossas emoções, procurando falar o possível.

Se o outro lado acredita ou imagina que sabe qual são suas intenções, vai sentir-se mais forte. Esse clima permite a construção com mais facilidade em ambiente de cooperação se existe respeito entre os negociadores. Quando a situação é transparente, possivelmente facilita muito e mostra a nossa percepção e as nossas opiniões. Se não estamos acreditando na seriedade da proposta feita pelo o outro lado, podemos mostrar essa dificuldade e solicitar auxílio para esclarecer nossa própria atitude. Ressalvando se não pretendemos chegar a um resultado que nos gere dano.

Saner (2004, p.202), diz que você tem de ter o especial cuidado ao tentar explicar seus atos por cada atitude tomada e seus motivos em uma negociação; esse comportamento limita a sua liberdade. Após contar uma história, esta não pode ser alterada, principalmente se os fatos ou a história for inventada.

## Diluição dos argumentos

Qual a quantidade de demonstrações uma sugestão necessita para que seja confiável? Possivelmente, somente uma, desde que seja factível. Muitos podem considerar que cada ponto necessita ser fundamentado pelo maior número de excelentes motivos. Entretanto, é um grande engano.

O negociador eficiente fica focado no assunto mais importante e só coloca outros motivos no debate se o primeiro não alcançar o que se espera. Se vários assuntos forem disseminados, alguns serão naturalmente mais sólidos que outros – e se o outro lado for hábil, certamente se fixará no seu argumento mais fraco. Nesse caso, mesmo considerando que seus argumentos sejam convincentes, você se encontrará na defesa, porque eles foram diluídos por outros mais fracos.

Escolher equivocadamente os argumentos pode destruir toda a sua estratégia. Entretanto, se você se limitar a apresentar um ou dois argumentos realmente convincentes, você irá proporcionar ao outro lado uma pequena margem para atacar.



**Figura 10.8:** Superando o conflito através do diálogo, usando o bom-senso e revelando suas intenções com segurança.

## A dança dos negociadores

Você agora tem base para aprofundar os conhecimentos sobre a procedência em uma negociação, considerando que já tem consciência sobre as maneiras corretas e outras impróprias de dirigir uma negociação. A partir desse ponto, vamos colocar de forma concreta as estratégias básicas. Se usarmos a imaginação, podemos observar um andamento físico e mental de energia e movimento entre os negociadores. É necessário observar que estamos tratando de relacionamento entre pessoas complexas em ambiente complexo.



**Figura 10.9:** Dançando com os demais negociadores de acordo com a música.

Tendo como ponto de partida a conciliação, tendendo para o equilíbrio, quando existe uma equipe de negociação, o líder da equipe possivelmente tenta empurrar ou puxar o outro lado ao longo do processo distributivo, mas também pode caminhar ao longo do processo integrativo, fazendo-se acompanhar pelo outro lado, superando o conflito direto ou utilizando opções para envolver a outra parte em direção à colaboração e ao acordo.

Os cinco passos básicos desta dança a que nos referimos, estão listados a seguir. Naturalmente, podemos visualizá-la como uma disputa delicada e fluente entre dois parceiros – como na arte marcial japonesa do aikidô. Nessa luta, o confronto não é tão forte, com golpes dos punhos, como no caratê, ou de uma espada de bambu, como no quendô. No aikidô, a luta realmente lembra

uma dança, com a diferença de que o perdedor acaba estendido no chão, enquanto o vencedor continua em pé. Com este quadro em mente, vamos voltar à arena refrigerada da sala de reuniões (SANER, 2004, p. 199).

### **Empurrando, sendo competitivo**

Analisar as sugestões e propostas do outro lado é uma maneira de ser competitivo. (“Gosto de A, mas acho B inaceitável.”)

Outra forma de incentivar é apresentar exigências (“O que eu quero é...”; “Por favor, dê-me X...”). Incentivar e pressionar e outra maneira de induzir (“Em troca de..., eu estaria disposto a...”; “Se você fizer isto, farei aquilo”; “Se minha proposta não for aceita, terei de encerrar esta reunião”).

Pedir ou exigir é uma forma de requerer o que se quer, sem a necessidade de justificar. Existe o perigo de o outro lado em vez de ceder, endurecer o conflito. A pressão exercida é uma maneira dura e agressiva para a maioria dos não americanos. Além disso, é um passo arriscado. Grande parte dos negociadores prefere uma abordagem mais suave, de menos confronto, mas ainda assim bastante intensa para tirar o outro lado de sua posição inicial.

### **Puxando, acomodando**

Perguntar é uma determinada maneira natural de mover. (“Por favor, fale-me sobre...”; “Por favor, explique-me...”). Ao responder às perguntas, o outro lado é compelido à solução esperada. É possível que esse movimento seja interpretado como renúncia, é um movimento muito mais suave do que o empurrão.

Normalmente, as perguntas devem ser escutadas com muita atenção. Sintetizar e confirmar (“Será que entendi corretamente?”; “Você disse que...”) exerce uma atração sobre o outro lado, assim como explicar o que foi ditado (“Imagino que agora você esteja se sentindo aliviado/frustrado/satisfeito”). Revelar informações ou impressões e experiências pessoais é outra maneira de atrair o outro para o nosso lado (SANER, 2004, p. 200).

### **Pequenos passos, conciliando, andando em círculos**

Existem momentos em que nenhuma das partes em uma negociação consegue se mexer ou alterar a posição do outro. Nenhum dos lados consegue apresentar uma alternativa que seja atraente. Nesse ponto, é o momento de se fazer uma proposta. (“Desejo sugerir que...”). Outra tática usada é examinar as vantagens de um recurso, cuja intenção é evitar a surpresa de que tal procedimento não foi empenhado o suficiente em buscar uma solução que satisfaça os dois lados. Dessa forma a única maneira de superar o impasse são pequenas concessões de ambas as partes. (“Pelos seguintes razões... gostaria de propor...”).

O objetivo principal é evitar que se acredite que os negociadores não se empenharam a fundo para encontrar uma resposta satisfatória, nem que seja de pequenas concessões.

### **Afastando-se, evitando**

Existem momentos na negociação em que você precisa se ausentar ou abandonar o recinto, porém isso não pode ser feito de forma acintosa. É necessário que esse passo seja feito de forma discreta, uma intenção feita de maneira suave, antecedida por expressões de bom humor, e se possível com formulação de piadas de bom gosto como forma de suavizar o ato de abandono.

### **Movendo-se em conjunto**

Se tivermos como objetivo a busca de uma solução construtiva, devemos firmar uma base comum com o outro lado. É necessário saber quem é o outro negociador, quais são os seus interesses, necessidades e preferências.

Para tanto é necessário buscarmos adequadamente experiências e objetivos comuns; devemos utilizar os conhecimentos sensoriais (cheiro, paladar, som, cor, forma etc.).

Fantasia e criatividade também tem um importante papel a desempenhar nesse caso, porque a dança está nos levando para uma estratégia de colaboração. Agora é o momento de imaginar novas opções capazes de satisfazer as expectativas de ambas as partes. Esse é um movimento que não tem líder. Ambos se movem, revezando-se na posição de líder e seguidor, porque seu objetivo é simplesmente chegar junto ao destino – um acordo mutuamente satisfatório! (SANER, 2004, p. 200).



## IMPROVISAZÃO

Devemos dançar de acordo com a música, porém há momentos em que a orquestra toca uma melodia que nos é desconhecida. Nesse momento, devemos improvisar sem perder o ritmo da música. O mais capacitado assume a condução a dança.

É fácil fazer uma analogia entre um ambiente de negociação e um salão de baile. Dependendo do outro lado, do clima e da música, pode ser um sacrifício ou uma grande satisfação. Como na dança de salão, a grande satisfação é proporcionada pela competência no domínio de todos os passos da dança.

## CONCLUSÃO

Como você percebeu, dentro de uma realidade complexa, competitiva e mutante a cada momento, como o mundo das negociações, o comportamento dos negociadores revela a fragilidade, o bom-senso, o equilíbrio emocional, o perfil de quem decide; para tanto é necessário ter um planejamento antes de irmos para uma mesa de negociação, sempre considerando o perfil daqueles que estarão envolvidos no processo.

## Atividade Final

### Estudo de caso

Vamos imaginar que você é um diretor de televisão e em um dado ano você recebeu um prêmio por um documentário sobre os efeitos da Aids na sociedade artística de sua cidade.

Após dois anos, você se viu envolvido numa disputa em relação a um capítulo de uma novela muito popular da TV que você dirigia. Os autores (imaginários) do documentário queriam incluir uma cena em que um portador da doença pedia a um simpático médico homossexual que lhe concedesse a morte por eutanásia, muito embora ainda tivesse, em tese, muitos meses de vida.

Os produtores da novela objetaram que a cena poderia afastar muitos telespectadores, notadamente de cunho familiar. Você sugeriu que o episódio seria menos controverso, se o médico fosse uma mulher heterossexual, e ofereceu-se para fazer a mudança no elenco. Os produtores ainda se mostraram receosos,



eles lhe recordaram que o documentário que dirigira naquele ano recebera o certificado de exibição em horário livre. Os produtores, lembrando-se de que você fora premiado, resolveram confiar em sua experiência. O capítulo da novela foi gravado com a alteração e também acabou recebendo um prêmio.

Pergunta:

O que você fez para superar o conflito?

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Você fez as perguntas corretas para descobrir por que os produtores da TV recusavam o capítulo da nova novela. Você explicou claramente suas intenções quanto ao capítulo e ofereceu uma pequena troca de papéis como concessão em face de suas preocupações em troca de seu consentimento. Finalmente, seu conhecimento do ambiente das séries de TV lhe rendeu a credibilidade de que precisava para ganhar a causa.*

## RESUMO

Existem processos diferenciados de negociação, considerando: as necessidades do negociador, o ambiente da negociação que pode ser complexa, o fato de que cada empresa tem seu próprio estilo de negociar, o objeto a ser negociado, as características daqueles que negociam, incluindo a estabilidade emocional, o ritmo da negociação, as estratégias utilizadas, a disciplina do líder dos negociadores.

## INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você irá analisar as necessidades dos negociadores em negociações complexas e aprender sobre negociações complexas em um mundo em constante mutação.

## Negociação complexa

AULA

# 11

### Meta da aula

Apresentar as principais necessidades dos negociadores nas negociações complexas.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 avaliar as negociações multilaterais;
- 2 analisar as negociações de múltiplos foros;
- 3 reconhecer e analisar as alianças e grandes poderes;
- 4 analisar a liderança e presidência;
- 5 identificar os problemas mais complexos na visão dos negociadores internacionais.

## INTRODUÇÃO

Diante de uma nova realidade promovida pela globalização temos, por consequência, novas exigências ao mercado de trabalho pela imposição da busca de aprimoramento pessoal e profissional.

Essa realidade dinâmica de negociações cada vez mais complexas exige mais ainda uma ampliação da forma de conduta não só dos profissionais, mas também daqueles, que por força de sua posição, têm a necessidade de estar em contato e/ou negociando com outras culturas. Dessa forma, cada vez mais os profissionais, e de maneira especial àqueles que por força de sua atuação em negociações cada vez mais globalizada, deverão construir um conhecimento multicultural para serem respeitados.

## NEGOCIAÇÃO BILATERAL

A negociação bilateral é o tipo mais simples e mais comum de negociação normalmente entre duas partes interessadas.

A negociação multilateral acontece quando duas ou mais partes estão envolvidas.

Existe outra classificação da negociação multilateral que é a plurilateral, onde uma pequena parte de uma organização multilateral realiza um acordo através do qual os mesmos almejam ser aceitos pelos demais envolvidos num estágio futuro.

Também existe outra forma de negociação ainda mais complexa: a negociação de múltiplos foros que, além de envolver vários membros, é feita em múltiplas rodadas e em ambientes distintos.



A mais simples negociação bilateral pode se tornar mais complicada. Tomamos como exemplo:

Alguém que quer comprar um carro e faz uma tomada de preços em várias revendedoras. Então, ele está negociando o mesmo objeto com diversos parceiros (SANER, 2004, p. 239).

**Figura 11.1:** Negociação bilateral – o mesmo objeto (veículos) sendo negociado entre o comprador e os vários vendedores no mercado de veículos.

A negociação torna-se verdadeiramente complexa quando vários membros sentam-se numa mesma mesa e tentam chegar a um acordo.

Na iniciativa privada, essas negociações adquirem a característica de consórcios ou **CARTÉIS** (SANER, 2004, p. 239).

Segundo Saner (2004, p. 240), foi com a eclosão da segunda guerra mundial que a negociação multilateral ganhou força, pois cresceram os foros de discussão e as organizações internacionais.

Em decorrência disso, o enfoque fundamental da política externa de muitos países – especialmente os menores, que têm uma relação de dependência com o mundo externo, como é o caso da Suíça, (acima mencionado) – tem realizado a mudança das relações bilaterais para a diplomacia multilateral.

#### CARTEL

Associação de empresas independentes, formada para regular os preços e as condições de venda dos produtos ou serviços que oferecem. Um cartel pode ser nacional ou internacional, embora em alguns países, incluindo o Reino Unido e os Estados Unidos da América, tenham uma legislação, proibindo a formação de cartéis com base no fato de constituírem monopólios que funcionam contra o interesse público (ALVES; BANDEIRA, 1998, p. 70).

## Atividade 1

Imagine que você pretende comprar um automóvel, com características de seu interesse, como marca, modelo, ano, cor, preço e estado de conservação. Para tanto, você percorre várias agências autorizadas, falando o que pretende comprar. Que tipo de negociação você está fazendo? Justifique a sua resposta.

