

**UFC – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FEAAC – FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,**  
**CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO.**

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Ivna Peixoto Aragão

HABILIDADES PESSOAIS DE NEGOCIAÇÃO QUE PROMOVEM O  
DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS.

FORTALEZA - CE  
2011

**UFC – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FEAAC – FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,**  
**CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO.**

Ivna Peixoto Aragão.

Monografia apresentado à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo de Fortaleza, como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes.

FORTALEZA - CE  
2011

Ivna Peixoto Aragão

HABILIDADES PESSOAIS DE NEGOCIAÇÃO QUE PROMOVEM O  
DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS.

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação 27 / 06 / 11

<hr/> Prof(a). Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes Prof. Orientador	NOTA <u>  4  </u>
<hr/> Prof(a). Elidiara Trigueiro Guimarães Membro da Banca Examinadora	NOTA <u>  4  </u>
<hr/> Prof(a). Nancy Farnances Matias Membro da Banca Examinadora	NOTA <u>  4  </u>

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a Deus, meus pais Adenor e Adriana, ao meu namorado João Paulo e a minha avó Marlene.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que estiveram comigo antes e durante a elaboração dessa monografia. Ressalto aos que me influenciaram diretamente e indiretamente para que ela fosse elaborada da forma mais ética possível. E agradeço, também, às pessoas que me amam, encarnados ou não, e que me orientaram positivamente durante toda minha vida.

## **RESUMO**

A presente monografia abordou o tema: Habilidades pessoais de negociação que promovem o desenvolvimento das organizações modernas. Esse trabalho foi desenvolvido através do problema de pesquisa que interroga quais os aspectos da característica e técnicas pessoais que influenciam um negociador a obter bons resultados e, consequentemente ajudam a promover o desenvolvimento da empresa. Através da metodologia de pesquisa bibliográfica, foi possível levantar dados referentes à negociação e o modo como o profissional de compras relaciona-se com o processo de negociar. Através dos dados obtidos, foi possível confirmar quais os aspectos da característica pessoal os compradores apontaram como mais relevantes em uma negociação e quais as técnicas utilizadas para melhor obter resultados buscando sempre a prosperidade dos relacionamentos e bons acordos entre as partes, fazendo com que a empresa se desenvolva por conta dos bons resultados.

**PALAVRAS CHAVE:** Negociação; Características; Perfil;

## **ABSTRACT**

This thesis addressed the topic of negotiation skills that promote personal development of modern organizations. This work was developed through the research problem that asks which aspects of personal and technical characteristics influence a negotiator to obtain good results and therefore helping to promote and development the company. Through the method literature research, it was possible to collect data relating to trading and how the purchasing professional is related to the process of negotiating. Through the data obtained, it was possible to confirm which aspects of personal characteristic buyers considered as most relevant in a negotiation and what techniques best extract results, always seeking the prosperity of good relationships and agreements between the parties, causing the company to develop due to the good results.

**KEY WORDS:** Negotiation; Characteristics; Profile;

## LISTA DE FIGURAS, QUADROS e GRÁFICOS.

Figura 1. As fases da negociação_____	32
Figura 2: As três etapas da negociação. _____	32
Figura 3. Escolha estratégica: A preocupação dupla._____	34
Figura 4. Resultados de relacionamentos Variante da preocupação dupla._____	34
Figura 5. O modelo do processo decisório. _____	35
Quadro 1. Perfil de negociadores competitivos_____	15
Quadro 2. Quatorze passos para uma renegociação . _____	26
Quadro 3. A escolha estratégica do negociador _____	33
Gráfico 1 - Conhecimentos de negociação _____	52
Gráfico 2 – Visão sobre conflitos _____	54
Gráfico 3 – Atitudes de um negociador _____	55
Gráfico 4 – Perfil de um negociador _____	56
Gráfico 5 – Características de negociadores _____	58
Gráfico 6 – Média das respostas dos entrevistados _____	59
Gráfico 7 – Entendimento sobre negociação _____	59

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS, QUADROS e GRÁFICOS	08
1. INTRODUÇÃO	11
2. GERAÇÃO DE VALORES E OS CONCEITOS BÁSICOS DE NEGOCIAÇÃO	13
2.1 O que é negociação?	13
2.2 Aplicações iniciais	13
2.3 Os direitos de um negociador	14
2.4 Equívocos sobre negociação	15
2.5 Perfil de um bom negociador	17
2.6 A composição de uma negociação	18
2.6.1 Confiança	18
2.6.2 Poder	19
2.6.3 Troca de informação	21
2.6.4 Barganha	24
2.7 Possíveis resultados de uma negociação	26
2.8 Resolvendo o impasse	26
3. O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	31
3.1 Anatomia da negociação	32
3.2 Fases da negociação	32
3.3 Escolhas estratégicas	34
3.4 Tomada de decisão	34
3.5 O modelo do processo	36
3.6 O processo estratégico	37
4. ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO	39
4.1 Inteligência emocional	39
4.2 Lidando com as ameaças	39
4.3 Táticas	41
5. ESTUDO DE CASO	47
5.1 Tipo de pesquisa	47
5.2 Universo e amostra	47
5.2.1 Filtro de pesquisa	48
5.3 Coleta de dados	48
5.4 A Empresa	48
5.4.1 Práticas comerciais da empresa	49
5.4.2 Setor de compras	50
5.4.3 Políticas de compras	50

5.4.4	Procedimentos para negociação de práticas comerciais	51
5.4.5	Compra de medicamentos e não medicamentos	51
5.4.6	Repactuação de produtos	52
5.4.7	Garantia de venda	52
5.5	Análise	52
5.5.1	Conhecimentos de negociação.	53
5.5.2	Visão sobre conflitos	53
5.5.3	Atitudes de um negociador	55
5.5.4	Perfil de um negociador	57
5.5.5	Características de negociadores	58
5.5.6	Entendimento sobre negociação	60
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICE A. Questionário da Pesquisa	64

## 1. INTRODUÇÃO

Em um mercado tão competitivo como o de hoje, é preciso saber negociar. Negociam-se todos os dias em situações diversas da agenda da semana ao que fazer nas horas de lazer e, principalmente, em situações de negócio, onde isso fica mais evidente.

Negociam-se mais do que se percebem. Algumas vezes, negociam-se sem perceber o que está fazendo, enquanto, em outras ocasiões, torna-se um processo mais difícil. A ideia é concentrar e verificar os resultados de uma negociação e as vantagens que o profissional deve saber ao aplicar corretamente as técnicas dentro do ambiente de trabalho. Sendo assim, aprender e aperfeiçoar as técnicas de negociação oferece ao profissional uma visão ampla e real das exigências do cliente do século XXI.

Diante do processo de globalização e com um mercado cada vez mais competitivo, é de suma importância conquistar e, acima de tudo, criar uma aliança, a fim de alcançar posição de destaque diante da concorrência e, nesse sentido, ampliar consideravelmente o campo de atuação e as exigências em relação ao seu desempenho profissional.

Tendo em vista esse fato, este projeto propõe identificar e analisar os aspectos relevantes das técnicas de negociação, tendo como objetivo geral, entender como e sobre quais aspectos a característica e o conhecimento dos compradores contribuem para o trabalho empresarial em situações de negociação. Os outros objetivos subsequentes são: investigar e analisar os principais elementos da negociação, bem como os fatores que irão impactar na sua eficácia; verificar as características pessoais que contribuem para chegar a acordos integrativos e descobrir as possíveis vantagens em negociar utilizando aspectos adquiridos.

Em busca de respostas à questão apresentada, este trabalho teve seu processo metodológico baseado, primeiramente, em um levantamento de dados secundários para formar o escopo referencial, assegurando sua sustentação dos argumentos apresentados de forma qualitativa e explicativa.

Esta monografia está estruturada em três capítulos teóricos, desde a geração de valores e os conceitos básicos de negociação, passando pelo processo de negociação e, finalmente, entrando na estratégia de negociação.

O capítulo dois inicia-se sobre geração de valores e os conceitos básicos de negociação introduzindo a negociação e seus principais temas. Neste capítulo, abordam-se as aplicações iniciais de uma negociação, como se dão, e com que acabam influenciando a negociação. Trata-se também da essência da negociação, maneira mais eficiente para se chegar a um acordo, e os passos que devem ser seguidos para resolver uma situação de impasse, além do perfil de um bom negociador evidenciando suas características, o desenvolvimento de uma abordagem sobre tipologia da negociação, onde se aborda a visão de diferentes autores sobre esse perfil, com a utilização de modelos que compõem o embasamento teórico deste trabalho. E, por fim, citam-se os possíveis resultados das negociações.

O capítulo três foca o processo de uma negociação. Ele aborda as fases de uma negociação, as escolhas estratégicas, a tomada de decisão, demonstra um modelo de negociação e finaliza apresentando todo o roteiro de um processo estratégico.

No capítulo quarto são citados alguns exemplos de táticas, dicas e estratégias que são utilizadas por muitos negociadores que, sem perceberem, podem passar a utilizar no trabalho.

No próximo momento, no capítulo cinco, realizou-se um estudo de caso, envolvendo o Empreendimento Pague Menos S/A que colaborou com dados de negociação flexível para a congruência de situações divergentes vivenciadas pelo setor de compras das farmácias. Também foi utilizada a técnica de entrevista para a coleta de dados, além da observação direta, com o propósito de disponibilizar embasamento teórico e prático para a pesquisa.