---



---



---

### Resposta Comentada

*Você está fazendo uma negociação tipo bilateral, porque está envolvendo vários vendedores com o mesmo objetivo, você quer comprar um automóvel e os diversos vendedores querem vender um automóvel.*

## NEGOCIAÇÕES MULTILATERAIS

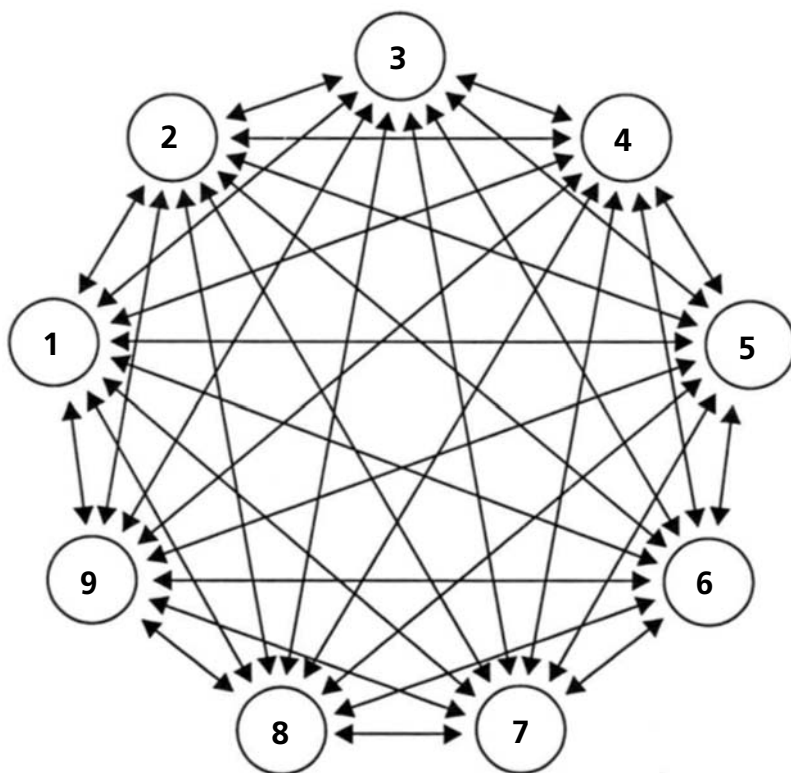
A negociação multilateral não possui uma ideia em que se sustente, visto que a diplomacia multilateral é recente. A conferência internacional (talvez uma das mais importantes na história moderna tenha sido o Congresso de Viena de 1815, que alterou o mapa da Europa após a derrota de Napoleão).

Assim que o Império Napoleônico ruiu, as grandes potências se reuniram no Congresso de Viena para reorganizar o mapa político da Europa. Surgiu a Santa Aliança organização que tinha por objetivo conter a difusão da revolução liberal (burguesa), semeada por Napoleão.

Espanha e Portugal faziam parte do acordo, por isso a Santa Aliança tinha o direito de intervir nas colônias desses países caso elas tentassem libertar-se. Na própria Europa, os exércitos internacionais da organização contiveram numerosas rebeliões (CONGRESSO, 2009).

No século XX, as relações eram na maioria das vezes bilaterais. Na história das relações multilaterais, não tem nada que possa ser comparado a Maquiavel ou a Sun Tzu. Até os próprios grandes cate-dráticos da diplomacia europeia do século XIX, Metternich e Bismarck, administraram as suas complexas manobras políticas de uma maneira inteligente, com relações bilaterais. O começo de muitos organismos internacionais, como, por exemplo, a Liga das Nações à Organização Mundial do Comércio, ocasionou uma grande contribuição a esse campo, que passou a ser estudado pelas ciências sociais.

Nas relações multilaterais, lidamos com situações onde os conflitos e os papéis não estão definidos de maneira objetiva e, conseqüentemente, estão sempre mudando. A razão para que isso aconteça são as possíveis interações entre os membros da negociação (ver **Figura 11. 2**).



**Figura 11.2:** Esquema de negociação multilateral, vários parceiros negociando, considerando seus interesses.

A transição de uma relação bilateral para uma relação multilateral não é muito fácil de ser observada, pois entramos numa outra dimensão. As regras do jogo não estão bem definidas, talvez elas nem existam. Numa situação visivelmente confusa, não se sabe ao certo o que administrar ou acelerar o andamento das negociações em uma estabelecida direção.

Durante uma negociação multilateral, é possível que cada participante adquira papéis distintos, dependendo de com quem ele está negociando, do momento ou do assunto em pauta.

Conforme Saner apud Zartmam (2004, p. 242), uma pesquisa científica apontou cinco classes fundamentais de negociadores multilaterais: dirigentes, condutores (ou gerentes), defensores, bloqueadores ou navegadores.

**Dirigentes** são os que estabelecem os participantes de uma maneira e os conduzem a um acordo, conforme os interesses dos líderes. Segundo Saner (2004, p. 242), nas negociações da União Europeia, a Alemanha cumpriu esse papel.

Os **condutores** igualmente procuram um acordo, todavia de um jeito mais neutro, sem muito esforço para proteger interesses próprios. Saner afirma (2004, p. 242) que a Suíça exerce esta função “na qualidade de sede de conferências ou organizações internacionais – como território neutro”.

Os **defensores** estão mais preocupados em gerar seus interesses do que com o bem geral das negociações. Como exemplo, temos a Islândia, que desde a criação da Aelc em 1996 “se manteve quase o tempo todo em segundo plano nas reuniões da Associação Europeia de Livre Comércio (Aelc)” (SANER, 2004, p. 242), menos quando o assunto da indústria pesqueira entrou na pauta. Quando esse assunto veio à tona, a pequena ilha vulcânica do Atlântico Norte participou ativamente.

Os bloqueadores têm o papel, como o próprio nome diz, de bloquear, de impedir, de evitar um acordo e também de proteger sua liberdade de ação, geralmente em relação a um certo número de questões. Saner (2004, p. 242) indica como exemplo a Grã-Bretanha que exerceu esse papel “no processo de unificação da Europa, às vezes com o apoio da França”. A Comunidade Econômica Europeia, criada pelo Tratado de Roma em 25 de março de 1957 com o objetivo do estabelecimento progressivo de uma união aduaneira e econômica e de um mercado comum.

O Ato Único Europeu, assinado em 1985 e ratificado em 1986-1987, visou a perspectiva de um grande mercado interior na Europa, que entraria em vigor a 1º de janeiro de 1993, e reiterou a vontade comum de continuar a obra iniciada. O Tratado de Maastricht (7 de fevereiro de 1992), que consagrou o nascimento da União Europeia, fixou para 1º de janeiro de 1999, o mais tardar, a UEM (União Econômica e Monetária), concebida em 1988 e reiterada em 1990. Foram lançadas as bases de uma união política entre os Estados membros. O Tratado de Maastricht, ratificado em 1992-1993 por todos os integrantes da Comunidade, entrou em vigor a 1º de novembro de 1993 (HOUAISS, 1999, p. 416).

Os **navegadores** não possuem interesse próprio para proteger e apoiam determinado grupo. Também podem se privar de votar, aumentando as chances de um acordo, uma vez que, no contexto multilateral, a privação possui o mesmo efeito de um voto de aprovação. Um bom exemplo, citado por Saner (2002, p. 242), “foi a abstenção dos aliados da Otan (especialmente da República Federal Alemã) nas sessões plenárias da ONU, nas quais quase sempre apoiaram os Estados Unidos”.

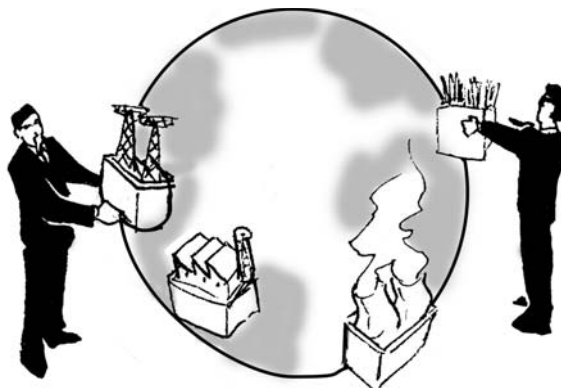


Outra característica das negociações multilaterais é o modo como se chega às decisões. Ao avesso de escolhas determinadas (tomem elas de A, B, C, D, ...), há toda um alfabeto a escolher (para identificar cada negociador ou o grupo de negociadores) e cada negociador ou o grupo de negociadores opinará de acordo com a sua opção (A, B, C, D,...). O acordo comum torna-se um documento complexo e longo. Como exemplo, temos o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT), no Uruguai, finalizado em 1993 e firmado em 1994, com 31 volumes e 26.250 páginas (Serviço de Publicações da OMC, Genebra).

## NEGOCIAÇÃO DE MÚLTIPLOS FOROS

A negociação de múltiplos foros é uma das etapas mais complexas do processo decisório, porque existem várias partes e questões a serem negociadas. E, além disso, existem diferentes tipos de foros e locais de reunião. Geralmente, é nesse campo das conferências e organizações internacionais que temos como exemplos esse tipo de negociação. Como exemplo, podemos citar, segundo Saner:

(...) os membros da ONU que atuam juntos em mais de uma centena de organizações e comitês, e lidam com uma grande variedade de questões, que incluem segurança, desenvolvimento, proteção ambiental, ajuda a refugiados, assistência no caso de calamidades, direitos humanos, proteção a mulheres e crianças, além de assuntos técnicos, como os padrões de segurança aeronáutica e nuclear ou alocação internacional de frequências de rádio (2004, p. 243).



**Figura 11.3:** Negociação de múltiplos foros: várias equipes de vários países em vários ambientes em negociação.

Os vários comitês e agências especializadas da ONU têm sede ou costumam realizar suas reuniões em Nova York, Genebra, Viena, Paris, Nairóbi, Bangcoc ou Washington, para citar apenas as cidades mais importantes.

O procedimento das negociações de múltiplos foros é considerado uma das tarefas de maior grau de dificuldade, entretanto esse é um assunto que está além dos objetivos desta Aula 11, e somente foi inserido aqui porque não poderia ser desprezado de uma forma geral. O GATT demonstra como funciona uma negociação multilateral.

Observamos que a negociação multilateral geralmente busca constituir um conjunto de regras.

No *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio. Entidade internacional sediada em Genebra, Suíça, que rege as relações mundiais de comércio. O Brasil faz parte do GATT, já havendo presidido a instituição. Em seu lugar foi criada, em 1995, a Organização Mundial do Comércio, com sede em Genebra. Esse objetivo culminou em 1994, com a criação da Organização Mundial de Comércio (OMC), que havia sido planejada cinquenta anos antes, na Conferência de Bretton Woods, como um complemento do Fundo Monetário Internacional (FMI). Isso não significa dizer que essas normas apresentam muitos aspectos distributivos, que, sem dúvida, foram o principal motivo para o início da rodada de negociações no Uruguai, em 1986, que levou sete anos para ser concluída (HOUAISS, 1999, p. 740).

A tabela a seguir demonstra a relação entre os participantes da Rodada do Uruguai e suas posições, perante algumas questões fundamentais. Essas atitudes nacionais tinham que primeiro ser aprovadas pelo governo e pelo parlamento, também pela Comunidade Europeia e outros organismos regionais. Segundo Saner (2004, p. 244), as negociações, de uma maneira geral, foram realizadas no secretariado do GATT (hoje OMC), em Genebra. Com o passar do tempo, novos governos

admitiam o poder e alteravam a posição de seu país. Os negociadores constantemente tinham de se adaptar às novas circunstâncias e alterar os textos, conforme as necessidades e de acordo com elas.

**Tabela 11.1:** Europa (CE) e América do Norte diante da necessidade de escolher entre proteção ou liberalização

Mudanças estimadas no PIB (em US\$ bilhões)	América do Norte liberaliza			América do Norte retalia (protecionismo)		
CE liberada	CE	211	Economia Mundial 237	CE	211	Economia Mundial 50
	Ásia-Pacífico	63		Ásia-Pacífico	63	
	América do Norte	124		América do Norte	24	
CE protege (fortress Europe)	CE	42	Economia Mundial 133	CE	-132	Economia Mundial -214
	Ásia-Pacífico	38		Ásia-Pacífico	-18	
	América do Norte	53		América do Norte	-64	

Essa tabela traduz a complexidade da coordenação, flexibilidade e paciência. É de surpreender que o acordo tenha sido terminado. Ocorreu devido à importância da economia mundial de mercado e também ao esforço dos negociadores (SANER, 2004, p. 246).

## Atividade 2

Leia o texto com atenção e identifique as pessoas e quais classes de negociadores participaram do caso a seguir:

Considere um exemplo do efeito de dotação que capturou muito da atenção mundial no início dos anos 1990: a invasão iraquiana do território do *Kuwait*.

No dia 2 de agosto de 1990 (UOL, 2009), as tropas iraquianas invadiram o *Kuwait*. Seis dias depois, o presidente iraquiano, *Saddam Hussein*, anunciou a anexação do país ao território do Iraque. Em resposta a essa ação, o presidente egípcio, *Hosni Mubarak*, convocou uma reunião de cúpula dos países árabes. Até o dia 30 de agosto, a liga árabe já se havia reunido diversas vezes para desenvolver um plano cujo objetivo era reduzir a possibilidade de haver uma crise política na região. O principal elemento do plano foi o acordo, por parte dos iraquianos, de retirar as tropas do Kuwait, em troca de uma série de concessões. A primeira concessão seria manter a posse da Ilha de Bubiyan, uma ilha do Golfo Pérsico, que bloqueia a maior parte da pequena costa marítima iraquiana. A segunda seria que o Iraque ficaria com os campos de petróleo de *Ramaila*, um local que o Iraque alega ter sido apropriado pelo *Kuwait* quando este construiu campos de extração de petróleo do lado iraquiano da fronteira não-estabelecida. Terceiro, a dívida do Iraque com o *Kuwait*, decorrente da guerra Irã-Iraque, que totalizava algo em torno de \$ 14 bilhões, deveria ser perdoada ou renegociada e/ou o Iraque receberia “sommas enormes de dinheiro e a possibilidade de uma quota permanente da receita kuwaitiana de petróleo”.

O negócio oferecido pela Liga Árabe a *Saddam Hussein* foi de longe a melhor oferta a ser feita, mas o líder iraquiano logo a dispensou e manteve suas tropas no *Kuwait*. Dois fatores existentes na avaliação do processo de decisão de *Saddam Hussein* (e que podem tê-lo levado a decidir) foram o efeito de dotação e o de estruturação. Como ocupava o *Kuwait*, todas as reservas de petróleo e toda a receita daquele país já eram dele; qualquer retirada certamente geraria uma perda. Com o efeito de dotação em ação, o preço oferecido pela Liga Árabe não era suficiente para compensar *Saddam Hussein* pela perda daquilo que naquele momento já era parte de seu país.

As opções de *Saddam Hussein* poderiam ter sido estruturadas de maneira diferente. Suponha que em vez de pensar em termos de desistir daquilo que já “era dele”, ele encarasse a oferta da Liga Árabe como pagamento por duas semanas de trabalho. Sua perspectiva quanto ao problema muito provavelmente teria sido muito diferente. Ao retirar o efeito de dotação e transformar a oferta em uma decisão de retorno de investimento, *Saddam* dificilmente teria recusado a melhor proposta a ser feita (BAZERMANN, 2000, p. 55).

---

---

---

### Resposta Comentada

*Você observou que a negociação foi do tipo multilateral, pois envolveu o Iraque e os países que compõem a Liga Árabe; Saddam Hussein pode ser considerado como da classe dos bloqueadores, pois seu objetivo era impedir que o acordo fosse concluído, assim como proteger sua liberdade de ação, que ficou clara com a sua permanência no território do Kuwait.*

*Hosni Mubarak pode ser considerado como das classes de condutores e também de dirigentes. Como condutor, o presidente do Egito convocou uma reunião de cúpula dos países árabes, o presidente do Egito conseguiu que fosse feito um acordo em troca de uma série de concessões, embora o presidente do Iraque tenha recusado permanecendo no Kuwait.*

## ALIANÇAS E GRANDES PODERES

O instrumento de maior importância para o negociador é a formação de alianças. São os acordos firmados em interesses comuns, que envolvem as partes em uma política conjunta.

As alianças não são sempre eternas, como diz Saner (2004, p. 246): “Não há aliados eternos e nem inimigos perpétuos.” Os nossos interesses nem sempre são eternos, ou são eternos enquanto durar, e devemos alcançá-los.

A união de vários negociadores em certo número de alianças às vezes diminui o número de instituições independentes. Isso simplifica,

e muito, o entendimento e a conclusão dos empecilhos. O cerne dessas alianças, na sua maioria, é formado pelos negociadores de maior importância, ou seja, os que possuem o poder. Politicamente falando, eles são conhecidos por “grandes poderes”.

É certo que os “grandes poderes” possuirão a última palavra na decisão, na astúcia da aliança, apesar de praticar uma atenção por seus colegas. Como exemplo, podemos citar Saner (2004, p. 247):

(...) o confronto Leste-Oeste entre 1947 e 1989, quando os Estados Unidos e a União Soviética (pelo menos depois de seu primeiro bem-sucedido teste nuclear) determinaram a ordem mundial com sua aliança. O movimento dos Estados não-alinhados alcançou algum sucesso contra esses dois campos com uma aliança própria, mas, de fato, foi fortemente influenciado pelo bloco soviético.

O progresso de duas alianças concretas possibilitou uma saída bem simples, mas também não muito segura – devido à temeridade de destruição nuclear – para a difícil ordem mundial do pós-guerra. O conflito multilateral ou de foros múltiplos reduziu-se a um conflito bilateral.

### Atividade 3

Leia com atenção e analise o texto a seguir. Identifique as alianças e grandes poderes envolvidos no acordo de paz.



#### **Acordos de paz**

Quando o presidente *Anwar Sadat* assumiu a presidência do Egito, tomou uma postura de distanciamento da União Soviética e de aproximação dos Estados Unidos. Daí, resultaram conversações de paz entre egípcios e israelenses que resultaram num acordo, formalizado em *Camp David*, em 1979. Assinaram este documento, sob os olhos do presidente norte-americano *Jimmy Carter*, o presidente egípcio *Sadat*, e o primeiro-ministro israelense, o ultra-direitista, *Menahem Begin*. O acordo previa que Israel devolveria o Sinai para o Egito, até 1982, e que em Gaza e na Cisjordânia nasceria uma “autoridade autônoma”, da qual a OLP não participaria, e que governaria estas regiões por 5 anos, até a retirada definitiva de Israel. O acordo não agradou nem aos judeus, instalados nas colônias do Sinai, de Gaza e da Cisjordânia, nem muito menos aos árabes que esperavam maiores concessões por parte dos israelenses. Por isto, *Sadat*, considerado por muitos, traidor da causa árabe no Oriente Médio, foi assassinado em 1981.

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Como podemos observar, o mais importante instrumento utilizado para se chegar a este acordo foi a formação de alianças entre o presidente dos Estados Unidos da América, o presidente do Egito e o primeiro ministro de Israel, mesmo arriscando suas popularidades nacionais levaram a termo o que se propunham.*

## LIDERANÇA E PRESIDÊNCIA

Outra ferramenta das negociações complexas é a alternativa de liderança ou da pessoa que vai conduzir uma conferência. O líder não possui o consentimento formal para amparar a posição de acordo com as questões que estão sendo negociadas, porém apresenta uma influência sobre o resultado graças ao controle das atividades (SANER, 2004, p. 247).

O fluxo das negociações é outro instrumento: espaço temporal, atrasos, falhas nas interpretações, obstruções ou o uso de uma linguagem muito técnica tornam o diálogo difícil para a pessoa que não conhece a linguagem técnica, como por exemplo: o médico que usa linguagem técnica para seu paciente e este não entende nada. Vale lembrar que as táticas já estudadas anteriormente podem ser aplicadas a essa tarefa (SANER, 2004, p. 247).

A votação (por maioria simples ou qualificada, voto secreto ou aberto) é outro ato que pode influenciar nas decisões. O presidente na maioria das vezes não define o processo a ser usado, mas pode indicar modalidades que acolhem os seus objetivos.

Outro ato (não é correto) é perturbar grupos expressivos ou não aceitar que os mesmos estejam presentes, marcando outras reuniões ao mesmo tempo.

### Exemplo: Congresso Nacional

Está na pauta do Congresso Nacional a extinção do Conselho de Ética, redução da jornada de trabalho, reforma eleitoral e renegociação de dívidas. Propostas polêmicas não faltam na pauta do Congresso esta semana. Mas a crise entre os senadores e a ameaça sistemática da oposição em obstruir as deliberações na Câmara voltam a ameaçar as votações. A situação é mais delicada no Senado, onde nenhuma proposição foi apreciada pelo plenário desde que os parlamentares voltaram do recesso (COELHO, 2009).

Por fim, o líder pode influenciar o andamento dos acontecimentos, instituindo comitês e formando o modo como os seus requerimento ou mandatos devem ser estabelecidos. Diante disso, não surpreende que os participantes da União Europeia tenham se empenhado para organizar o ano (rotativo) da presidência em tempo hábil, porque esta é a hora de tentar estabelecer os principais elementos de sua política nacional (SANER, 2004, p. 248).

Saner (2004, p. 248-249) ensina:

(...) o papel que uma condução bem informada e habilidosa pode exercer numa negociação complexa nos é oferecido mais uma vez pela ONU e suas muitas agências e organizações. Como atuar nesse sistema? Qualquer pessoa que deseja conquistar alguma coisa na ONU precisa primeiro entender a tática da agenda:

- Quais são os procedimentos de votação? Por maioria simples ou qualificada? Por voto aberto ou secreto? Quem tem o poder de veto?
- Quem decide sobre a agenda e quando ela é proposta e adotada?
- Qual o papel do presidente? Que interesses o presidente representa? O presidente tem o poder de veto?
- Outro fator decisivo é a Política do Secretariado, porque é aí que os recursos são controlados:
- Quem tem o direito de inspecionar registros e documentos? Como é possível adquirir esse direito ou obter permissão para um exame não-oficial dos documentos mais importantes?
- Quem tem acesso à equipe principal e ao pessoal do secretariado?
- Quais são as dotações orçamentárias tanto do orçamento ordinário quanto do extraordinário? Quem decide isso e quando?

Também convém ter informações sobre estruturas hierárquicas:

Agências externas:

- Quem decide sobre o orçamento? Quem recebe salário ou honorários e quem possui a tecnologia?

Projetos e contratos de consultoria:

- Como são contratados e por quem? Quanto dinheiro circula?

#### **JOINT VENTURES**

Forma de aliança entre duas ou mais empresas, constituída geralmente para a entrada em novos mercados ou negócios. É uma opção eficaz quanto à dispersão e partilha do risco. É normalmente estabelecida entre uma empresa com o capital necessário ao financiamento do projeto e outra empresa que domina as competências técnicas, os contatos ou ambos (ALVES, 1998, p. 181).

O negociador sem essas informações fica perdido, tornando-se uma presa dos elaborados jogos de poder e estratégias de defesa. Tal relação se explica, porque quanto mais complicada a negociação, mais ele se parece com uma presa. Quem desejar sobreviver tem de se ajustar ao ambiente da melhor maneira possível.

A grande diferença de contratos empresariais internacionais promove o processo de alterações das negociações mundiais. As organizações multinacionais estão aumentando sua participação em *JOINT VENTURES*, acordos de licenciamento, projetos fechados, subcontratação, contratos de gestão e acordos financeiros.

### **Negociação global**

Hoje em dia, com o aumento da economia global e a multiplicação do grande número de contratos institucionais, o negociador hábil é obrigado a se atualizar em negociações internacionais, não apenas tecnicamente, mas também em relação ao conjunto de técnicas e conhecimentos que explicam a sociedade, segundo o aspecto evolutivo. O interlocutor irá analisar o ente organizacional pelo profissionalismo e pelo aperfeiçoamento cultural do negociador, e não pela dimensão e confiabilidade da instituição; o interlocutor deverá ficar com boa impressão sobre a sua capacidade (ANDRADE apud ACUFF, 2006, p. 128).

Andrade afirma (apud ACUFF, 2006, p. 128) que recentemente os norte-americanos têm demonstrado a carência de sensibilidade em compreender o que a globalização transmite, quiçá em função das barreiras comerciais do Japão e da China (Tawain), entretanto o que preocupa é a conduta de como agir e como fazer negócios. Essa falta de astúcia do mundo exterior tem início na cúpula do mundo empresarial norte-americano; o ponto de vista dos negociadores dos Estados Unidos em relação à internacionalização está limitado; os mesmos não apreciam as classes, como: panorama internacional, vivência no exterior e treinamento em idioma estrangeiro. O estudo detalhado da globalização e do aproveitamento de recursos estrangeiros nos Estados Unidos acrescenta as possibilidades de lidar com variedade de culturas.



Andrade (apud ACUFF, 2006, p. 128) entende que os princípios que são adequados em qualquer lugar e que fundamentam as nossas habilidades são:

Entendimento da faculdade intelectual e cognoscitiva do ser humano a respeito de negociação, a valorização da seriedade de uma estratégia de benefícios para ambos os competidores, o conhecimento mútuo das etapas de uma negociação, o desenvolvimento da capacidade de planejar a negociação e saber o que é necessário para se chegar ao contrato.

É importante entender que os princípios de negociação são empregados em todos os lugares; eles são os alicerces para o desenvolvimento de habilidades pessoais, quer seja no Rio de Janeiro (Brasil) quer em Pequim (China).

É recente como realidade subjetiva uma agitação interna responsável pelo estímulo enérgico que procura atenuar as divergências nas negociações empresariais internacionais; essa realidade subjetiva compreende o lucro, contudo existem conflitos provocados pelas táticas eficazes de negociação entre os Estados Unidos e os demais países.

Andrade (apud ACUFF, 2006, p. 129) cita um exemplo: Moisés, que era mais do que um profeta do Antigo Testamento, negociava globalmente, era um negociador de primeira. Ficou um dia todo na montanha, negociando os Dez Mandamentos com o OUTRO LADO SUPREMO. Seus camaradas indagaram: “E aí, Mo, como é que foi?” “Hoje não foi fácil, não”, disse Moisés, bastante cansado. “A boa notícia é que consegui que ELE os reduzisse para dez. A má notícia é que o adultério continua entre eles.”

Na história da humanidade, o primeiro grande instrumento de negociação foi a Távola Redonda do rei Artur (Inglaterra do século VI). Ela permitiu que os cavaleiros negociassem seus interesses (que não eram iguais), em condições de igualdade. Com isso, ocorreram muitas mudanças nesse jogo e talvez a principal seja o fato de não limitar a grandiosas disputas e operações (ANDRADE apud ACUFF, 2006, p. 129).