## **2. GERAÇÃO DE VALOR E OS CONCEITOS BÁSICOS DE NEGOCIAÇÃO**

### **2.1 O que é negociação?**

A negociação é um processo, entre dois lados ou mais, que consiste em uma busca por um acordo explorando as suas opções. Todas as partes procuram resolver e tentam chegar a um melhor acordo. (FELLS, 2009)

Para Thompson (2008, pg.3), “Negociação é um processo interpessoal de tomada de decisão necessário sempre que não podemos atingir nossos objetivos por conta própria”.

Negociação é a fase que se aplicam as trocas que ocorrem no dia a dia, tanto no trabalho quanto na vida pessoal, onde um acordo é atingido através compras e vendas, troca de serviços, troca de propriedades, resolução de diferenças ou engajando em projetos de desejo mútuo (LICKSON e MADDUX, 2005).

“Nós passamos boa parte do nosso tempo negociando. Os resultados dessas negociações determinam tanto os nossos sucessos profissionais quanto os da vida pessoal”. (MCRAE, 1998, pg.2)

“No trabalho, como na vida, nós não conseguimos o que queremos, nós conseguimos o que nós negociamos” (KARRASS, 1996, contracapa 1).

### **2.2 Aplicações iniciais**

Segundo Fells (2009), a negociação é conceituada através de cinco características. A primeira é a combinação entre competitividade e cooperação. Ele afirma que, durante o

processo, alguns aspectos vão gerar interações competitivas enquanto outras vão requer cooperações, se o objetivo for chegar a um acordo.

Em segundo, ele afirma que a negociação sempre envolve algum tipo de problema, mas que ela também é um processo. Logo, negociadores têm que gerenciar tanto um problema quanto um processo para chegar a um bom resultado. (FELLS, 2009).

A terceira característica é que a negociação envolve uma escolha. As escolhas decorrem de ações e reações. Existe um balanço entre cooperação e competitividade, qualquer negociador depara-se com escolhas do tipo: como lidar com o problema e como gerenciar um processo. (FELLS, 2009).

Na quarta característica, de Sebenius (2001 apud FELLS, 2009), ele afirma que toda negociação é no mínimo bilateral, ou seja, existem, pelo menos, duas pessoas procurando um acordo. Essa afirmação é óbvia, porém, muitos negociadores esquecem-se desse detalhe quando planejam implementar suas estratégias. Ignorar o outro partido, com quem se negocia, é um erro que até mesmo bons negociadores cometem.

A última característica aborda a diferença entre os partidos que pode não ser clara. A pressão para resolver o conflito provavelmente irá mudar ao longo da negociação. Negociadores podem tentar mudar as ofertas antes de explorar as opções. Entrar em uma negociação com um bom entendimento do processo irá ajudar reduzir os riscos, mas negociadores nunca irão conseguir ir direto ao ponto (FELLS, 2009).

### **2.3 Os direitos de um negociador**

As negociações, em grande parte, acontecem muito rapidamente e com um teor de assunto muito grande. Pode ocorrer de a pessoa deslizar em alguns aspectos, como confundir

valores, não ser preciso ou até mesmo errar. Infelizmente, não somos tão inteligentes e bons de memória quanto desejamos ser (KARRASS, 1996).

Se estamos dispostos a chegar ao melhor acordo possível, temos que determinar o que o outro negociador realmente está disposto a aceitar com as pressões do momento. Negociar, em muitos casos, é um trabalho que demanda muito. Muita coisa acontece e muito rapidamente. (KARRASS, 1996, p.302).

A seguir, Karrass (1996) define uma lista de direitos do negociador ao praticar a negociação.

1. O negociador tem o direito de não entender;
2. O negociador tem o direito de errar;
3. O negociador tem o direito de ser decisivo;
4. O negociador tem o direito de ser repetitivo;
5. O negociador tem o direito de não responder;
6. O negociador tem o direito de ser ilógico;
7. O negociador tem o direito de não ser bem quisto.

## **2.4 Equívocos sobre negociação**

A personalidade pode ter um impacto nas negociações dependendo da maneira como se aproxima dela. Infelizmente, às vezes, a maneira como se pensa pode afetar as negociações. Como por exemplo, a tendência em pensar na negociação como uma competição, mesmo quando não seja este o caso a ser abordado. (BAZERMAN e NEALE, 1995 apud FELLOWS, 2009).

Esse tipo de raciocínio pode gerar uma compreensão de jogo sobre negociação em qual existem perdedores e ganhadores. Há uma tendência de ver negociação como algo completamente competitivo e, como consequência, age-se de acordo com essa situação. Ou

seja, acaba-se acreditando que as pessoas com as quais se negociam são extremamente exigentes com suas demandas, conseqüentemente, para lidar com a situação, envolve-se em uma negociação com um perfil muito mais competitivo do que cooperativo (FELLS, 2009).

Dessa forma, acaba reforçando a crença de que negociações são extremamente competitivas e que a única maneira de conseguir um bom resultado é sendo competitivo com o oponente. O resultado é que negociadores que falham em perceber as oportunidades que existem de um ganho em conjunto, frequentemente, acabam ambos perdendo. Fato é que, de acordo com Beersma e DeDreu (2002 apud FELLS, 2009), negociadores altamente competitivos que só procuram barganhar nem sempre se dão bem.

Pesquisadores descobriram uma longa lista cognitiva, emocional e motivacional na maneira como negociadores se deparam com essa tarefa. (THOMPSON, NEALE E SINACEUR, 2004 apud FELLS, 2009). Alguns dos quais são listados a seguir:

<b>Quadro 1. Perfil de negociadores competitivos.</b>	
Excesso de confiança	Acha que todos vão concordar a seu favor.
Percepção oposta fixada	Acredita que o outro partido tem visão exatamente oposta a qualquer decisão que ele irá tomar.
Teimosia “Ancorar”	Prende-se a posições e ideias iniciais teimando contra qualquer outro tipo de informação ou situação.
Extremista	Não acredita em meio termo, apenas em resultados extremos.
Ilusão de transparência	Tende a achar que o outro partido entende e consegue discernir os motivos pelo qual ele toma as atitudes que toma.
Prepotência	Ignora o que o outro partido está pensando e atribue o comportamento (reação) do outro partido a si mesmo ao invés de atribuir a situação.

Quadro 1. Perfil de negociadores competitivos.  
Fonte: Effective Negotiation. FELLS (2004, pg. 11).

E como combater um negociador competitivo? Treinando com alguém que se conhece e que possa lhe desafiar a pensar no ponto de vista do outro negociador. Procurar, também, evitar manter-se ignorante quanto ao outro partido, procurando entender a situação e motivação deles. (FELLS, 2009).

## **2.5 Perfil de um bom negociador**

Todo negociador tem que ser inteligente. “Existe a evidência de uma habilidade cognitiva – a habilidade de analisar e planejar – ter capacidade de discernir e entender outro ponto de vista, além do próprio, pode ajuda ao negociador gerir a negociação construtivamente. A habilidade de perceber e de gerenciar emoções em si e no próximo – inteligência emocional – também contribui com a efetividade de um negociador” (FELLS, 2009, p.9).

Fells (2009) estabelece uma série de regras que, na verdade, são características que um negociador deve ter para desempenhar bem o papel. A seguir, as características sugeridas de um bom negociador.

“Ser gentil ou amigável e sempre iniciar cooperando para minimizar a tensão”. Isso não significa que o negociador deve ser fácil ou besta, é apenas uma maneira de fazer com que a conversa inicie-se. (FELLS, 2009, p.6).

Ser firme e tentar se adequar ao comportamento da outra pessoa. Porém, se outro negociador simplesmente reintegrar um perfil de defesa, então você deverá continuar com a sua posição sem precisar, necessariamente, se sentir obrigado a fazer o mesmo que ele como tentativa de resolver o impasse (FELLS, 2009).

Saber perdoar se tiver tentado insistentemente em colaborar e, caso não haja um acordo, seja firme, mas esqueça o orgulho e não procure punir o outro pela falta de cooperação da parte dele (FELLS, 2009).

Finalmente, ser facilitador ao tentar engajar o outro no processo e provê-lo de maneiras com que possa prosseguir. A reciprocidade é algo procurado em momentos de acordo (FELLS, 2009).

## **2.6 A composição de uma negociação**

Confiança, poder, troca de informações e barganha. Esses são os quatro temas mais frequentes e abordados em um estudo sobre negociação e que se torna quase como uma característica básica. Uma abordagem específica sobre cada um desses temas será analisada nos itens seguintes.

### **2.6.1 Confiança**

Fells (2009; p.21) defende que “confiança é o alvo de toda negociação e que, embora normalmente esteja relacionada às qualidades pessoais de um indivíduo como credibilidade, integridade e honestidade. No contexto de uma negociação, é a ação mais direta. Confiança é algo que todo negociador está disposto a obter para chegar a um acordo”.

Para Liwicki e Stevenson (1997 apud FELLS, 2009), existem situações específicas de confiança dependendo do que se queira como resultado. Se a negociação só ocorrer uma única vez, basta que essa confiança seja criada de forma calculada, para criar um clima de amizade e não de um relacionamento a longo prazo.

Há três pontos cruciais para que haja confiança em uma negociação. “Primeiro é que a informação dada pelo parceiro seja verdadeira. Segundo é que, em momentos de impasse, exista reciprocidade entre as partes. E, finalmente, honrar as promessas feitas em uma negociação anterior para que a próxima seja baseada em novas propostas” (FELLS, 2009; p.23).