Negociar é uma distinção profissional; deste modo, necessita de treinamento; portanto, a negociação perde a característica de amador e procura ser eficiente através do ato de coordenar a atuação das forças militares, políticas, econômica e morais. Os brasileiros geralmente são

criativos e beneficiam-se da arte de criar (“presença de espírito”) nas negociações; por isso, alguns preferem seguir a intuição. No entanto, o ato de negociar toma novos rumos e, conseqüentemente, surgem novos adeptos no país (ANDRADE apud ACUFF, 2006, p. 129).

Atualmente, no Brasil, vem se utilizando a ligação de intuição e técnica. Alguns negociadores resistem a este método e não se aprontam convenientemente para uma negociação, e isto acontece por três motivos fundamentais: eles não creem na eficiência da preparação; estão ocupados para investir tempo ou não sabem como se organizar de forma produtiva (ANDRADE apud ACUFF, 2006, p. 129).

A ligação entre uma boa preparação e uma negociação de sucesso em geral é interpretada de maneira equivocada e é desprezada; e geralmente os problemas que aparecem na maioria das negociações são decorrentes da ausência de preparação de uma das partes ou até mesmo das duas (ANDRADE apud ACUFF, 2006, P.129).

Uma preparação razoável exige um processo muito simples, dividido em quatro partes, devendo ser aplicadas a todas as partes, inclusive a sua e à do outro lado. Você deve reconhecer e dar preferência as questões; criar acordos alternativos e ampliar as estratégias e táticas. Não custa muito tempo; as ideias claras e concentrar podem consideravelmente melhorar a eficácia. Abordar de maneira sistêmica auxilia qualquer pessoa a ter êxito nas negociações e compreender totalmente o que está em jogo (ANDRADE apud ACUFF, 2006, p. 129).

O tempo é de fundamental importância em uma negociação. Trata-se de um fator escasso e devemos usá-lo de forma otimizada. O ideal é que se realize uma preparação eficiente através de uma planilha de negociação, objetivando realmente qual o assunto e que rumos a negociação deve tomar; dessa forma, a negociação impõe poucos minutos para que você organize um sistema; é utilizada em negociações breves, em que os negociadores não possuem muito tempo (ANDRADE apud ACUFF, 2006, p. 129).

Segundo Andrade (2006, p. 130), existem fatores fundamentais que abrangem a preparação rápida; são eles:

(...) interesses (aspirações, carências, apreensões, expectativas e receios), opções (presunções sobre acordos possíveis e identificação de justiça para possíveis acordos), opções (como fazer o outro lado ceder e todos chegarem aos objetivos desejados), legitimidade

(a questão da justiça), comunicação (ouvir e falar com clareza para ter um feedback desejado), relacionamento (preparação por prioridades).

É necessário apenas se concentrar em apropriados dados da negociação; cada negociação tem o seu processo diferente; os dados de uma negociação mudam, conforme o nível de importância do assunto em si.

É recomendável que sejam analisadas as diferenças culturais e suas consequências nas negociações internacionais, porque quando aplicadas a certos modelos podem ser usadas em cada país; elas se apresentam da seguinte maneira: uso do tempo; individualismo x orientação coletiva; estabilidade de funções e conformidade; e padrões de comunicação.

Conforme a cultura de cada país, a ciência de tempo varia muito. Andrade (2006, p. 131) usa como exemplo os

(...) norte-americanos, suíços, alemães e australianos, que são habitualmente obstinados e corretos na sua gestão do tempo. As vidas profissionais e pessoais geralmente estão bem definidas, bem planejadas. Por isto, desejam que a sessão de negociação comece na hora exata, sem atrasos.

Os negociadores norte-americanos são especialmente famosos pela sua pontualidade, porque a preocupação com o tempo tem origem nas raízes tecnológicas da sociedade norte-americana. A combinação da manifestação de exigência da instituição com as inter-relações da tecnologia da informação e outras questões faz do tempo um fator fundamental.

Segundo Andrade (2006, p. 132), os norte-americanos são inflexíveis quanto ao horário em relação às outras culturas. Já na América Latina, as negociações raramente iniciam na hora prevista, o atraso de meia hora já é esperado.

De acordo com Andrade (apud ACUFF, 2006, p. 131), em algumas culturas, o egoísmo excede a consciência de equipe que deve ser usada nas negociações. Conforme os pesquisadores, os norte-americanos saem na frente em individualismo; em segundo lugar, está a Austrália e em terceiro, a Inglaterra. Faz parte da cultura dos norte-americanos esperar que na negociação somente tenha um ganhador.

Os japoneses apreciam a estabilidade, conforme as funções; dão força ao relacionamento com a outra parte, pois consideram-na como componente importante do processo de negociação. Contudo, são consi-

derados lentos, já que preferem não se comprometer, procurando apoio da equipe para decidir sobre a negociação. Eles precisam de tempo para se certificar de que todos os membros da equipe estão de acordo com a decisão e enfatizam a importância da equipe, pois também percebem que é ela que deve convencer na mesa de negociações. As negociações entre os norte-americanos geralmente nomeiam um representante hábil e eficaz, pois na verdade, eles não querem perder tempo com quem não tem o poder de decidir (ANDRADE, apud ACUFF, 2006, p. 131).

A Orla do Pacífico caracteriza-se por precisar da estabilidade, segundo suas funções. Modernamente, o que mais se destaca é a forma ou a estrutura do comportamento na realização da negociação até mais do que o conteúdo. Os mediadores norte-americanos, alemães e suíços aproximam-se a dar mais evidência ao estilo que abrangem a realidade de forma ligeira e perspicaz das negociações do que como atingir a conclusão. A maneira simples da redação dos acordos legitima o conteúdo; geralmente utilizam a língua informal na negociação (ANDRADE, 2006, p. 132).

### **Padronização da comunicação nas negociações internacionais**

O ato de se comunicar deve ser o mais claro e simples possível, para que não ocorra falha de comunicação (ruídos que podem ter início na comunicação verbal ou não verbal).

Com relação à comunicação verbal, nos países da Orla do Pacífico, por exemplo, o significado das mensagens está intrínseco ao contexto da comunicação; são os países considerados com culturas de denso conteúdo (ANDRADE, p. 132).

Comunicação não verbal ou corporal: são os sinais não verbais, incluindo a linguagem corporal. É de grande valia aprender a interpretar esses sinais, porque ajudam a captar a mensagem real da circunstância. Aqui vão alguns sinais corporais relevantes: cruzar os braços e as pernas aponta estar em uma posição de defesa; espreguiçar-se demonstra tédio. Pequenos gestos, como hesitar ou remexer, apontam falta de convicção. Sobrancelhas levantadas são indícios de surpresa. Olho no olho é boa fonte de informação. Negociadores da mesma equipe geralmente trocam olhares, quando a negociação atinge certos pontos (ANDRADE, 2006, p. 132).

## OS PROBLEMAS MAIS COMPLEXOS NA VISÃO DOS NEGOCIADORES INTERNACIONAIS

Segundo Andrade (2006, p. 133-134), em negociação geralmente acontecem problemas, porém nas negociações internacionais existem “desafios”. É necessário identificar os desafios antes que eles aconteçam com o intuito tomar medidas preventivas. Os problemas fundamentais são seis:

- Impacto cultural: ocorre quando não existe limite de referência habitual; esse limite existe tanto na vida profissional quanto na pessoal. Nas negociações internacionais, essas atividades podem ser exemplificadas como um aperto de mãos, a franqueza com o outro lado; identificação do nível de negação e positivismo do outro lado e discernimento sobre o que discutir durante o almoço.
- Negociando com o corpo executivo da sede de sua empresa: a negociação com os seus interlocutores internacionais pode ser difícil, mas os negociadores experientes podem atestar que a negociação com o seu chefe, com o departamento jurídico e outros, lá na sede da sua empresa, pode ser trabalhosa.
- Negociando com a sua própria equipe de negociadores: as negociações com equipes têm vantagens e desvantagens. As vantagens incluem uma preparação mais completa, já que você obtém diferentes pontos de vista sobre o curso dos acontecimentos e um processo mais rápido de tomada de decisões, porque as partes mais importantes estão presentes na negociação. Além disso, podem oferecer apoio psicológico (a força dos números) e, conseqüentemente, uma erosão mais lenta das expectativas do seu lado.
- Resolvendo problemas de suborno e pagamentos irregulares: o que é considerado suborno nos Estados Unidos pode ser entendido como um negócio normal em outros países.
- Estabelecendo uma *joint venture* internacional: a expressão *joint venture* refere-se a muitas formas de alianças internacionais que podem ou não incluir participação paritária. Normalmente, esses acordos são complexos, às vezes envolvendo parceiros que têm interesses diferentes. Por exemplo, a meta da sua empresa é obter um retorno rápido do seu investimento de capital, tecnologia

e administração, talvez em cinco ou três anos. O seu parceiro local, por outro lado, pode querer que seu negócio cresça com lucros satisfatórios durante um período de dez a quinze anos. Também, a *joint venture* pode estar destinada ao fracasso em função de várias razões associadas às fontes de abastecimento. Por exemplo, a sua empresa pode preferir fornecedores de componentes principais do seu país para garantir qualidade e pronta entrega, enquanto o parceiro nacional pode querer fornecedores locais para manter os preços competitivos.

- Local da realização da negociação: o lugar onde será realizada a negociação pode exigir uma prévia negociação. Há várias vantagens em realizar a negociação no seu próprio campo. Em primeiro lugar, você se sente mais confortável e, provavelmente, mais confiante. Segundo, você poderá tratar o outro lado como um rei ou rainha e com isso ajudar a melhorar o relacionamento. Assumir o papel de anfitrião também o ajuda em outra coisa: o oponente se sente como o hóspede que realmente é. E como o anfitrião trata seus hóspedes? Isso mesmo: com respeito. Aqui você tem a chance de montar o cenário para as concessões do outro lado (ANDRADE apud ACUFF, 2006, p. 134).

Você tem a oportunidade de criar o cenário para as concessões do outro lado. No entanto, provavelmente você realizará as negociações no país anfitrião. A vantagem de ir ao país do negociador oposto é que você poderá observar o estilo de vida dele.


Caso conheça as acomodações físicas da outra parte seria melhor, porque você pode observar e obter dados importantes em relação às operações da empresa e ter uma visão do nível de modernidade e profissionalismo.

Você poderá observar o relacionamento do negociador com as pessoas importantes as que decidem no anonimato. Mas nem tudo é perfeito: a negociação no país anfitrião possui desvantagens ímpares. Além do choque cultural, estar distante da sua terra natal pode ser oneroso, frustrador e pode ser um tempo perdido (ANDRADE apud ACUFF, 2006, p. 134).

## CONCLUSÃO

Diante de um mundo em permanente mutação, com negociações cada vez mais complexas, o mercado de trabalho exige maior capacitação para que se possa obter sucesso em qualquer ramo de atividade. O processo de negociação determina muito mais: além da capacitação, exige bom senso, inteligência e compreensão ao lidarmos com outras culturas.

### Atividade Final

Analise o texto a seguir, emita juízo de valor sobre se o caso se refere a uma possível negociação e se ele será complexo ou não na visão de negociadores internacionais. 

O início de tal acirramento entre esses dois povos começou com a chegada dos judeus à Palestina, em 2000 a.C., ocupando-a após vários conflitos. No início da era Cristã, foram expulsos, habitando várias outras regiões, no Império Romano (diáspora). No entanto, mesmo com tudo que estava ocorrendo, os judeus tinham a esperança de um dia voltar àquela terra que havia um dia plantado suas raízes culturais.

Entre a diáspora e a criação do Estado de Israel (1948), diversos povos ocuparam a palestina, porém a grande maioria era de ascendência árabe. Contudo, os judeus reivindicaram, com base na história, a terra da Palestina, o que passou a ser analisado após a segunda guerra, determinando a criação do estado de Israel, com apoio da ONU. No entanto, os árabes já estavam lá há séculos, fazendo assim, essa disputa por terras perdurar durante gerações.

Logo após a criação do Estado de Israel, os árabes sentiram-se lesados e então invadiram Israel, o que ficou conhecido como a Guerra dos Seis Dias. A vitória israelense já era esperada.

A partir de então, muitas guerras no mundo árabe-israelense foram desenroladas, e a rivalidade cada vez aumentara, levando ao envolvimento de diversos outros países para ajudar na promoção da paz.

O ponto-chave é o fato de se tratar de uma luta a qual as duas partes têm "razões" poderosas para continuar o conflito, ou seja, os israelenses vivem em Israel, porque não têm outro lugar no mundo para sobreviver e os árabes vivem na Palestina, pois seus ancestrais estão lá por mais de mil anos. A questão religiosa também é bem intrigante, pois os leva a uma disputa de propriedades, fazendo com que

a negociação entre ambos seja quase que inexistente, não só porque há discórdia entre as partes, mas porque há muitas diferenças culturais, religiosas, e interesses políticos, levando a um conflito incessante.

Analisando todo esse contexto, podemos destacar que o conflito em jogo é de solução paradoxal, significando que o impasse não tem exatamente uma só raiz, mas sim diversas. Além disso, o enfoque para solucionar o problema é o da conquista, que procura derrotar o outro lado, levando a uma negociação ganha-perde, sendo o estilo que marca esse tipo de negociação o restritivo, visto que as partes envolvidas fazem acordos forçados, tornando um possível entendimento só através desse meio.

Pelo fato de haver falta de comunicação entre as partes, os acordos que eles fizeram só foram possíveis através de uma terceira pessoa, um mediador, que tentou atender às necessidades de ambos, através de um projeto que não favorecia nenhuma das partes.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*O caso apresentado é uma negociação muito complexa, porque envolve culturas e interesses diferentes. A busca de solução são desafios, entre os quais: o impacto cultural dos envolvidos, internacionais, conflitos internos, local de realização da negociação entre outros.*

*Devemos observar que dependendo da orientação das negociações, uma luta pode cessar ou evoluir para o acirramento; o que ocorre hoje talvez não ocorra amanhã, mas ter grandes influências futuras.*

*Outra observação a ser feita é que o conflito entre Israel e países árabes não segue o roteiro de uma boa negociação e de solução de conflitos.*



**RESUMO**

Ao nos defrontarmos com um mundo complexo, conflituoso e em permanente transformação, é necessário que tenhamos habilidades necessárias para obter sucesso em uma negociação. Entre as diversas características de negociação, temos as bilaterais, que são passíveis de complicação em se transformar em multilateral com múltiplos foros, com seu elevado grau de dificuldades, para que se possa chegar a um desfecho na conclusão, é necessário fazermos alianças com parceiros com o mesmo objetivo. Para que as negociações sigam seu curso, é necessária a alternância de liderança para superar conflitos existentes no grupo. Em uma economia global, o negociador hábil compreende a faculdade intelectual e cognoscitiva do ser humano a respeito de negociação. O negociador competente compreende que as comunicações nas negociações internacionais devem ser padronizadas para que se possam superar os desafios antecipadamente, pois embora se faça o máximo, algum detalhe pode dar errado, já que nem tudo é perfeito.

**INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na Aula 12, veremos os Fatores Culturais, Éticos e de Internacionalização.



# Fatores culturais, éticos e internacionalização

AULA

# 12

## Meta da aula

Apresentar os fatores importantes em negociações internacionais.

## objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 analisar o nascimento de uma economia global;
- 2 reconhecer e analisar a volumosa disparidade de acordos empresariais internacionais;
- 3 avaliar como a capacitação para a negociação internacional é decisiva para o sucesso.

## INTRODUÇÃO

O mundo atual exige aprimoramento e capacitação profissional de pessoas envolvidas no trato internacional. Dessa maneira, cada vez mais os profissionais e aqueles que, por força de suas funções, têm de estar em contato ou negociar com outros países terão de construir um conhecimento sobre suas culturas e aumentar o conhecimento de como se comportar quando inseridas nelas.

## O NASCIMENTO DE UMA ECONOMIA GLOBAL

Desde os primórdios, nunca foi necessário que houvesse uma necessidade de habilidade para a negociação internacional, ou seja, para que cada negociador possa estimular a outra parte de maneira positiva e construtiva. Para serem eficientes, tanto as organizações como os indivíduos que compõem estas organizações devem pensar de maneira global. O mais importante é ser inteiramente eficiente.

Atualmente, existem dois motivos fundamentais que tornam imprescindíveis o negociador ser de nível internacional:

- a- o nascimento de uma economia mundial;
- b- a grande variedade de acordos empresariais internacionais.

Particularmente, os Estados Unidos por muito tempo progrediram, apesar de depender sobretudo do seu vasto mercado interno. Atualmente, tanto para as organizações dos EUA como para seus líderes, a eficiência familiar significa eficiência com bases mundiais. O jogo ampliou-se da esfera doméstica para o mundo. Os dias de produção e vendas centralizadas especialmente nas próprias fronteiras, dissiparam-se. É complicado imaginar panoramas organizacionais que não têm uma dimensão internacional nos próximos anos.

Desde o início dos anos 1960, o crescimento do fenômeno, chamado globalização, é observada através da explosão do crescimento, tanto em tamanho como em número de negócios multinacionais.

De acordo com o Centro sobre as Corporações Transnacionais das Nações Unidas, ainda que grande parte das EMN (empresas multinacionais) tenha vendas anuais menos de US\$1 bilhão, as 56 maiores têm vendas entre US\$19 bilhões e US\$125 bilhões. Calcula-se também que as 600 maiores empresas multinacionais são responsáveis por 20% a 25% do valor agregado na produção de todos os bens produzidos nas economias de mercado do mundo.

Somente 21 países têm os PNB (Produto Nacional Bruto) maiores que o total de vendas anuais da Mitsubishi (maior empresa multinacional do mundo). Embora em 25º lugar entre as maiores EMN na lista, ainda assim a Siemens tem um faturamento maior que o PNB de muitos países (ACUFF, 1998, p. 14).

De acordo com o mesmo autor, em 1996, os Estados Unidos e o Japão continuavam a ser os "grandes" na economia global, com grande número de empresas na lista das maiores organizações industriais do mundo, conforme a revista Fortune: 153 dos Estados Unidos e 141 do Japão, números bastante significativo em comparação com as 32 da Inglaterra, 42 da França e 40 da Alemanha.

## A volumosa disparidade de acordos empresariais internacionais

Ser um negociador de nível mundial está relacionado com a multiplicidade de acordos que vêm acontecendo, internacionalmente. Isto expressa que a especificidade da negociação empresarial internacional, na qual você poderá estar envolvido e admitir as mais diversas configurações. Além de investimentos diretos no exterior, as organizações multinacionais estão crescendo a sua participação nos seguintes tipos de acordos:

- *Joint ventures*: entre as diversas formas de negociação internacional, temos as que são os acordos entre duas ou mais organizações que dividem o domínio de uma empresa ou empreendimento. Uma *joint venture* pode ter varias formas, mas geralmente é uma pessoa jurídica constituída entre uma EMN e proprietários locais em um país anfitrião. Como exemplo, podemos citar que, de acordo com *Arrangements between joint venture partners in developing countries, n° UNCTAD Advisory Series, New York, Nações Unidas (1987, p. 9)*, a Goodyear Pneus e Borracha participa com 51 % da propriedade em uma junção empresarial para a produção de pneus com a Pernos, uma *holding* e conglomerado do governo da Malásia.

De acordo com Acuff (1998, p. 17), as EMN dos Estados Unidos têm buscado ser acionistas majoritárias nas *joint ventures*, entretanto, a partir dos anos 60, apresentam-se com mais disposição em aceitar uma posição minoritária. As EMN europeias têm tido mais disposição que as americanas em aceitar *joint ventures* com participação paritária ou minoritária nos países em desenvolvimento. As EMN orientais têm evidenciado sua preferência para a união das empresas nos países em desenvolvimento da Ásia e da América Latina, onde existe fartura de mão de obra e recursos.

- Acordos de licenciamento: São acordos negociados de uma empresa à outra, os direitos concedidos para o uso de determinado ativo, em troca do pagamento de taxas, como exemplos podem mencionar os seguintes: marcas comerciais, patentes, direitos de autor ou *know-how*. As conexões empresariais como de costume abrangem acordos de licenciamento entre a EMN e a *joint venture*, em troca de fornecimento de tecnologia de fabricação e de produto

uma operação de produção em uma junção empresarial. Exemplo: “uma EMN dos Estados Unidos associou-se com 50% de participação a uma empresa nacional do Peru para a fabricação de produtos químicos, seda artificial, acetato e outras fibras. Junto com o acordo de junção, a empresa multinacional americana negociou um acordo de licenciamento pelo qual o parceiro local paga um direito de patente com uma percentagem da tecnologia de produto e processo, e outro com uma percentagem dos lucros auferidos”.

- Projetos *turnkey*: São contratos negociados com o objetivo de construir uma instalação operacional que transfere ao dono, uma vez concluídas e aptas a funcionar. O contratante é o responsável pela entrega dos materiais, equipamentos, mão de obra e pessoal de gestão para realizar totalmente o projeto. Exemplo: a *Bechtel Corporation* que negocia seus projetos *turnkey* em diversas partes do mundo, a fim de construir refinarias de petróleo e usinas de beneficiamento de gasolina.
- Subcontratação: São acordos negociados em que uma empresa paga à outra para a realização de parte do processo de produção na manufatura de um produto. Exemplo: a *Mcdermott International* que negocia seus subcontratos com acordos trabalhistas com fornecedores das Filipinas, Tailândia e Líbano para executar trabalhos de artes finais em seus projetos de construção no Oriente Médio.
- Contratos de gestão: São acordos negociados onde uma empresa é remunerada por outra, na maioria das vezes de 2% a 5% das vendas, a fim de proporcionar *know-how* de gestão para realizar as tarefas correspondentes a esta área. Exemplo: o *Hospital Corporation of America* administra hospitais nos quais não tem participação acionária. Frequentemente, os contratos de gestão são também parte de acordos de junção empresarial, especialmente quando o quadro de gerentes da EMN fornece uma grande quantidade de insumos e envolve-se no treinamento dos gerentes do parceiro local. Por exemplo, uma EMN dos Estados

Unidos realizou um contrato de gestão com um fabricante de eletrodomésticos da Tailândia, com quem já tinha uma junção empresarial, representando 51% das ações. Por uma taxa fixa, a EMN oferece gerenciamento técnico, mercadológico e de produção, durante cinco anos.

- Acordos financeiros: compreendem diversos tipos de financiamento negociados: “como financiamento de dívidas ou garantias locais, financiamento de bancos comerciais internacionais, bancos da área do euro, ou organizações financeiras regionais e internacionais” (ACUFF, 1998, p. 19).

Os padrões de financiamento podem ser muito complicados, inclusive o estabelecimento ou o crescimento de uma *joint venture*. “Por exemplo, uma EMN dos Estados Unidos que participou de uma junção empresarial para fabricar produtos químicos industriais no Brasil ajudou a empresa local na negociação de um empréstimo de cinco anos, em euros, através de um banco comercial, em Nova York. Ao mesmo tempo, o Banco Interamericano negociou um empréstimo de dez anos para a mesma operação, com o aval do governo brasileiro” (Idem).

Ainda que essas maneiras de negociações internacionais não sejam novas, jamais teve tanta participação das EMN de diversos países, como atualmente. Não precisa ser um expert em todas essas maneiras de acordos empresariais, entretanto o negociador internacional necessita saber quais são as alternativas que estão à disposição, quais são os entraves, para poder confrontar e buscar auxílio técnico, quando for necessário em situações concretas.

Dos negócios que mais destacaram entre uma empresa norte-americana e a privatização do Leste Europeu foi a GE, por ter investido mais de US\$ 200 milhões no setor temerário de lâmpadas. Em 1998, era considerada a grande aposta de uma empresa norte-americana na Hungria. Segundo Acuff (1998), “um negócio da GE tem um grande significado para o mundo empresarial que olha para essa parte do mundo”, disse Richard Hammer, diretor de políticas internacionais de tributação da Price Waterhouse. “Mostra que essas coisas podem ser feitas, lucrativamente. É o incentivo que as empresas procuram e está fazendo com que estudem as possibilidades dos seus próprios empreendimentos.”

## Atividade 1

Vamos imaginar que você está nos anos 1990, embora tenha sólida formação e experiência executiva, não tem muito conhecimento em negociação internacional. Mesmo assim, foi chamado para presidir uma empresa fabricante de lâmpadas. É do seu conhecimento que a referida empresa possui ativos de R\$ 600 milhões, e no momento você terá que decidir se a empresa manterá investimentos no valor de R\$ 20 milhões no então agonizante setor de lâmpadas (foi considerada a maior aposta na área, até agora) de uma empresa nacional na Hungria. Vamos ainda imaginar que, ao examinar o resto do mundo, você percebe a rápida privatização do Leste Europeu. Um negócio da sua empresa tem um grande significado para o mundo empresarial, foi o comentário feito por um executivo de uma consultoria com vasta experiência no mercado internacional.

Qual será a sua decisão, você manterá os investimentos de R\$ 20 milhões no empreendimento?

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*O negócio pode prosseguir em frente de forma lucrativa, porém é necessário que obtenha as informações necessárias e conduzidas por um especialista em negociação internacional.*

## A HABILIDADE NA NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL É DETERMINANTE PARA O SEU NEGÓCIO

O crescimento da globalização e a propagação dos diversos acordos empresariais são motivos suficientes para que você possa se transformar num negociador de nível mundial. Seguramente, essas tendências são importantes e atingem as organizações e nações inteiras, entretanto, numa esfera mais pessoal, teria de perguntar: “É verdadeiramente indispensável ter experiência intercultural para negociar internacionalmente? Seguramente! Frequentemente, o interlocutor de negociação internacional analisa a empresa pelo profissionalismo.”



Contudo, vez por outra, os norte-americanos demoram a compreender a mensagem da globalização. Há de se considerar que parte do problema seja a barreira comercial no Japão, Taiwan, ou em outras partes do mundo. Entretanto, o grande problema é a barreira norte-americana que é o estilo dos próprios norte-americanos sobre onde e como fazer negócios (ACUFF, 1998, p. 20).

Segundo Acuff (1998), essa falta de visão internacional inicia-se com a cúpula do mundo empresarial norte-americano. A tabela a seguir é uma sinopse dos resultados da análise com 1.500 executivos graduados de 20 países, que assinala para uma discrepância entre a visão dos negociadores dos Estados Unidos sobre a internacionalização e a de seus equivalentes estrangeiros.

Respondendo a pergunta: Quais destes atributos serão muito importantes em um diretor-chefe executivo no futuro?

Respostas:

**Tabela 12.1**

	Executivos dos EUA	Executivos de outros países
Ênfase na perspectiva internacional	62%	82%
Experiência fora do país de origem	35%	70%
Treinamentos em línguas estrangeiras	19%	64%

Fonte: Acuff, 1998, p. 21.

Analisando a tabela acima, podemos concluir que os gestores norte-americanos dão pouca importância ao panorama internacional, na experiência de vida no exterior, e ao aprendizado do idioma estrangeiro em comparação aos gestores de outros países.