Se a intenção é criar um relacionamento para o futuro, então, ambas as partes terão que trabalhar para criar uma confiança baseada na identificação com interações frequentes para conhecer e se interar melhor com o parceiro (FELLS, 2009).

Caso se depare com alguém que demonstre não ter integridade ou que não se confie, Peeling (2008) sugere que se adote uma postura defensiva na qual a abordagem seja baseada na possível má fé do oponente. Se pretende desenvolver um relacionamento em longo prazo, com esse negociador, deverá estar sempre preparado para o posicionamento indigno dessa pessoa. O que se pode concluir, a partir daí, é que confiança específica requer situações específicas e que isso independe de os participantes terem ou não personalidades confiáveis.

Kotter (1985 apud WATKINS 2008, pg. 139) salienta que os bons relacionamentos profissionais, baseados em combinações de respeito, admiração, necessidade, obrigação e amizade, são uma fonte crucial de poder para aprender a fazer o que precisa ser feito. Sem eles, mesmo a melhor ideia possível pode vir a ser rejeitada ou sofrer resistência em um ambiente em que a diversidade alimenta desconfiança.

### **2.6.2 Poder**

Poder normalmente é definido como a capacidade de fazer com que os outros façam o que você quer sem que eles achem ruins. Como Magenau e Pruitt (1979 apud FEELS 2009, pg. 25) observaram, “só por que nós achamos que temos mais poder do que o outro não significa que o outro ache que tem menos poder do que nós. Poder não é uma questão matemática de soma ou subtração de valores”.

Para muitos, a informação é um sinônimo de poder, o que acaba por influenciar negociadores a reter informações. Eles acreditam que este procedimento é capaz de tornar uma pessoa mais poderosa e menos vulnerável. Negociadores inseguros revelam o que

realmente querem não devem se surpreender se o outro partido não colaborar. Porém, se ele conseguir fazer com que o outro negociador entenda o porquê de ele está retendo informações, então certamente irá haver colaboração (FELLS, 2009).

Fells (2009) alega que, durante uma negociação, tudo o que queremos saber, independente do que estamos negociando é: até onde vamos chegar com isso e até que ponto ele (o outro partido) está disposto a ir?

Para Karrass (1992), é importante compreender que existe uma percepção de poder entre o próprio negociador e o outro partido. Para facilitar essa percepção, dando vantagem ao negociador, é preciso analisar e compreender dois ingredientes essenciais: o negociador deve saber ou pensar que tem poder enquanto o oponente tem que acreditar que ali exista esse poder.

Karrass (1992) defende nove tipos diferentes de origem de poder que contribuem para um processo de negociação:

- *O ganho*: Ganho de coisas tangíveis como, por exemplo, dinheiro, participação financeira e propriedades ou intangíveis como poder, amor, realização pessoal;
- *A punição*: O resultado da negociação, como um impasse, leva o negociador a uma punição. Pode ser visto como punição ou um não ganho;
- *A legitimidade*: O poder vem da legitimidade institucional ou autoridade cultural. É quando o poder que se origina por algo ser legítimo e original. Define a qualidade de ser conforme a um mandato legal, à justiça, à razão ou a qualquer outro mandato ético-legal;
- *O comprometimento*: comprometimento, lealdade e amizade são fontes de poder. Em um casamento, o partido mais comprometido, mais afim, acaba cedendo mais poder para aquele menos comprometido;

- *O conhecimento*: O conhecimento e o controle da informação são manifestações de poder. Quanto mais se sabe sobre a outra parte, mais você a possui nas mãos. Quanto mais se sabe sobre um tema, mais fácil será discuti-lo;
- *A competição*: Um negociador, com um perfil mais competitivo, é aquele que sempre tenta colocar situações mais atraentes e mais vantajosas para ganhar uma negociação;
- *A incerteza e a coragem*: Quando uma pessoa abre mão de segurança para obter ganho ou correr um risco de punição, ele aumenta seu poder;
- *O tempo e o esforço*: A paciência e o controle do tempo são formas de se ter e manter poder. Um negociador com prazos limitados ou pouco tempo para negociar seu objetivo terá menos poder que um negociador com folga em tempo;
- *A barganha*: A habilidade de planejar, persuadir, manipular e mobilizar gera, principalmente, com essa origem, um senso de poder.

### 2.6.3 Troca de Informação

“Negociação é um processo de aprendizagem em que negociadores, através de uma troca de informação, começam a entender as reais intenções”. E que tipo de informações são essas? Os fatos envoltos do problema são importantes para qualquer negociação (FELLS 2009, p.29).

É mais fácil achar oportunidade e criar valor se cada partido entender claramente os objetivos, as prioridades e os limites do outro partido. Se essas prioridades se encaixarem ambos os partidos passam a ganhar, mas não à custa do outro. Na pior das hipóteses, o mínimo que pode acontecer é um aprender mais sobre os objetivos e as prioridades do outro, fazendo com que você tenha uma noção de como apresentar sua proposta (FELLS, 2009, p.30).

Não se pode achar, porém, que as informações trocadas serão sempre completas. Muitas vezes, as informações providas são disfarçadas para que o outro negociador não tenha completa noção do que realmente está sendo negociado. Negociadores serão relutantes em fornecer informações que eles julgam ser vantajosas para o outro partido, gerando neles uma insegurança ao invés de sensação de cooperação (FELLS, 2009).

E o que fazer se meu oponente tenta não ser franco, durante uma troca de informações? Infelizmente, nem todos veem a troca de informações como algo positivo ou vantajoso em uma negociação, tendendo a reter mais do que ceder. Caso você se depare com alguém desse tipo, você deve solicitar uma atitude recíproca na troca da informação. Se o mesmo continuar com um perfil competitivo, seja recíproco, da mesma forma competitiva (PEELING, 2008).

Em caso de um embargo comece a fornecer mais informações limitadas, mas busque a reciprocidade do outro partido. Se for necessário falem sobre o embargo e que será necessário que haja mais abertura. Somente depois que houver uma troca de informações é que você deverá liberar mais informações. Dessa forma, a confiança entre os partidos irá lentamente ser formada e a troca de informação será mais confidencial (FELLS 2009, p.31).

Para Chester Karrass (s/d), a coleta de informação é uma estratégia e alega que ao encontrar e entender as intenções do outro negociador pode lhe dar poder. Isso também é um passo interessante para encontrar acordos melhores para ambas as partes. Uma coleta de informação de sucesso é um processo de descobertas que requer troca durante a negociação.

Deve-se pensar que toda negociação é um possível relacionamento de longo prazo. Antes de discutir preço, deve tentar criar um contato com essa outra pessoa. Um bom negociador aprende que, ao lidar com pessoas de maneira um pouco mais pessoal, facilitam o entendimento dos pontos de vistas Karrass (s/d).

Ao compartilhar informações, cria-se um relacionamento. Em geral, é um erro entrar direto na proposta e da contraproposta. É necessário conhecer, inicialmente, a pessoa ou a empresa com quem você está negociando, compartilhando informações. Isso sim é um bom começo.

Peeling (2008) sugere que a pessoa siga algumas dicas para melhor desenvolver a conversa sem prejudicar a negociação.

- Ouvir cuidadosamente. Todo bom ouvinte tem uma melhor percepção do que está acontecendo quando simplesmente presta atenção no que o outro partido tem a dizer e oferecer;
- Ficar calado em alguns momentos. Esta dica complementa a de ouvir cuidadosamente, se você simplesmente parar e silenciar, não apenas você vai compreender mais, como irá causar, no outro, a necessidade de falar mais;
- Não falar muito. Mais uma que é complementar das demais, se você evitar soltar tantas informações, evitará falar besteira ou informações confidenciais;
- Não revelar confidências. Atitude totalmente lógica, já que, em algumas empresas, se o funcionário liberar informações confidenciais, pode implicar multa, demissão ou até mesmo prisão;
- Fazer diversas perguntas. Tanto diretamente quanto perguntas mais abrangente, mas faça perguntas para melhor entender a situação;
- Usar histórias para apresentar seu ponto de vista e desenvolver um relacionamento. Às vezes, deve usar fábulas ou exemplos para melhor se entender um fato;
- Ser cuidadoso em falar da vida pessoal. Liberar tantos detalhes da vida pode criar um estado desconfortável e inseguro;
- Demonstrar empatia com o oponente, mas não tenha pena dele. Crie a habilidade de prever como o oponente reagirá a propostas;
- Não tentar ficar amigo do outro partido. Misturar amizade com negócios, muitas vezes, acaba sendo desvantajoso para uma das partes. Para evitar futuro desentendimento, não confunda;
- Não mostrar desrespeito. Não precisa ser rude, intransigente, depreciativo em busca de uma negociação competitiva, isso só acarretará resultados tão negativos quanto a abordagem.

Entender por que alguém diz um não a uma oferta, pode abrir visão ao que ele realmente quer. Ao invés de tentar reagir a uma rejeição, um bom negociador irá procurar saber o motivo pela mesma, afirmam Rackman e Carlisle (1978 apud FELLO, 2009).

Alguns dos melhores negociadores têm uma ótima capacidade de comunicação, eles conseguem entender a situação não apenas pelo que se está sendo dito, todavia pelo contexto das informações, eles vão muito além de respostas diretas, como sim e não. (FELLO 2009).