## O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO EM QUALQUER IDIOMA

O tema negociação é atual e eterno. É atual, porque a maioria da sociedade e também no ambiente de trabalho, em especial, torna-se cada vez mais complexo. Atualmente, existem mais divergências, especificamente culturais, mais normas e mais procedimentos. O tema é eterno porque a vida é uma série interminável de negociações.

Determinados princípios de negociação são adequados para qualquer lugar, quer seja no oriente ou no ocidente. É fundamental

compreender que esses princípios são necessários, porque eles são a base sobre o qual desenvolverá a sua capacidade para negociar. Essas considerações abrangem a conscientização do conceito de negociação e seu significado, avaliar a importância de uma estratégia de vantagens para ambos os lados, o ato de compreender as etapas de uma negociação, o desenvolvimento da aptidão de projetar a negociação e saber o que é fundamental para concluir o negócio.

### **Contexto internacional das negociações**

Quando nos organizamos para negociar internacionalmente, não podemos perder o foco desse processo que requer, além da técnica, também observar as questões culturais e comportamentais.

O que ocorria antes da globalização é que, no clima internacional das empresas, os negociadores davam mais importância às estratégias e táticas a serem seguidas. Com o surgimento da era global, o planejamento de uma negociação exige mais pesquisas em áreas que permitem promover esse processo. Isso é importante, porque numa negociação internacional entram no processo variáveis que podem parecer inocentes, contudo na negociação têm relevância, como: a etnia, a língua, a sociologia regional, as leis, sensibilidades, comportamentos, valores etc.

Segundo Acuff (1998), uma diferença pode ser localizada, no meio de comunicação, como os latinos, que ao negociarem, geralmente interromperão a apresentação da outra parte para mostrarem seus interesses no que o outro está expondo e tornam-se ansiosos quando param de falar. Os latinos são frutos de uma cultura predominantemente verbal, em que a energia da comunicação está ajustada em papéis e conversa.

Esse procedimento é mais convincente quando nos deparamos com exemplo de comunicação silenciosa dos orientais, o que nos choca, porque este silêncio é entendido como um equívoco na comunicação.

Outra distinção está no tom de voz; grande parte das sociedades latinas expressa-se de maneira exagerada, porque acreditam que dessa forma demonstram/expressam o empenho na questão ora discutida. No entanto, as sociedades orientais são mais brandas e quanto maior o nível hierárquico do negociador mais suave ele se expressa. Deixando evidências que para algumas sociedades o tom de voz pode determinar ou não a importância de uma pessoa.

Há também de ser consideradas as questões de sensibilidades. No Oriente e a Europa Ocidental, evitam contatos físicos, o que não ocorre com os latinos, especialmente os brasileiros, que se comunicam através de toques físicos (ANDRADE, 2006, p. 99).

Outro item a ser mencionado refere-se à diferença do papel das mulheres no mundo dos negócios, embora com o crescimento consistente das mulheres neste mundo, a presença feminina na negociação traz constrangimento para as culturas que ainda não aceitaram esta conquista. Em relação à mulher, é necessário ter cuidado extra em se tratando de negociações em países muçulmanos, pois o tocar e até mesmo dirigir-se a elas, em alguns países, considera-se uma ofensa inadmissível (ANDRADE, 2006, p. 99).

A partir dessas e outras diferenças, fica evidenciado que no processo de negociação internacional é necessário realizar uma pesquisa precedente sobre a cultura da sociedade onde acontecerá a negociação, com o intuito de permitir que o negociador inicie com destreza a sua imaginação em relação a esse mundo novo.

A globalização gerou novas exigências ao mercado de trabalho e está estabelecendo a todos a obrigação de buscar aprimoramento pessoal e profissional.

Dessa maneira, os profissionais, e em especial aqueles que por razão da sua função têm de manter contato ou negociar com outras culturas, devem estabelecer um saber a respeito dessas culturas e desenvolver a maneira de comportamento, quando se fixar nelas.

Ainda que pareça individual, os costumes e a conduta são cada um dos aspectos particulares que caracterizam a conclusão da negociação.

É importante salientar que a ideia do fato de que, sendo de uma mesma cultura, as organizações possuem perfis e significados diferentes. Que as mesmas também recebem carga cultural diferente, embora estejam em um mesmo local. Cada organização possui uma característica individual

Andrade (2006, p. 100) cita, como exemplo: "Existem culturas empresariais em que a figura do fundador é determinante e influencia no comportamento dos funcionários, de tal forma que essa cultura termina sendo diferente das demais." Observa-se que a figura do fundador da

empresa, a tradição do fundador, é essencial na cultura da corporação. Ela é quem constitui as normas iniciais para o negócio e que, na maioria das vezes, é determinante na forma como essa organização relaciona-se com o mercado.

As opiniões ou imagem que idealizamos do mundo e suas definições podem ser qualquer elemento que converge para um resultado que conduz ao (ou resulta no sucesso) fracasso na negociação. Conforme Leila Rockert (apud ANDRADE, 2006, p. 100), isso pode ser explicado pelo filme *Fábrica de loucura*:

Quando um americano entra na sala de negociação e apresenta o produto: uma fábrica que quer negociar. Ao final da exposição, tem a expectativa de ser crivado por uma série de perguntas, enquanto os japoneses permanecem calados. Sai da sala de negociação e retorna ao seu país com a sensação de fracasso, para só mais tarde descobrir que não foi este o resultado. Situações como esta ocorrem no cotidiano das pessoas e com muita clareza nas situações de negócio.

O volume de negócios vem se desenvolvendo em grande escala, entre os países nos mercados globalizados e não é possível não se preocupar com a dimensão de ter negociadores habilitados para essa realidade.

Outros elementos, como: os aspectos institucionais (contratações ou demissões em massa; grau de controle do seu adversário); o espaço político e econômico (*in loco*) que converge para um resultado de grande volume, esses elementos subordinam as negociações internacionais a exercerem poder sobre o interlocutor. Ficar atento a esses detalhes promove uma ponderação da sociedade de negócios e do meio organizacional que subordina as negociações em andamento. Os mais indispensáveis fatores subordinantes, entretanto, são os culturais.

### **Elementos culturais nas negociações internacionais**

Os aspectos culturais interferem nas negociações internacionais, mais adiante verificaremos como eles se subordinam ao compasso, o estilo, as estratégias e outras faces do processo de negociação internacional.

Segundo Andrade (2006, p. 102), são estes os elementos culturais que influenciam nos resultados que afetam as negociações:

- O tempo.
- Individualismo x orientação coletiva.
- Estabilidade de funções e conformidade.
- Padrões de comunicação.

## O tempo

As diversas culturas consideram o tempo como fator escasso fundamental na negociação.

Os homens de negócio dos Estados Unidos da América são observados, notados pela sua noção de tempo.

A preocupação com o tempo está ligada com as origens tecnológicas da sociedade norte-americana. As questões da máquina, as interrelações da informática e outros aspectos acertam-se para fazer do tempo um aspecto fundamental.

Observando as várias culturas, os norte-americanos aparentam estar determinados com o horário. Seu comportamento é como se fossem escravos do relógio. Os latino-americanos entendem como normal que uma reunião de negócios comece com um atraso de meia hora.

O tempo consumido numa discussão geralmente é inversamente proporcional à sua seriedade (Lei de Parkinson), Wanderley (1998, p. 164). De uma maneira geral, os latinos não administram de maneira proveitosa o tempo e geralmente adiam a decisão até o final do prazo, deixando tudo para a última hora. As concessões fundamentais tendem a ser realizadas quando o prazo limite está próximo. Vale ressaltar que o prazo-limite também pode ser negociado; logo, é indispensável procurar saber se o prazo-limite é autêntico ou se existe alguma estratégia com o uso do tempo. De qualquer maneira, é necessário não esquecer que “o bom é inimigo do ótimo, ou seja, é preferível alguma coisa boa no prazo a uma ótima fora do prazo” (Idem).

Geralmente, as pessoas precisam de um tempo de concordância. Caso venha apresentar uma ideia nova ou persuadir alguém para alguma coisa, tem de considerar que as pessoas precisam de um tempo para concordar e assimilar, e isso não é de imediato.

Quando as negociações são rápidas, geralmente oferecem perigos. A negociação via telefone é um exemplo, especialmente quando o telefonema apanha-nos de surpresa. As negociações breves ocorrem, quando há aceitação e certeza.

As negociações extensas acontecem, quando não há certeza e segurança.

O tempo que é considerado bom para uma negociação é aquele que eleva ao máximo a relação benefício/custo, mas nesse caso o custo é o tempo.

A negociação só é finalizada quando cumpridas duas etapas:

- 1) a etapa da ação final, ou seja, com a firmação do acordo; e
- 2) a etapa que controla e avalia, ou seja, controla e avalia o cumprimento do acordo celebrado.

Contudo, é necessário ter cuidado para não ter surpresa de última hora.

A tática do aspecto tempo está atrelada ao início de tempo, ao momento certo e à expectativa temporal de ambos os lados. O momento certo, como o próprio nome já diz, relaciona-se com tempo certo das coisas. Há um tempo de semear e um tempo de colher. Não adianta colher antes do tempo certo, porque a fruta estará verde. A expectativa temporal tem a ver com os prazos-limite para conclusão. O grande ponto é: possuímos mais ou menos tempo do que o outro? Os nossos prazos-limite podem ou não ser alterados? As estratégias referem-se à maneira de agir sobre o ponto de vista dos Princípios de Tempo, o momento certo e a expectativa temporal de ambos.

#### **Individualismo x orientação coletiva**

Os europeus ocidentais são, em geral, bastante individualistas. Geralmente, faz-se uma distinção entre o núcleo íntimo de associados e aqueles que estão fora deste núcleo. Predomina a consciência de *status* e de classe. As pessoas participam de grupos da mesma classe social. O desenvolvimento de amizades demora bastante. Como em outras partes do mundo altamente individualistas, o indivíduo é emocionalmente independente da organização onde trabalha. A ênfase é sobre a iniciativa individual e a realização pessoal.

#### **Estabilidade de funções e conformidade**

Ordem, disciplina e responsabilidade são altamente valorizadas na vida familiar e no trabalho. A trajetória para o sucesso empresarial é uma mistura de educação e contatos sociais. O tempo de lazer com a família é extremamente importante e longas férias de verão são típicas.

O poder nas organizações flui de cima para baixo e a hierarquia é importante. Os gerentes na cúpula administrativa têm muita experiência técnica e tendem a ter aversão a dividir o poder e a delegar responsabilidades. Além disso, não se comunicam regularmente com os escalões administrativos inferiores e, conseqüentemente, os gerentes de nível inferior podem não ter muitas informações sobre as metas e objetivos da empresa. Uma exceção é a Escandinávia, onde a cúpula administrativa comunica-se regularmente com os níveis intermediários e delega-se bastante poder para decisões importantes.

Embora os europeus ocidentais experimentem bastante mobilidade ocupacional, muitos funcionários trabalham há longos anos na mesma empresa. A mudança frequente de emprego não é bem-vista e a lealdade e o esforço são premiados.

### **Comunicação verbal**

Valorizam-se as pessoas que são articuladas. Muitos europeus ocidentais toleram pouco a ambigüidade. A comunicação é geralmente formal, atenuada e sutil. O primeiro contato deve ser face a face. Explosões emocionais causam impressões muito negativas.

### **Comunicação não verbal**

A linguagem corporal dos europeus ocidentais é normalmente mais reservada do que a dos norte-americanos e muito mais do que a dos latino-americanos ou das pessoas do Oriente Médio. Gestos largos e rápidos são quase sempre inapropriados, dentro ou fora do ambiente de negócios.

Nas conversas de negócios, os europeus ocidentais geralmente mantêm uma proximidade física mais ou menos igual a dos norte-americanos – normalmente um metro. Em geral, o contato físico num ambiente de negócios limita-se a um breve aperto de mãos.

## Atividade 2



Assinale a melhor opção e justifique.

Há quatro dias, você está na capital do Japão, para iniciar as negociações sobre uma junção empresarial no setor industrial. Embora os seus anfitriões sejam afáveis, vocês não discutiram nada sobre negócios nas três reuniões. As pressões acumulam-se na sua empresa e você só poderá ficar um par de dias mais no Japão.

O que você deve fazer?

- a) Observar as normas locais nos negócios e suportar a demora.
- b) Ser insistente e, na próxima reunião, polidamente perguntar aos seus interlocutores sobre quando seria possível discutir aspectos do negócio da *joint venture*.
- c) Pedir a intervenção do seu agente local no Japão para ajudá-lo a sair do impasse.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Opção a - Embora os anfitriões japoneses possam achar você uma pessoa adorável, isso não ajudará o seu relacionamento com seu chefe lá na sua empresa.*

*Opção b - Seria a sua pior escolha. Isso pode ser relevante para a sua preocupação empresarial, mas pode prejudicar os aspectos fundamentais das relações interpessoais, no ambiente de negociação japonês.*

*A opção correta é a letra c. É a melhor solução. Um agente pode, discretamente, indagar sobre a agenda e, de maneira adequada, induzir o interlocutor japonês a tratar de assuntos do negócio.*

## ANALISAR O PORQUÊ DA CAPACITAÇÃO PARA A NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL SER DECISIVA PARA O SUCESSO

O mundo está vivenciando uma política econômica de grandes mudanças e vai ao encontro com o nosso modo de viver. Formando-se blocos econômicos, alianças antes não pensadas (juntando-se aos inimigos do passado moderno); por fim, a grande ordem do dia é a transformação inevitável para a negociação globalizada. Mesmo que se tenham equipa-



mentos tecnológicos, há, porém, falta de informações e de conhecimento do comportamento e da reação das pessoas no processo de negociação e também de decisão. Seja na colaboração, seja na divergência, as pessoas devem debater, com aliados em potencial, mesmo que estas situações declaradas ou não, não devem ser descartadas. Como reagir na discussão? Qual será a reação à proposta? E, qual a melhor maneira de apresentá-la? São pontos que deparam os negociadores no dia a dia, não importando qual o tipo de organização (ANDRADE, 2006, p. 105).