#### **2.6.4 Barganha**

Nunca ofereça algo em troca de nada, conceito básico da barganha, afirma Peeling (2008). Como bom negociador, deve valorizar o que está sendo obtido, tanto quanto valoriza o que está sendo oferecido em troca. Obviamente, beneficiar-se-á se a oferta for algo que o oponente valorize, mas que não lhe custa muito.

A essência de pechinchar é o “eu quero”. A partir desse ponto, só se precisa ter argumentos lógicos para conseguir o que quer. Se você tratar essa batalha com vontade e com competência, como um jogo, poderá ser muito competitivo sem se tornar emocional. É a melhor tática de negociação quando não se importa com um relacionamento duradouro. Ela tende a ser sucedida quando o item negociado é definido (PEELING 2008).

Peeling (2008) apresenta algumas dicas para um negociador melhor barganhar ou pechinchar um produto ou serviço que são as seguintes:

- Nunca comece sem está preparado;
- Estabeleça objetivos desafiadores;
- Declare de antemão o que você quer;
- Entenda que pechinchar é um jogo;
- Se lhe for conveniente, seja racional;

- Blefar é definitivamente aceitável (mas é bom evitar a revelação);
- Um pouco de exagero não machuca ninguém;
- Muitas práticas de barganha questionáveis são aceitáveis;
- Use toda vantagem que você possuir;
- Relaxe e aproveite o processo de negociação;
- Nunca revele sua verba ou o seu limite;
- Não se deixe enganar para chegar a um meio termo;
- Faça descontos cada vez menores;
- Pense em forçar a “melhor proposta” apresentada pelo oponente;
- O silêncio é uma grande tática;
- Se for possível fazer um leilão, faça;
- A ocasião oportuna é crucial;
- Se as coisas não derem certas depois de fechar o negócio, você pode renegociar;
- Não se apegue emocionalmente ao objeto da pechincha;
- Nunca fique zangado;
- Nunca seja irracional;
- Esteja preparado para “mostrar o dinheiro”, pois as questões mais difíceis estão relacionadas ao dinheiro.

Vale ressaltar a análise de algumas das dicas acima. Nota-se que o silêncio é algo constantemente lembrado quando se fala em negociação, isso porque muitos não respeitam essa ação tão importante, e tão simples, e acabam errando. Outro ponto importante para ressaltar é o blefe, que embora seja mal visto por muito, pois é sinônimo de mentir, chega a ser essencial em algumas negociações. Se você souber utilizar dessa artimanha e não for pego, é interessante que o use, mas sabendo das possíveis consequências caso seja pego de surpresa. E caso algo dê errado, nunca, fique emotivo na frente do outro partido, a não ser que isso seja alguma tática para conseguir compaixão da parte do outro.

Karrass (1996) adiciona que, para a barganha, é muito importante manter senso de urgência e controle do tempo. O tempo é algo crucial ao se barganhar. Se você tiver tempo e o outro partido não, você terá um nível de poder maior que o outro negociador. Para facilitar essa questão do tempo, deve sempre programar as negociações, dando tempo suficiente para pensar em as opções que surgirem e pensar em como melhorar a negociação caso algo dê errado. O fato é que, mesmo com todo o resto programado, o tempo e o senso de urgência são termos que vão determinar, em parte, o desempenho do profissional.

## **2.7 Possíveis Resultados de uma Negociação**

Muitas negociações expressam a preferência por um resultado do tipo “ganho-ganha”. A essência desse resultado é que ambas as partes ganham algo da negociação e estão satisfeitos com o acordo. Essa situação só é genuína quando nenhum dos partidos pode melhorar sua situação à custa do outro. A satisfação com o resultado criará um relacionamento melhor entre ambos os partidos. Esse cenário é contraposto à “ganha-perda” ou “perda-perda” as quais, como o nome sugere, uma ou ambas as partes não acaba bem. Como resultado, eles não se gostam do comprometimento e não são favoráveis a outra negociação (FELLS 2009, p.36).

Mas o que significa exatamente uma situação “ganho-ganha”? Para Walton e Mckensie (1965 apud FELLS, 2009), o pressuposto parte do problema negociado. Se for uma “variável de soma fixa”, problema que um só ganho à custa da outrem, então, isso é inevitavelmente uma situação competitiva. Situações como essas, inevitavelmente, terão a barganha como estratégia de negociação. Porém, em contraste a essa situação, um partido pode auferir algo, mas sem ser à custa do outro partido. Esse é o chamado “variável de soma variável de divisão”. Nesses casos, a aproximação deverá ser diferente. Os negociadores trocaram informações, abertamente, explorando as opções e encontrando soluções para ambos.

## **2.8 Resolvendo um Impasse**

Quebrar um impasse é algo que muitas pessoas não sabem fazer. É que o ego, muitas vezes, está mais envolvido em nas negociações do que se imagina. Fato é que todo

negociador, às vezes, precisa aprender a dar um passo para trás e saber quando se deve voltar a negociar.

As pessoas frequentemente se perguntam se devem tomar o primeiro passo depois de um impasse ou se devem esperar o outro partido a tomar essa atitude. Aprende-se que, em várias vezes, deve esperar, mas fica-se ansioso ao pensar “e se não tomar?”. A coisa certa a fazer é preparar todo o cenário para controlar qualquer impasse que venha acontecer, assim o negociador poderá lidar melhor com o problema e, em seguida, se possível, mudar a proposta, ou negociação, ou até mesmo o próprio negociador. Nem sempre é fácil lidar com essas mudanças, principalmente, a mudança de negociador, porém, às vezes, é preciso para que o problema seja resolvido (Karrass, s/d).

Como muitas negociações acabam não entrando em um acordo, Karrass (1996) elaborou uma lista com quatorze passos para quebrar esses impasses e realinhar as partes para criar uma nova situação.

<b>Quadro 2. Quatorze passos para uma re-negociação</b>		
<b>Passos</b>	<b>Explicação</b>	<b>Exemplo</b>
1. A aproximação gradual	Uma maneira de negociar sem causar um impacto muito grande é fazer tudo quebrando a negociação em pequenos pedaços. Negocie um pouco de cada vez, nem que para isso você tenha que negociar os objetivos em frações menores.	Sua firma deseja comprar 10.000 produtos por \$20 a peça. Caso o fornecedor não aceite o preço, alegando que vende por \$24 a peça. Quebre esse valor em parcelas e negocie ambos os preços da seguinte forma: 2.500 por \$20, 2.500 por \$21, 2.500 por \$22 e 2.500 por \$24.
2. A aproximação passo a passo	Essa técnica o negociador pontua os pontos principais a serem abordados.	Quais são os pontos que entramos em acordo; Quais os pontos que estão sendo negociados; Quais os pontos estão em desacordo.

3. Do todo para as parte ou das partes para o todo.	Uma negociação pode começar com a negociação dos detalhes envolvendo o objetivo ou a partir do objetivo para então passar para os detalhes.	Ao tentar negociar um produto com uma empresa, o negociador pode começar procurando saber os prazos de pagamento, os tipos de pagamento e serviços oferecidos ou negociar primeiro o produto para então procurar saber quais benefícios que serão agregados.
4. Comitês ajudam a evitar um impasse.	Comitês normalmente são dinâmicos. Nada como um comitê para se gerar ideias e facilitar a conversa entre os membros.	Normalmente, grupos estudantis têm mais força ao tentar negociar interesses do que 1 aluno só.
5. Trazendo a bebida	Negócios importantes nem sempre são resolvidos em uma sala de reunião. Existem situações que mudando o ambiente para um local mais descontraído, melhora ou facilita a chegar a um acordo.	Restaurantes, bares e campos de golfe são alguns dos ambientes mais famosos para se chegar em um acordo.
6. De um problema chato para outro problema	Quando você percebe que o impasse esta prestes a ocorrer, mude para outro ponto.	Um cliente insatisfeito com um do serviço que você tem para oferecer procure negociar outro serviço ou seguir em diante para não desgastar em um mesmo ponto.
7. Troca da aparência do desempenho	Muitos contratos e negócios foram quebrados por conta de uma simples troca de variável (tempo, material, forma de pagamento, mão de obra).	É quando uma empresa atrasa e tenta renegociar o prazo de entrega para não piorar sua imagem para o cliente.
8. Troca da percepção do valor financeiro	Nem sempre é o quanto você paga que vale a pena, mas como você paga.	O que vale mais: Receber um milhão em dez anos ou 800 mil em dois anos?
9. Uso do mediador	Durante algumas fases de uma disputa ou acordo, é o mediador que resolve a causa.	A intervenção de um gerente em uma discussão entre um cliente e um vendedor.
10. Troca da percepção de satisfação e insatisfação	Quando um negociador tenta exaltar outras características, de um objeto em negociação, para	Quando um cliente abre mão de comprar um produto por um preço mais barato, em busca de qualidade, ou quando ele abre mão da

	agregar, ou não, valor ao mesmo.	qualidade para poder usar um produto descartável ou de curto prazo.
11. Mudança do negociador	Nem sempre o motivo pela qual a negociação não acontece é por conta das variáveis em questão. Às vezes, existe uma reação adversa entre os negociadores.	O santo não bateu. Pode ocorrer por preconceito, por desavenças antigas ou, simplesmente, por um desgosto de primeira impressão.
12. Infiltração da sua mensagem na empresa do outro	Algumas negociações dependem da aprovação de outros membros de uma mesma empresa. Convencer a todos que seu objetivo é válido, para aquela empresa, depende de como se passa a mensagem.	Mudanças nem sempre são bem vindas e, ao negociar algo novo, quando a mensagem é clara e bem divulgada, você conseguirá convencer mais de um a chegar a um acordo.
13. Aliança das nações unidas	Essa aproximação conta com a negociação com outros grupos de interessados.	Aliança entre governos, políticos, grupos de influência, presidentes de empresas, etc.
14. A aproximação de um negociador	É a estratégia do ganha-ganha. Onde negociador procura sempre um benefício para ambas as partes.	Próxima vez que você negociar, procure começar usando a frase "Vamos procurar uma maneira em que ambos saiam ganhando".

Quadro 2. Quatorze passos para uma renegociação.

Fonte: In business as in life you don't get what you deserve, you get what you negotiate. KARRASS (1996, pg. 371).

Peeling (2008) alega que a melhor maneira de lidar com um resultado de “perda-perda” ou um impasse é esperar que o outro lado entre em contato ou então esperar um período significativo de tempos antes de entrar em contato. Não adianta ficar impaciente, isso só o deixará nas mãos dele.

Caso haja uma segunda chance para uma negociação, essa pode ser uma boa oportunidade para se fazer uma oferta preparada de antemão. Não crie expectativas negativas

baseando-se nos resultados passados e tente agir de maneira perfeitamente normal – como se não houvesse havido uma desistência (PEELING, 2008).

### 3. O PROCESSO DA NEGOCIAÇÃO

A verdade é que toda negociação é um processo. Embora, muitas vezes, só levamos em consideração a importância dos aspectos tais como estratégias, táticas, superação de impasses e a forma de se efetuar concessões. É fundamental ter consciência de que negociação é um processo.

Segundo Heinman e Miller (1982 apud DIETMEYER e KAPLAN, 2004) em o livro “Venda Estratégica”, iniciaram uma nova visão sobre negociação. Reconheceram que mensurando e repetindo algumas características em vendas ajudaria negociadores a entender as necessidades das pessoas com as quais eles estavam negociando e que isso iria incrementar as receitas de tal forma que não adiantaria só depender das capacidades de um vendedor. Deixou-se de pensar em negociação como único e exclusivamente ação comportamental e passaram a abordar de forma analítica como um processo alinhando as necessidades do cliente com as capacidades do vendedor.

Dietmeyer e Kaplan (2004) citam alguns motivos pelos quais se deve estudar mais sobre negociação e entender por que se devem implementar estratégias de negociação e vê-la como um processo, ao invés de simplesmente aceitar. Para eles, os acordos estão se tornando cada vez mais complexos, os profissionais do mercado estão cada vez mais treinados, os antigos comportamentos, competitivos estão se tornando cada vez mais irracionais, os relacionamentos entre as partes estão se ampliando e as negociações corporativas estão aumentando.

Fells (2009) ressalta a estratégia como o coração do jogo, particularmente, quando tudo for antecipadamente, trabalhado e estudado. Analisar as opções do outro partido com a perspectiva do mesmo é uma forma importante e efetiva de se negociar. É visualizar tudo como um jogo de xadrez, onde profissionais estudam seus movimentos e os movimentos do próximo.

### **3.1 Anatomia da Negociação.**

Karrass (1992) defende que para entender um processo de negociação nós devemos entender a “anatomia”. Ele acredita que a negociação concentra-se em processos específicos de barganha e que existem cinco níveis diferentes negociação:

- 1) Negociação de divisão;
- 2) Negociação resolução de problema;
- 3) Negociação de atitude;
- 4) Negociação pessoal;
- 5) Negociação grupal.

A primeira envolve a divisão de bens financeiros ou dinheiro em quais os oponentes dividem ou partilham o bem entre si, muitas vezes, não sendo uma divisão equivalente entre as partes. A segunda é aquele em que ambos tentam se ajudar para obter resultados satisfatórios para os dois partidos. Na terceira negociação, há o envolvimento muito da atitude dos negociadores ao lidar com o problema, dependendo da situação ela pode ser um pouco mais agressiva ou passiva. Já a quarta existe processo pessoal em que a pessoa que está negociando se envolve de forma comportamental e toma uma atitude baseada em seus objetivos e conflitos pessoais. E, finalmente, o último que é o processo de negociação em grupo em qual existem duas ou mais negociações sobre um mesmo problema, uma que ocorre entre membros de um mesmo grupo interessado e outra com o negociador final (Karrass, 1992).

### **3.2 Fases da negociação**

As fases de uma negociação é um ponto bastante discutido entre autores. Para Peeling (2008), toda negociação tem quatro fases distintas e sequenciais:

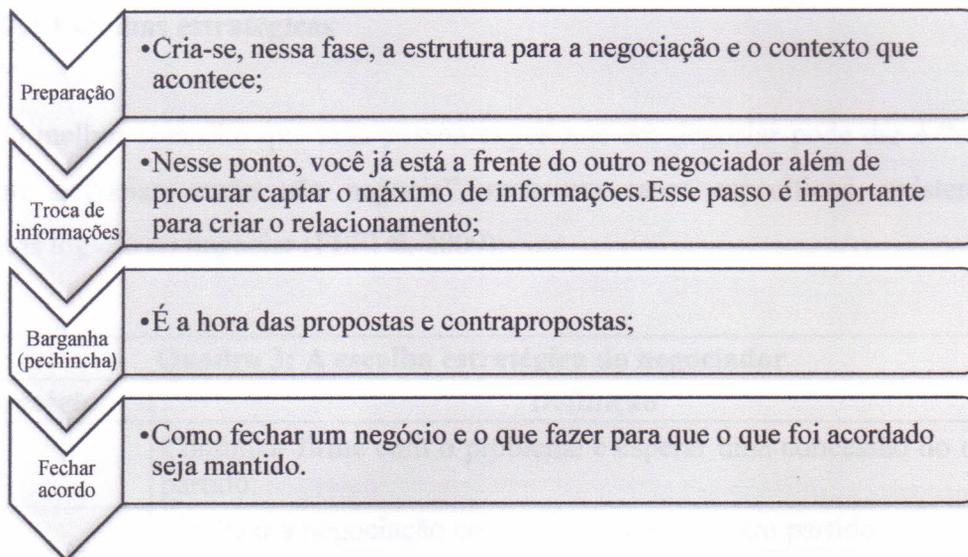


Figura 1. As fases da negociação.

Fonte: Negociações Brilhantes: PEELING (2008, pg. 121)

Já outros autores, como Wanderley (s/d), que alegam que há três etapas deste processo que normalmente se constituem em pontos fracos de muitos negociadores, que são a preparação, ou seja, o dever de casa, a exploração, que é a coleta de informações, para que se possa fazer uma apresentação de acordo com os interesses, necessidades e desejos do outro lado; o controle e a avaliação, que é o que se sucede após o acordo. Na verdade, é aqui que se pode saber o que vai ser efetivamente implementado e se o acordo foi bem ou mal formulado. De nada adianta um acordo que, quando foi assinado se constituía em um verdadeiro ganha/ganha, mas que em a sua implementação, por má fé ou incompetência, acaba se transformando em um ganha/perde ou, mesmo, em um autêntico perde/perde (WANDERLEY, s/d).



Figura 2: As três etapas da negociação.

Fonte: Adaptado do site <http://www.guiarh.com.br/pp73.htm>. Acesso em 20 maio 2011

### 3.3 Escolhas estratégicas

O melhor conselho que uma pessoa experiente em negociar pode dar é “se você não tiver que negociar, então não negocie”, mas, em casos específicos, existem algumas estratégias lógicas ao negociar (FEELS, 2009):

<b>Quadro 3: A escolha estratégica do negociador</b>	
<b>Estratégia</b>	<b>Definição</b>
Conter	Continuar firme com o problema e esperar uma concessão do outro partido.
Ceder	Finalizar a negociação concordando com o outro partido.
Divididos compromissos claramente	Dividir a diferença entre os dois de forma que ambos saem ganhando, mesmo não sendo tudo ou exatamente como esperado.
Compromissos Criativos	Encontrar soluções que agregam valor sem ser à custa um do outro.
Impasse	Não fechar um acordo.

Quadro 3. A escolha estratégica do negociador  
Fonte: Effective Negotiation : FIELDS (2009, pg 40).

### 3.4 Tomada de decisão

Pruitts (1983 apud FEELS, 2009 pg. 41) desenvolveu um conceito dual do modelo de escolha estratégica que sugere que um negociador deve levar em consideração dois fatores que são quão importantes é o resultado para mim e quão importante, para mim, é esse outro partido com o qual eu estou negociando. Com níveis altos e baixos para cada caso, o modelo indica qual das quatro estratégias acima é mais apropriada.