Saber como as pessoas negociam, atualmente, é um tema inerente e essencial para o processo de globalização e de intensa concorrência, mas especialmente para o intercâmbio, a compreensão e a colaboração entre pessoas, grupos, organizações, nações etc.

A negociação é, recentemente, um tema que tem instigado empenho entre os que tentam compreender perfeitamente os sujeitos implantados em uma realidade crescente e complexa. Conforme Andrade (2006, p. 105), esta complexidade é comprovada, pelos seguintes fatos:

A globalização de mercado, com formação de blocos econômicos e o conseqüente aumento da competitividade, decorrente também das exigências dos consumidores: o ambiente de negócios de hoje é caracterizado por uma tendência para a competição global, envolvendo competidores em qualquer lugar do mundo; ainda resta o desafio de se ter conhecimento mínimo sobre esses potenciais parceiros e concorrentes.

O aumento do volume de dados e informações, cada vez mais acessíveis através de novas tecnologias de informação e de comunicação; naturalmente, permanece válida a questão de localizar os dados adequados ou pertinentes ao tema que desejamos investigar ou tratar.

Advento cada vez mais frequente de *joint ventures*, empresas binacionais e multinacionais, e o aumento dos investimentos estrangeiros diretos; isso ocasiona conflitos culturais (outra leitura dessa situação seria a necessidade de cooperação intercultural).

O fator tempo tornou-se essencial e decisivo, existindo cada vez mais a necessidade de se negociar em curto espaço de tempo, ou seja, o negociador deve considerar o quadro de complexidade e o seu desencadeamento, avaliando na medida do possível os resultados das negociações. Existem hoje tecnologias e métodos disponíveis para auxiliar o negociador a agir de forma equilibrada.

Na realidade, a obrigação nasce em avaliar melhor o processo de negociação, o que sugere ponderar não só os aspectos objetivos envolvidos como também os fatores comportamentais e culturais.

Os homens de negócios têm considerado que é necessário entender as diferenças culturais no processo de negociação, porque as pessoas de países diferentes têm padrões de comportamento e características pessoais diferentes que devem ser respeitadas (SIROTHEAU, 2005).

Assim sendo, é necessário pesquisar sobre o perfil do negociador e também fazer uma comparação com as culturas entre os países, para que aconteça o processo decisório (FREITAS, 2006).

O negociador tem de considerar algumas situações para colaborar com o progresso das negociações, assim menciona Freitas (2006), "como o negociador percebe o andamento da negociação? Como o negociador desenvolve o seu raciocínio? O que realmente pensa e valoriza, qual a necessidade do oponente? O que ele valoriza?"

Compreender esta situação é admissível à visualização pelos negociadores. O negociador sensível ao que está acontecendo ao seu redor e com o seu oponente será beneficiado pelo fato de entender e até intuir o que o oponente pensa. Com isso, terá vantagem ou terá facilidade para negociar. Isso também se aplica à questão da cooperação internacional, uma vez realizada a pesquisa, poderia fornecer informações que gerariam um conhecimento maior e, por consequência, entrosamento entre diversas nações, favorecendo a todos aqueles que anseiam trabalhar na cooperação internacional e atuando em diversas áreas.

Existem diversos conceitos e definições sobre cultura na literatura mundial, dentre os quais Nicola Abbagnan escreve:

(...) tem dois significados básicos. O primeiro e mais antigo é aquele pelo qual significa a formação do homem, o seu melhorar-se e refinar-se, referindo-se à pessoa humana individualizada na sua formação. O segundo significado é aquele pelo qual indica o produto dessa formação, isto é, o conjunto dos modos de viver e de pensar cultivados, civilizados, que costumam também indicar pelo nome de civilização, isto quer dizer que a palavra hoje especialmente usada pelos sociólogos e antropólogos para indicar o conjunto dos modos de vida criados, apreendidos e transmitidos de uma geração para a outra, entre os membros de uma determinada sociedade, em sua formação coletiva e anônima de um grupo social nas instituições que o definem. Neste sentido, podemos concluir de que é uma abstração do comportamento e de produtos do comportamento.

Segundo Geert Hofstede (apud MAGALHÃES, 2005), cultura nacional é a programação coletiva de mentes que distingue os membros de um grupo ou categorias de pessoas de outro, existindo camadas culturais assim definidas, embora cada pessoa pertença a um número de diferentes grupos e categorias de indivíduos e, ao mesmo tempo, as pessoas inevitavelmente carregam várias camadas de programação mental consigo, correspondente a diferentes níveis de cultura.

Nível nacional, de acordo com um país ou países através dos quais a pessoa migrou durante seu período de vida.

Nível de afiliação regional, ética, religiosa ou linguística, assim como as nações são compostas de grupos regionais, étnicos, religiosos ou linguísticos culturalmente diferentes.

Nível de gênero, de acordo com o fato de a pessoa ter nascido homem ou mulher.

Nível de geração, que separa os avós dos pais e os pais dos filhos.

Nível de classe social, associado com oportunidades educacionais e com a ocupação ou profissão da pessoa.

Nível organizacional ou corporativo, para aqueles que estão empregados, de acordo com o modo como os empregados têm sido socializados pelo seu trabalho na organização.

Ao considerar as diferentes culturas, é necessário considerar essas camadas de cultura, como se fosse a nacionalidade da pessoa, considerando a extensão de cultura nacional.

**Quadro 12.1:** Dimensões da cultura nacional, segundo Hofstede

Dimensão cultural	Definições
<b>Individualismo versus coletivismo</b>	Individualismo é o grau com que as pessoas em um país preferem agir como indivíduos ao invés de como membros de grupos. O oposto do individualismo é o coletivismo.
<b>Masculinidade</b>	Masculinidade é o grau em que valores como assertividade, <i>performance</i> , sucesso e competição, junto aos quais as sociedades são associadas com as regras dos homens, prevalecem sobre valores, como: qualidade de vida, manutenção de bons relacionamentos pessoais, solidariedade, cuidado com os fracos, junto aos quais as sociedades são associadas com a regra das mulheres, o que se chama feminilidade.
<b>Distância do poder</b>	É o grau de desigualdade entre pessoas que a população de país considera como normal, de relativamente igual (pequena distância do poder) a extremamente desigual (grande distância de poder).
<b>Aversão à incerteza</b>	É o grau com que as pessoas em um país preferem situações estruturadas em vez de situações desestruturadas. Situações estruturadas são aquelas nas quais há regras claras sobre como uma pessoa deve se comparar; essas regras podem estar escritas ou ser impostas por tradição.

Fonte: Hofstede apud Rockert (2009).

<p><b>Orientação para curto prazo <i>versus</i> longo prazo</b></p>	<p>Orientação para o longo prazo: presença de valores orientados para o futuro, como preservação e perseverança. Orientação para o curto prazo: presença de valores orientados para o passado e para o presente, como respeito pela tradição e cumprimento das obrigações sociais.</p>
---	--

## CONCLUSÃO

A globalização acolheu diversas nacionalidades, incluindo suas culturas e costumes. Esse fenômeno adquire e desenvolve cada vez mais um papel fundamental no mundo dos negócios, principalmente em relação às atividades empresariais.

As negociações internacionais abrem os mercados mundiais aos diversos produtos estrangeiros e constituem normas à produção, ao consentimento de subsídios e ao apoio interno, aos direitos de propriedade intelectual, à realização dos investimentos e a outros assuntos, que não obrigatórios para todo os países que dela participam.

A cultura, o idioma de um país ou região pode direcionar toda a comunicação num procedimento de negociação. A cultura tem uma influência muito grave e dessa forma é de fundamental importância nos ambientes internacionais.

## Atividade Final



Imagine que você é o negociador chefe de uma empresa (uma grande corporação) e sabe que a negociação com os seus interlocutores internacionais não são fáceis, entretanto você é uma pessoa experiente, e pode atestar que a negociação com o seu chefe, com o departamento jurídico e outros, lá na sede da sua empresa, pode ser muito mais difícil. Conceba o seguinte cenário: Há 15 dias que você está na China, participou de sete jantares formais, 200 brindes e 47 maotais (bebida tradicional chinesa) com o seu interlocutor, e seu diretor, no Brasil, não está nem um pouco surpreso.

Ele pergunta:

– Qual é exatamente a situação?

Você responde:

– Acredito que está tudo indo muito bem, estamos construindo um bom relacionamento com os chineses.

Ele torna a perguntar:

– O quê?

Você torna a responder:

– Você sabe, construindo mútua confiança e coisas do gênero.

Por fim ele faz uma advertência:

– Que bom! Você nem imagina o quanto eu fico feliz com isso. Mas lembre-se de que eu mandei você aí para construir uma refinaria.

Daí em diante, o diálogo fica mais desagradável.

Além de você negociar com o seu chefe, possivelmente tenha dificuldades para negociar com o seu departamento ou com a assessoria jurídica. Em muitos casos, você pode receber ajuda em excesso. O seu assessor jurídico provavelmente vai querer mais informações do que os seus interlocutores consideram aceitáveis.

Quais são as ações que você tomaria antecipadamente para prevenir o seu diretor e seus executivos na sede da sua empresa para a negociação internacional?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Atividade Final

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

- *Enfatize; como as negociações internacionais demandam tempo na maior parte do mundo; normalmente não existem acordos rápidos no mundo dos negócios*
- *Seja transparente sobre quem tem autoridade para negociar em nome da organização, o procedimento de negociação se tornará frágil se o seu interlocutor obtiver concessões de sua empresa sem que você não concorde.*
- *Disponibilize tempo para orientar o seu diretor e os seus executivos sobre os fatores culturais que certamente influenciarão na negociação.*
- *Logo de início, previna o seu diretor e os executivos de sua empresa sobre os conflitos que poderão surgir na confecção dos contratos e seu detalhamento e outros assuntos, mostre o que é absolutamente necessário incluir em benefício da empresa.*
- *Oriente o seu diretor e os outros executivos da sua empresa sobre o processo de negociação internacional.*

### RESUMO

As negociações internacionais exigem capacitação e aprimoramento profissional. Dentro das perspectivas da economia global, devemos observar como surge a economia mundial, o grande e variado número de acordos internacionais, entre os quais as *joint ventures*, os licenciamentos, os contratos fechados, as subcontratações, os contratos de gestão os acordos financeiros, entre outros. Os executivos têm de ter a consciência que na negociação internacional não existe espaço para amadores, a competência profissional é fundamental. Nas negociações no âmbito externo, o domínio do idioma é muito importante, além da necessidade de termos conhecimento da cultura e costumes do país anfitrião, além da sensibilidade, quando o nosso interlocutor é do sexo oposto.

**Negociação e processo decisório**

---

Referências

## Aula 1

---

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. *Princípios de negociação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; VILAS BOAS; Ana Alice. *Cultura e ética na negociação internacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

ASP, Bruno. *Campos: I gestão de carreira: o que é proatividade*. Empregos.com.br. Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/campus/gestao\\_de\\_carreiras/101103.proatividade\\_neuronio.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/campus/gestao_de_carreiras/101103.proatividade_neuronio.shtm)>. Acesso em: 23 dez. 2008.

AVILA, Fernandes Bastos de. *Pequena enciclopédia de moral e civismo*. Rio de Janeiro: FENAME, 1982.

CLEGG, Brian. *Negociação: como conseguir acordos com pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

HINDLE, Tim. *Como conduzir negociações*. São Paulo: Publifolha, 1998.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. *Negociação: tecnologia e comportamento*. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 1995.

LEWICKI, Roy; HIAN, Alexander. *Estratégias de negociação e fechamento*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MELLO, José Carlos Martins F. de. *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo: Atlas, 2003.

VEIGA, Elizabeth Carvalho da; MIRANDA, Vera Regina. A importância das inteligências intrapessoal e interpessoal no papel dos profissionais da área da saúde. *Ciência Cognição*, Rio de Janeiro, ano 3, v. 9, 2006. Disponível em: <<http://www.cienciasecognicao.org>>. Acesso em: 26 dez. 2008.

## Aula 2

---

ALVES, Caetano; BANDEIRA, Silvia. *Dicionário de marketing*. Lisboa: IPAM, 1998.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; ALYRIO, Rovigati Danilo; Vilas Boas, Ana Alice. *Cultura e ética na negociação internacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

CLAVELL, James. *A arte da guerra: Sun Tzu*. Rio de Janeiro: Record, 1993.



---

CLEGG, Brian. *Negociação: como conseguir acordos com pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KOOGAN; HOUAISS. *Enciclopédia e dicionário ilustrado*. Rio de Janeiro: Delta, 1998.

LEWICKI, Roy; HIAM, Alexander. *Estratégias de negociação e fechamento*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MELLO, José Carlos Martins F. de. *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo: Atlas, 2003.

MUSASHI, Miyamoto. *O livro dos cinco anéis*. São Paulo: Golden Books, 2008.

NUNES, Paulo. *Conceito de joint ventures*. Knôow Net. Ciências econômicas empresariais: gestão. 05 jun. 2008. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/jointventure.htm>>. Acesso em: 01 jul. 2009.

SANER, Raymond. *O negociador experiente: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004.

STUKART, Herbert Lowe. *Negociar: técnicas para comprar e vender*. São Paulo: Nobel, 2001.