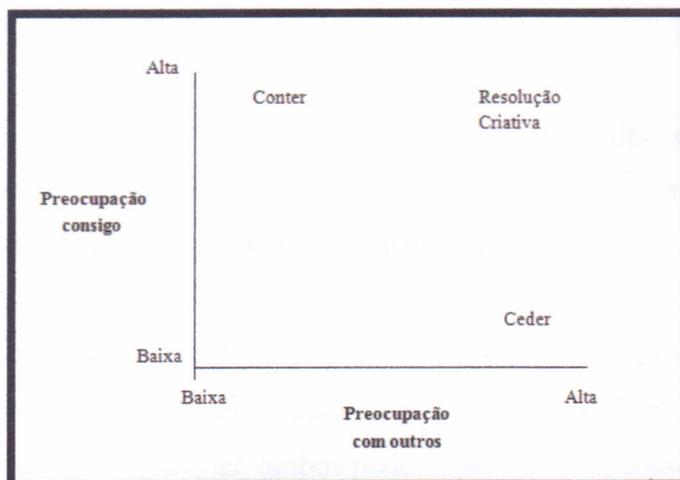


Figura 3. Escolha estratégica: A preocupação dupla.  
 Fonte: Effective Negotiation: FIELDS (2009, pg. 41)

O modelo de preocupação dual é intuitivamente atraente e vem sendo desenvolvida por outros. Por exemplo, notou-se o crescimento pela necessidade de relacionamentos como parte do sucesso de uma negociação. Como consequência, algumas mudanças foram feitas sugerindo que o negociador deve se preocupar com o resultado e na importância que existe no relacionamento.

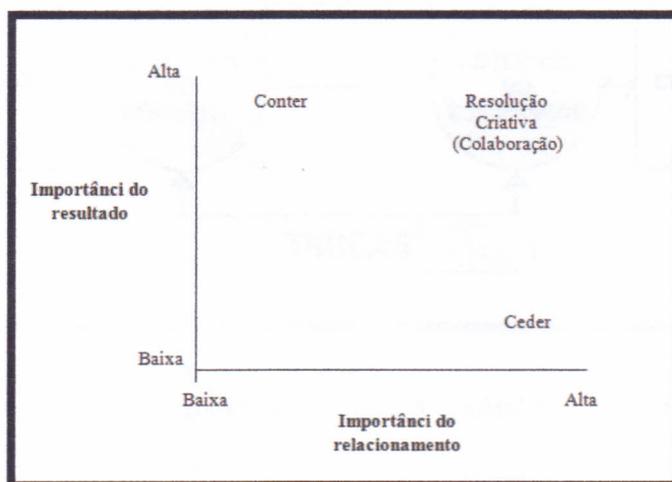


Figura 4. Resultados de relacionamentos Variante da preocupação dupla.  
 Fonte: Effective Negotiation: FIELDS (2009, pg. 42)

### 3.5 O modelo do processo

Independente do que ou quem está negociando, há um tipo de modelo visual que representa exatamente o que e como ocorre em uma negociação. É uma imagem importante que demonstra tudo o que é encontrado em uma negociação (Dietmeyer & Kaplan, 2004).

Para Dietmeyer & Kaplan(2004), na maioria das negociações, ambos os partidos têm seus objetivos ou alvos específicos que querer atingir e, embora algumas vezes, nenhum dos lados consegue exatamente o que quer, ambos podem, pelo menos, conseguir alguma coisa e é ai onde eles entram em uma zona de acordo. Em contrapartida, existem situações onde nenhum dos partidos chega a um acordo o qual chamamos de “Consequência do Impasse” (CI). Quando se atinge a área de CI, a ação implica três resultados: a pessoas procura um concorrente, a pessoa cria uma nova solução e, finalmente, a pessoa não faz nada a respeito.

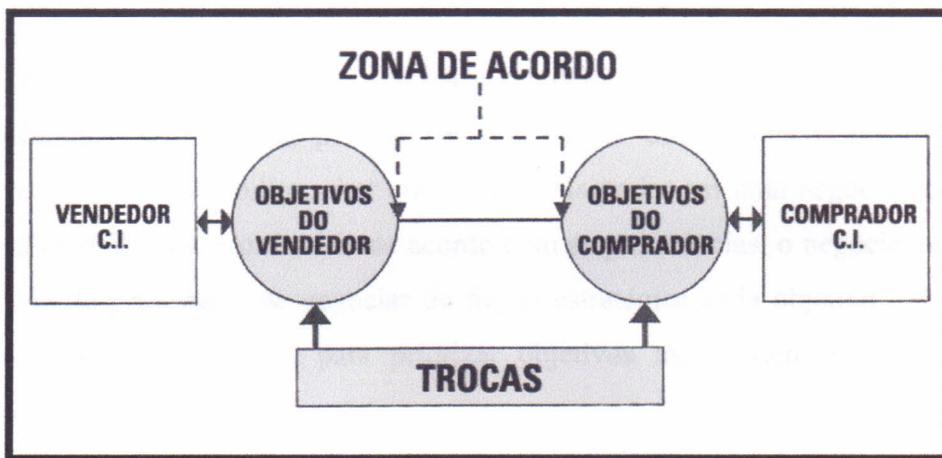


Figura 5. O modelo do processo decisório.  
Fonte: Estrategic Negotiation: Dietmeyer & Kaplan(2004, pg. 17)

Esse esboço de negociação ajuda na percepção do problema e em como lidar com o mesmo. Acontece que outro partido sempre vê a oferta como algo que ele pode ganhar ou perder baseado nas próprias percepções de não conseguir um acordo com outro. Note que ele só irá fechar negócio se ele perceber que isso acarretará benefícios para ele. Caso ele acredite

que está melhor sem fechar acordo, independentemente dos benefícios e alternativas que você apresentar para ele, não haverá concessão (Dietmeyer & Kaplan, 2004).

### **3.6 O processo estratégico**

Para Dietmeyer & Kaplan (2004), o processo estratégico de negociação consiste em quatro etapas:

1. Estimação do modelo;
2. Validação do estimado;
3. Uso do modelo para agregar valor à negociação;
4. Uso do modelo para dividir o valor. Antes de começar o processo, é importante estabelecer uma meta que não seja inapropriada ou impraticável e que irá ajudá-lo a obter, com mais razão, um bom resultado.

O primeiro passo é o de estimar o modelo elaborando uma lista de objetivos e consequências. Dessa forma, pode-se ter uma noção dos resultados positivos quanto os negativos, além de possibilita saber quem tem mais poder em uma negociação. Ao elaborar uma lista de objetivos, e ordená-la de acordo com as preferências, o negociador passa a ter a capacidade de priorizar e de negociar de forma estratégica cada objetivo. Abrindo mão de aspectos menos importantes, para priorizar objetivos mais essenciais (DIETMEYER & KAPLAN, 2004).

O segundo é validar as consequências do impasse. Existem quatro maneiras de validá-las (DIETMEYER & KAPLAN, 2004).

- Através do seu próprio conhecimento sobre o tipo de negociação e situação;
- Através do conhecimento de terceiros com experiência;
- Fonte secundária de informação como jornais, livros, internet etc.;

- Fonte primária de informação que é a própria pessoa com quem irá negociar.

Criar valor a partir do modelo é a terceira etapa. Nesse caso, baseado no que se conseguiu no primeiro e no segundo passo, passam a elaborar enfoques que serão vantajosos tanto para um quanto para o outro partido. Assim, tornar-se-á a negociação mais atrativa e, possivelmente, apresentar-se-á com resultados do tipo ganho-ganho (DIETMEYER & KAPLAN, 2004).

Finalmente, o último que é a divisão de valores com a discussão cara a cara com o outro partido. É o passo que representa aquela negociação conhecida por todos, mas que só, através dos passos anteriores, o negociadore se sairá melhor do que muitos que não se prepararam para uma negociação (DIETMEYER & KAPLAN, 2004).

## 4. ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

Neste capítulo, há a abordagem de várias dicas, de táticas e de truques utilizados por negociadores experientes que podem ser úteis em qualquer situação.

### 4.1 Inteligência emocional

Em uma discussão, Goleman (1995) alega que se deve afastar-se da situação ou da pessoa, naquele exato momento. Em um período de esfriamento, a pessoa irada pode desacelerar seu ciclo de pensamentos hostis buscando distrações. A lógica é simples, é difícil continuar zangado quando se está distraído e divertindo-se. Uma estratégia muito boa e simples é a de dar uma volta para ficar só, enquanto esfria. Esse período de esfriamento só será eficaz se o irado continuar com a linha de pensamentos que induziu à raiva. O poder da distração é o de interromper esses pensamentos.

Mas como se afastar em uma reunião de negócios para se acalmar? Pedir para ir ao toalete não é vergonha nenhuma. Ao contrário, é humano e natural. Isso serve para qualquer situação e lugar, tanto para homens como para mulheres. No momento que estiver no toalete, é a ocasião que a pessoa usará para tentar se acalmar. Outra dica é, se você for o organizador da reunião, programe-as sempre com uma pausa ou um *coffee-break* ou pausas para o toalete. Isso evita que a negociação fique muito tensa e ajuda a relaxar caso a mesma esteja caminhando para uma negociação hostil. Não espere sentir-se mal para agir. Aliás, como o futuro ninguém sabe, quanto antes melhor.

### 4.2 Lidando com ameaças

“Não existe uma fórmula certa para se sair de uma situação de ameaça, cabe a pessoa a decisão de qual melhor atitude a tomar. Porém, existe um erro que definitivamente deverá evitar: permitir que a emoção entre em cena e afete a decisão. Se a outra parte tem vantagem e se o fato de você ceder a uma ameaça o leva a um negócio melhor que seu ponto de

desistência, não deixe que o seu orgulho o impeça de realizar esse acordo”. Fora isso, faça sempre o que achar que é possível para obter o melhor resultado (PEELING, 2008, pg.117).

Com toda certeza, em alguma negociação que você participe, terá que enfrentar um negociador que irá se aproveitar da ameaça para tentar intimidá-lo. Como identificar os tipos de intimidações e como evitá-las? Karrass (1996) demonstra algumas dessas intimidações e como lidar com elas.

- ✓ *Intimidação Legal*: É uma intimidação que ocorre quando há profissional da área jurídica envolvido. Ele usa do conhecimento legal para criar e assustar ou criar um clima mais hostil. E como evitar? A maioria de as ameaça jurídicas não acaba em processo, isso é um custo a mais para eles também, por isso, negocie até o limite. Faça a empresa se preparar para o caso de haver processos legais envolvidos nas negociações. De preferência, contrate um advogado ou um grupo de advogados para ter de apoio;
- ✓ *Intimidação por Experts*: Profissionais experientes servem para direcionar a negociação a favor deles. Dependendo do tema, eles estão lá preparados com todas as respostas. E como evitar? Um *expert* pode saber muito sobre um tema, mas isso não quer dizer que ele saiba sobre outros temas. Caso você queira se assegurar, contrate ou leve um profissional da área em disputa para se certificar que estará tão preparado quanto o outro partido;
- ✓ *Intimidação por Risco*: Quanto maior o risco, mais se paga para ver o resultado. Como em um jogo de poker, um bom blefe pode fazer os outros jogadores desistirem. E como evitar? Neste caso, vale a pena avaliar o outro partido e conhecer se ele tende a blefar mais do que levar seus negócios a sério. Acima de tudo, é preciso estar preparado caso ele esteja falando sério;
- ✓ *Intimidação por Status*: A classe social pode afetar muito o resultado de uma negociação. O berço da pessoa produz um impacto direto na maneira como os

BSFEAACS

negociadores reagem. E como lidar com o status? A melhor maneira de não ficar apreensivo é se preparar bem sobre o assunto e mostrar conhecimento;

- ✓ *Intimidação por Hostilidade e Pressão por Vantagem*: é o caso em que envolve chantagem. E, se o negociador tiver uma carta na manga, como se sair dessa? Antecipando a cartada com muito controle emocional e conhecimento sobre o assunto. Introduzir as penalidades que esse negociador poderá sofrer com essa negociação também é válido;
- ✓ *Intimidação Física*: O aspecto físico de uma pessoa determina certa influência, também, em algumas negociações. Dependendo do tamanho do oponente, a vantagem recai sobre eles. E como evitar ficar em desvantagem? O conhecimento é o melhor truque, além da calma e da paciência, ou seja, uma inteligência emocional;
- ✓ *Intimidação Emocional ou por Embaraço*: Existem pessoas que conseguem o que querem por se tornarem altamente emocional ao cria uma situação embaraçosa. É a clássica ceninha de ciúmes ou crise dos filhos. Nos negócios, isso também pode acontecer, mas não se engane, mantenha a calma e seu posto para não entrar no jogo deles.

### 4.3 Táticas

Em uma negociação, deve-se fazer a primeira oferta sem esperar que o outro lado apresente a sua? Ritov (1996 apud BAZERMAN, 2004) considera que até atitudes simples no modo como os negociadores ancoram suas negociações, pode conter grande diferença nos resultados finais.

Segundo Lewcki, Saunders e Milton (2002), no que toca à oferta inicial em um processo de negociação, estudos indicam que os negociadores que fazem ofertas iniciais extremas adquirem acordos mais altos do que aqueles que fazem ofertas iniciais mais baixas ou modestas.

Karrass (1996) montou uma lista com dez tipos de truques utilizados no mercado para negociar bens e produtos. Abaixo, seguem os dez truques com suas respectivas explicações.

### 1. Saturação (*Escaliation*)

Comumente usado na compra de um bem com valor agregado muito alto. Onde a oferta e a procura são baixas. A estratégia é bem simples. Ocorre quando um comprador vence um vendedor no cansaço. De tanto mostrar, explicar e trabalhar na venda, o vendedor acaba aceitando valores inferiores ao valor da oferta inicial, para se livrar de um comprador chato. É uma estratégia exaustiva para ambos os lados e exige muito controle emocional para que isso não interfira muito no valor do bem (KARRASS, 1996).

E qual é a melhor maneira de lidar com alguém que faz uso de uma negociação com *Escaliation*? Estabelecer um objetivo e permanecer com ele o máximo que puder. Procure sempre estabelecer uma margem de ganho superior ao valor do bem, para que ele possa negociar com *escaliation*, até esse limite (KARRASS, 1996).

### 2. O diabo está nos detalhes

Você lê todas as cláusulas de um contrato? Esse truque procura pegar o desatento ou o confiante. Ele se baseia na ideia de que nem todo mundo percebe os detalhes que existem em contratos ou nos acordos documentais. Muitos contratos só são lidos após a ocorrência de um erro ou questionamento. Muitas empresas criam cláusulas para postergar pagamentos, reduzir a qualidade de um produto ou até mesmo postergar a entrega de um bem para fechar negócio (KARRASS, 1996).

E qual a melhor maneira de evitar ser pego pelo detalhe? Lendo e discutindo todos os pontos e cláusulas antes de fechar um acordo. No comércio, é muito comum que as

especificações garantam a empresa um ganho a mais no final da negociação. Nunca se fecha acordo sem documentar cada detalhe para não ficar o dito pelo não dito.

### 3. Fato consumado

O princípio jesuíta “É mais fácil obter o perdão do que a permissão” vem a calhar para esse truque de negociação. Um negociador toma atitudes para então discutir se aquela atitude está válida ou não para o negócio (KARRASS, 1996).

Um exemplo para esse truque é um funcionário que fecha acordo com um fornecedor baseado na comissão que irá receber com esse negócio, ao invés de pedir permissão ao chefe antes de assinar os papéis. Cabendo a ele apenas se desculpar e se explicar depois do fato consumado.

### 4. Ilusão de percepção

Os números não mentem, mas mentirosos podem criar percepções diferentes. Essa é a frase chave para explicar esse truque. Uma vez um administrador em busca de um bom contador fez a seguinte pergunta para três contadores diferentes: “Quanto é dois mais dois?”. O primeiro respondeu: quatro; o segundo: depende do que você está somando, se são quatro bananas ou duas laranjas e duas maçãs; e o terceiro replicou: quanto é que você quer que seja? (KARRASS, 1996).

Um bom negociador cria percepções de valores e brinca com os números de tal forma que a outra pessoa se confunda em entender os resultados e sinta-se persuadida em aceitar o acordo. Isso é o que ocorre com muitos balanços, onde eles divergem baseados na criatividade e na esperteza de um contador. Para isso, não há outra maneira de lidar com esse truque que não seja questionando até entender todo o conceito apresentado e onde ele pode impactar na negociação (KARRASS, 1996).

#### 5. Aproximação agridoce (policial mal e o policial bonzinho)

Bastante comum em interrogatórios de delegacia. O policial mal e o policial bonzinho é uma espécie tática de “morde e assopra”, usada entre dois policiais para interrogar um suspeito. Em lojas de varejo, é fácil ver esse truque quando um vendedor diz “Antes, preciso falar com meu gerente, eu vou ver o que posso fazer por você”. Ele usa a figura do chefe como o policial mal e se faz de bonzinho para obter sua confiança e ganhar a venda (KARRASS, 1996).

E como se prevenir de uma aproximação agridoce como essa? Percebendo qual é o objetivo do policial mal e do bonzinho, parte-se daí para ceder ou não a informação que eles ou ele (pode ser uma pessoa só) deseja(m) obter.

#### 6. Protelar com uma falsa aceitação

Este é um dos truques mais sujos dos 10 a serem listados. Um comprador chega para obter um bem de alto valor agregado, por exemplo, R\$300.000, e oferece R\$ 270.000 à vista para garantir o bem. O vendedor alega que está quase tudo certo para fechar acordo e some por alguns dias. Até que, finalmente, depois de um tempo, volta com o bem vendido e rejeita a oferta do primeiro comprador. E qual foi o objetivo dele ao falso aceitar o pagamento à vista? Ter uma base para negociar com outros compradores (KARRASS, 1996).

Este truque é utilizado de forma mais amenizada no varejo quando um vendedor chega e diz “Essa é a última peça, hoje pela manhã, veio uma pessoa procurando, mas não reservou. Como ela ainda não retornou, você pode levar”.

#### 7. A troca

Este truque anda alinhado com o segundo (o diabo está nos detalhes). Um negociador fecha acordo verbal com outro, e, na hora de assinar os documentos, os detalhes discutidos na negociação são descritos de forma diferente. É uma troca realizada para enganar o outro negociador e poder justificar a única diferença entre este truque e o “o diabo está nos detalhes” é que o erro é percebido antes do feito e, provavelmente, haverá uma nova negociação (KARRASS, 1996).

Exemplo: Uma empresa negocia com outra para terceirizar seus serviços e, ao determinar que o ganho da mesma será 18% acima do lucro bruto, ambas fecham acordo. Ao ler o contrato, a empresa terceirizada percebe uma pequena alteração na cláusula do valor a receber: 18% acima do lucro líquido. Ao apontar essa diferença entre o que foi determinado em reunião e a documentação, ambas as empresas provavelmente terão que entrar em acordo novamente para acertar o ganho real (KARRASS, 1996).

#### 8. Cuidado Contratante

“Em minha opinião, existem poucas coisas tão difíceis para compradores do que negociar mudanças em contratos já existentes” (KARRASS, 1996, pg. 361).