---

### Aula 3

---

ALVES, Caetano; BANDEIRA, Silvia. *Dicionário de marketing*. Porto: IPAM, 1998.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; ALYRIO, Rovigati Danilo; Vilas Boas, Ana Alice. *Cultura e ética na negociação internacional*. São Paulo: Atlas 2006.

CLEGG, Brian. *Negociação: como conseguir acordos com pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Miniaurélio Século XXI: o minidicionário da língua portuguesa*. 5. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

LEWICKI, Roy; HIAN, Alexander. *Programa do livro-texto: técnicas de negociação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MELLO, José Carlos Martins F. de. *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo: Atlas, 2003.

SANER, Raymond. *O negociador experiente: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança*. 2. ed. São Paulo: Ed. Senac, 2004.

## Aula 4

---

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; ALYRIO, Rovigati Danilo, Vilas Boas, Ana Alice. *Cultura e ética na negociação internacional*. São Paulo: Atlas 2006.

CLEGG, Brian. *Negociação: como conseguir acordos com pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GOLEMAN, David. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HINDLE, Tim. *Como conduzir negociações*. São Paulo: Publifolha, 1998.

HOUAISS, Antonio. *Dicionário eletrônico da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.

LEWICKI, Roy, HIAN, Alexander. *Estratégias de negociação e fechamento*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MELLO, José Carlos Martins F. de. *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo: Atlas, 2003.

ROOS, Irene S.; NIERENBERG, Juliet. *Os segredos da negociação*. São Paulo: Publifolha, 2003.

SANDRONI, Paulo. *Dicionário de economia*. Rio de Janeiro: Record, 2005

SANER, Raymond. *O negociador experiente: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança*. 2. ed. São Paulo: Ed. Senac, 2004.

SHELL, G. Richard. *Negociar é preciso*. São Paulo: Negócio, 2001.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. *O corpo fala*. Disponível em: <[http://www.hippies.com.br/download/livros/O\\_Corpo\\_Fala\\_-\\_Pierre\\_Weil\\_Roland\\_Tompakow.pdf](http://www.hippies.com.br/download/livros/O_Corpo_Fala_-_Pierre_Weil_Roland_Tompakow.pdf)>. Acesso em: 06 jan. 2009.

## Aula 5

---

AMATO, Homero S. *Como negociar*. São Paulo: STS, 2002.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; ALYRIO, Rovigati Danilo; VILAS BOAS, Ana Alice. *Cultura e ética na negociação internacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

CLEGG, Brian. *Negociação: como conseguir acordos com pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ÉPOCA. *Enciclopédia eletrônica*. São Paulo: Delta, 2007.

FÓRUM Out Space. *Lei de Murphy desmistificada: teorizando essa lei que nos aflixe tanto!* Disponível em: <<http://forum.outerspace.com.br/archive/index.php/t-171675.html>>. Acesso em: 27 ago. 2009.

GALBRAITH, J. Kenneth. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira, 1984.

<http://www.taketheleadmovie.com>

LEWICKI, Roy; HIAN, Alexander. *Programa do livro-texto: técnicas de negociação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MELLO, José Carlos Martins F. de. *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo: Atlas, 2003.

SANER, Raymond. *O negociador experiente: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança*. 2. ed. São Paulo: Ed. Senac, 2004.

## Aula 6

---

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; ALYRIO, Rovigati Danilo, VILAS BOAS, Ana Alice. *Cultura e ética na negociação internacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

CLEGG, Brian. *Negociação: Como conseguir acordos com pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

LEITÃO, Miriam. Preço da concessão. *O Globo*, Rio de Janeiro, p. 18, 28 jul. 2009. Economia.

LEWICKI, Roy; HIAN, Alexander. *Estratégias de negociação e fechamento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MELLO, José Carlos Martins F. de. *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo: Atlas, 2003.

SANER, Raymond. *O negociador experiente: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança*. 2. ed. São Paulo: Ed. Senac: São Paulo, 2004.

## Aula 7

---

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; ALYRIO, Rovigati Danilo; Vilas Boas, Ana Alice. *Cultura e ética na negociação internacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

ANTIQUEIRA, José Augusto. *O valor de reserva nas renegociações: evidências empíricas do comportamento oportunista*. Dissertação (Mestrado)-São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA). 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22022006-073357>>. Acesso em: 19 maio 2009.

CENTRO UNIVERSITÁRIO IBERO AMERICANO. Disponível em: <[http://www.unibero.edu.br/nucleosuni\\_neriteo05.asp](http://www.unibero.edu.br/nucleosuni_neriteo05.asp) Teoria\_dos\_jogos>. Acesso em: 19 maio 2009.

CLEGG, Brian. *Negociação: como conseguir acordos com pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

LEWICKI, Roy; HIAN, Alexander. *Estratégias de negociação e fechamento*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MELLO, José Carlos Martins F. de. *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo: Atlas, 2003.

PROCASTINATÁRIO. In: DICIONÁRIO Informal. Online. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/definicao.php?palavra=procrastinat%F3rio&id=3813>>. Acesso em: 27 ago. 2009.

ROCHA, Delcio. *Impasse em negociação sobre clima prejudica chances de Kyoto*. Disponível em: <<http://www.ambienteemfoco.com.br/?p=4231>>. Acesso em: 14 jan. 2008.

SANER, Raymond. *O negociador experiente: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança*. 2. ed. São Paulo: Ed. Senac, 2004.

BASEL committee on banking supervision: a revised framework: comprehensive version. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>>. Acesso em: 4 set. 2009.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Banco Central do Brasil. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 4 set. 2009.

## Aula 8

---

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; ALYRIO, Rovigati Danilo; Vilas Boas, Ana Alice. *Cultura e ética na negociação internacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

BAZERMAN, Max H.; NEALE, Margareth A. *Negociando racionalmente*. São Paulo: Atlas, 2000.

CLEGG, Brian. *Negociação: como conseguir acordos com pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

COHEN, Herb. *Você pode negociar qualquer coisa*. Rio de Janeiro: Record, 1994.

FORTUNE, International. Time Inc, Nova Iorque, p. 69, 04 dez. 1989.

GONÇALVES, Daniel Nunes. *A briga do concreto com o verde*. São Paulo: Disponível em: <[http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/cidade/conteudo\\_393507.shtml](http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/cidade/conteudo_393507.shtml)>. Acesso em: 28 jan. 2009.

LEWICKI, Roy; HIAN, Alexander. *Estratégias de negociação e fechamento*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MELLO, José Carlos Martins F. de. *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo: Atlas, 2003.

FISHER, Roger; URY, Willian. Getting to yes. *Century Hutchinson*, Londres, p. 42-43, 1994.

SANER, Raymond. *O negociador experiente: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança*. 2. ed. São Paulo: Ed. Senac, 2004.

SHELL, G. Richard. *Negociar é preciso*. São Paulo: Negócio, 2001.

## Aula 9

---

ALBUQUERQUE, Vinicius. Saiba mais sobre a OMC e a Rodada Doha. *Folha Online*. 21 jul. 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u424650.shtml>>. Acesso em: 28 ago. 2009.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. *Cultura e ética na negociação internacional*. São Paulo: Atlas 2006.

\_\_\_\_\_. et al. *Princípios de negociação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CLEGG, Brian. *Negociação: como conseguir acordos com pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GOOGLE tradutor. Disponível em: <[http://translate.google.com.br/translate\\_t#>](http://translate.google.com.br/translate_t#>). Acesso em: 28 ago. 2009.

LEWICKI, Roy; HIAM, Alexander. *Programa do livro-texto: técnicas de negociação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MELLO, José Carlos Martins F. de. *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo: Atlas 2003.

SANER, Raymond. *O negociador experiente: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança*. 2. ed. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2004.

## Aula 10

---

ALBUQUERQUE, Vinicius. Saiba mais sobre a OMC e a Rodada Doha. *Folha Online*. 21 jul. 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u424650.shtml>>. Acesso em: 28 ago. 2009.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes et al. *Princípios de negociação*. 2.. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CLEGG, Brian. *Negociação: como conseguir acordos com pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GOOGLE tradutor. Disponível em: <[http://translate.google.com.br/translate\\_t#](http://translate.google.com.br/translate_t#)>. Acesso em: 28 ago. 2009.

LEWICKI, Roy; HIAM, Alexander. *Programa do livro-texto: técnicas de negociação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MELLO, José Carlos Martins F. de. *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo: Atlas 2003.

SANER, Raymond. *O negociador experiente: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança*. 2. ed. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2004.

## Aula 11

---

ACUFF, Frank L. *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. São Paulo: Senac, 1998.

ALVES, Caetano; BANDEIRA, Silvia. *Dicionário de Marketing*. Porto: IPAM, 1998.

AMATO, Homero S. *Como negociar*. São Paulo: STS, 2002.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. *Cultura e ética na negociação internacional*. São Paulo: Atlas 2006.

\_\_\_\_\_. et al. *Princípios de negociação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

- ANGHER, Anne Joyce. (Org.) *Vade mecum*. São Paulo: Rideel, 2009.
- BARBIERO, Alan; CHALOULT, Yves. O Mercosul e a nova ordem econômica internacional. *Rev. Bras. Polít. Int.*, Brasília, v. 44, n. 1, jan./jun. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-73292001000100003&script=sci\\_art-text](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-73292001000100003&script=sci_art-text)>. Acesso em: 28 ago. 2009.
- BAZERMAN, Max H; NEALE, Margaret A. *Negociando racionalmente*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CLEGG, Brian. *Negociação: como conseguir acordos com pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- COELHO, Mário. *Senadores votam extinção do Conselho de Ética*. 23 ago. 2008. [http://congressoemfoco.ig.com.br/noticia.asp?cod\\_canal=1&cod\\_publicacao=29440](http://congressoemfoco.ig.com.br/noticia.asp?cod_canal=1&cod_publicacao=29440). Acesso em: 23 ago. 2009.
- CONGRESSO de Viena “reorganizou” o mapa político da Europa pós-Napoleão. Disponível em: <[http://www.unificado.com.br/calendario/10/congr\\_viena.htm](http://www.unificado.com.br/calendario/10/congr_viena.htm)>. Acesso em: 22 ago. 2009.
- DEPUTADOS iraquianos pedem ao Kuwait indenização por ocupação. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/ultnot/efe/2009/06/01/ult1808u140933.jhtm>>. Acesso em: 28 ago. 2009.
- LEWICKI, Roy; HIAM, Alexander. *Programa do livro-texto: técnicas de negociação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- MELLO, José Carlos Martins F. de. *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo: Atlas 2003.
- ROCHA, Délcio. *Impasse em negociação sobre clima prejudica chances de Kyoto*. Ambiente em foco. 19 maio 2007. Disponível em: <<http://www.ambienteemfoco.com.br/?p=4231>>. Acesso em: 28 ago. 2009.
- SANER, Raymond. *O negociador experiente: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança*. 2. ed. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2004.
- TEORIA dos jogos. In: WIKIPEDIA: a encyclopedia livre. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_dos\\_jogos](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_dos_jogos)>. Acesso em: 28 ago. 2009.
- ZONA de Acordo. In: WIKIPEDIA: a encyclopedia livre. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Zona\\_de\\_Acordo](http://pt.wikipedia.org/wiki/Zona_de_Acordo)>. Acesso em: 28 ago. 2009.

ACUFF, Frank L. *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. São Paulo: Senac, 1998.

ALVES, Caetano; BANDEIRA, Sílvia. *Dicionário de Marketing*. Porto: IPAM, 1998.

AMATO, Homero S. *Como negociar*. São Paulo: STS, 2002.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. *Cultura e ética na negociação internacional*. São Paulo: Atlas 2006.

\_\_\_\_\_. et al. *Princípios de negociação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANGHER, Anne Joyce. (Org.) *Vade mecum*. São Paulo: Rideel, 2009.

BAZERMAN, Max H; NEALE, Margaret A. *Negociando racionalmente*. São Paulo: Atlas, 2000.

CLEGG, Brian. *Negociação: como conseguir acordos com pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

FREITAS, Henrique. *A concepção e validação de um conjunto de instrumentos quali-qualitativo para estudar o processo decisório, segundo as culturas nacionais e os níveis de experiência decisória*. Disponível em: <[http://www.ppga.ufrgs.br/gesid/hfreitas/arquivos\\_word/Henrique/ANPAPD/ORG33proc.decisorio.dot](http://www.ppga.ufrgs.br/gesid/hfreitas/arquivos_word/Henrique/ANPAPD/ORG33proc.decisorio.dot)>. Acesso em: 25 mar. 2006.

LEWICKI, Roy; HIAM, Alexander. *Programa do livro-texto: técnicas de negociação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MELLO, José Carlos Martins F. de. *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo: Atlas 2003.

ROCKERT, Leila. *Negociação internacional: aspectos comportamentais e culturais*. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p10.htm>>. Acesso em: 25 abr. 2009.

SANER, Raymond. *O negociador experiente: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança*. 2. ed. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2004.

SITOTHEAU, Aída Celeste Corrêa Jannuzzi; MONTALLI, Kátia Maria Lemos. *Informação tecnológica e para negócios no Brasil: introdução a uma discussão conceitual*. Disponível em: <<http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=312748>>. Acesso em: 25 abr. 2009.

WANDERLEY, José Augusto. *Negociação total*. São Paulo: Gente, 1998.





ISBN 978-85-7648-642-8



9 788576 486428



**UENF**  
Universidade Estadual  
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense

**uff**



**UNIRIO**



**FUNDAÇÃO  
SANTA CABRINI**  
Provedora de acesso à Cidadania



**FAPERJ**  
Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo  
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro



**GOVERNO DO  
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



**UNIVERSIDADE  
ABERTA DO BRASIL**