Todos os projetos e as aquisições de longo prazo, com certeza, irão sofrer algum tipo de mudanças em seu contrato. Normalmente, são medidas atreladas ao governo que mudam e acabam influenciando no contrato como a inflação, os impostos e as taxas. E é, a partir desse ponto, que as empresas contratadas saem ganhando se o contratante não souber negociar bem as variáveis do contrato.

#### 9. A aproximação amiga

Você já contratou alguém baseado no preço e continuou negociando com essa mesma pessoa durante anos até perceber que o custo dos serviços ou produtos desse “amigo”

passou a inflacionar com o crescimento do relacionamento? Nem sempre o valor de um serviço ou produto é inflacionado por conta da economia. Negociadores usam da confiança para ganhar em cima de tudo que eles deixaram de ganhar no passado (KARRASS, 1996).

Por conta do relacionamento e comodismo, muitos negociadores acabam aceitando cobranças abusivas. Para evitar que isso aconteça, um bom negociador nunca confunde negócio com amizade e sempre se debruça sobre os mínimos detalhes (KARRASS, 1996).

#### 10. Rompimento de contrato

É considerado outro truque sujo da lista dos 10. Todo contrato tem furos, ou brechas, as quais podem ser interrogadas e renegociadas. Muitas empresas, em momentos de dificuldades, procuram quebrar contratos ou renegociá-las para não ficar no prejuízo. Quando não se encontra um advogado bom o suficiente para romper o contrato, rapidamente, procuram infernizar a vida do outro contratante para que eles venham a desistir do caso e romper por si só (KARRASS, 1996).

E como evitar uma quebra de contrato? Elaborando o mesmo com especificações voltadas para qualquer situação e tomando a melhor decisão para a empresa. Se o melhor a fazer é renovar o contrato ou manter o mesmo, cabe ao negociador com o advogado discutir isso com a alta administração (KARRASS, 1996).

## **5. ESTUDO DE CASO**

Esta monografia foi desenvolvida segundo a metodologia de caso único no Empreendimentos Pague Menos S/A. O trabalho delimita a análise às características de negociação durante o período de 2011, primeiro semestre sendo, portando contemporâneo.

### **5.1 Tipos de Pesquisa**

Com o objetivo de classificar esta pesquisa, a mesma entende-se como exploratória. Exploratória porque serão apresentados, também, aspectos descritivos e explicativos, visando localizar e fundamentar a exploração do caso.

A pesquisa está classificada de acordo com a taxionomia proposta por Vergara (1998) qualificando a pesquisa quanto aos fins e aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois tem como objetivo descrever a aplicação prática das teorias de negociação no setor de compras da Empresa Pague Menos. Quanto aos meios, à pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Bibliográfica, porque utiliza material publicado em livros, apostilas e sites para fundamentação necessária para formar uma síntese dos elementos de negociação. A pesquisa foi feita mediante a coleta de dados sobre o trabalho direcionado à negociação da empresa através de um questionário e entrevista destinados aos funcionários do setor de compras.

### **5.2 Universo e Amostra**

O universo da pesquisa compreende a Empreendimentos Pague Menos S/A, empresa focada no ramo de varejo farmacêutico. A amostra utilizada levou em conta o critério de acessibilidade, considerando a facilidade de obtenção das informações desejadas. Selecionou-

se, assim, como amostra a Empresa Pague Menos, onde onze funcionários do setor de compras, para opinarem sobre questões relacionadas à negociação.

Neste trabalho, não se busca generalizar dados desta empresa para todo o setor, nem para outras empresas, apenas tem-se o intuito de explorar em caso particular e específico, com características bem interessantes e particulares.

### **5.2.1 Filtro da Pesquisa**

O filtro utilizado na pesquisa é de que o entrevistado deveria ser funcionário contratado pela Empresa Pague Menos e que desempenhe a função de compras e negociação de produtos e serviços.

### **5.3 Coletas de Dados**

Após consolidada a etapa de análise dos dados obtidos por documentos e material de divulgação da empresa, foi realizada pesquisas com os atuais funcionários da empresa, cujos nomes serão protegidos por solicitação dos mesmos.

### **5.4 A Empresa**

A Empreendimentos Pague Menos S/A empresa que atua no varejo farmacêutico há trinta anos sob a mesma direção e com uma política de crescimento orgânico, utilizando como estratégia a abrangência geográfica que cubra todo o território nacional. No exercício de 2010, a empresa continua com a política de expansão da rede, atuando em todas as unidades da federação e em mais de 160 municípios com mais de 400 lojas, sendo desde o ano de 2006, a maior rede de farmácias do Brasil.

Fundada em 19 de maio de 1981, a empresa conta com mais de 11.500 colaboradores diretos, tornando-se um dos maiores grupos empresariais do comércio varejista de medicamentos do Brasil, sendo líder em seu seguimento.

Os dados apresentados acima foram obtidos através do Planejamento de Marketing de 2010 da Pague Menos.

#### **5.4.1 Práticas Comerciais da Empresa**

A Empresa continua com sua linha tradicional de produtos: medicamentos, com aproximadamente 75% do total das vendas, e não medicamentos (produtos de higiene, cosméticos e outros) e com 25% do total das vendas. Dentro dos medicamentos, destacam-se os genéricos, que representaram 12% do total da venda de medicamentos.

Para auxiliar na divulgação dos produtos com maior abrangência no varejo brasileiro, a empresa lança, a cada início de mês, mais de 200 produtos no encarte mensal. Além do mesmo, existem os demais encartes o especial e o exclusivo que são lançados para chamar a atenção dos clientes aumentando a visibilidade do produto.

A empresa também conta com atividades extras e que não é atrelada a venda direta de produtos nas farmácias. A seguir, uma sequência de as atividades realizadas pela Pague Menos que promovem a divulgação, a visibilidade e o crescimento do varejo farmacêutico.

O programa “Circuito de Corridas da Pague Menos”, competições que reúnem mais de cinco mil participantes, por cidade. Além de promover a autoestima e a saúde, o Circuito tem o objetivo de despertar a consciência ecológica dos participantes, com campanhas como “Medicamento vencido tem lugar certo”. Os percursos valorizaram as paisagens naturais de cada cidade, permitindo a perfeita harmonia entre o homem e o meio ambiente. Parte da renda arrecada com as inscrições é doada para associação ou à cidade em que ocorre a competição.

Outra ação de destaque é o “Encontro de Mulheres”, evento que reúne mais de seis mil mulheres e consumidoras de todo o país, com a participação de palestras e artistas renomados, além de sorteios, shows e uma feira com mais de 150 estandes para que os fornecedores possam expor seus produtos e serviços.

Mais um meio importante é o “Sempre Bem”, o programa de TV e revista trimestral. O programa é exibido todos os domingos às 17h45min, pela Rede TV, para todo Brasil, lançado em maio de 2008, já atingiu a cobertura de 106,4 milhões de telespectadores após dois anos no ar. O programa e a revista são produzidos por uma equipe de 20 profissionais – entre conselho editorial, jornalistas, apresentadora, produção e equipe técnica – situados em Fortaleza, no Rio de Janeiro e São Paulo. A linha editorial mescla entrevistas com médicos e especialistas de diversas áreas, e aposta na trinômia saúde, beleza e qualidade de vida.

#### **5.4.2 Setor de compras**

Setor responsável pela aquisição de todos os produtos, medicamentos e não-medicamentos, e que tem como missão uma busca por negociações vencedoras, mantendo o estoque ideal com rentabilidade. Sua política de qualidade busca a excelência operacional através de um alto padrão de atendimento e nível tecnológico adequado.

#### **5.4.3 Política de compras**

A política de compras visa estabelecer as diretrizes para aquisição de produtos para comercialização (medicamentos e não medicamentos) das filiais da Empreendimentos Pague Menos S/A, de acordo com critérios legais e internos da empresa, a fim de atender as necessidades da mesma, trazendo benefícios como: melhorar o relacionamento com fornecedores, melhores condições, descontos, prazos e procurando sempre melhorar a rentabilidade.

Considerações: Medicamentos é toda substância ou associação de substâncias que possuem propriedades curativas ou preventivas de doenças. Não Medicamentos – Todo produto de perfumaria, conveniência e acessórios.

#### **5.4.4 Procedimento para negociação de práticas comerciais**

Os setores de marketing e compras se reúnem no final do ano para definir o cronograma para elaboração do encarte e outras atividades comerciais da empresa. Cabe ao comprador apresentar ao fornecedor todos os tipos de investimentos de marketing que ele queira fazer.

O setor negocia com os fornecedores os produtos, as informações que qual meio de divulgação ele irá participar. O comprador, então, emite uma nota de débito referente à atividade de divulgação escolhida e, por fim, enviar as notas de débito para o setor de contas a receber.

#### **5.4.5 Compra de medicamentos e não medicamentos**

O objetivo dessa atividade é estabelecer uma sistemática na emissão do pedido de compra onde o comprador irá analisar a sugestão de compra, sugerida pelo sistema, levando, em consideração, as informações de pedidos pendentes, pedidos em trânsito, sazonalidade, campanhas, encartes e negociações diversas e/ou analisar relatórios de necessidades.

Após agendamento com os fornecedores, a visita do comprador deverá seguir o seguinte procedimento: buscar oportunidades de investimentos, maiores prazos, descontos comerciais, melhores preços, descobrir a procedência do produto, bonificações, fretes, verbas, serviços, suspender ou ativar produtos apontados pelo estoque, apresentar as divergências, emitir notas de débito e coletar assinatura e autorização de devolução.

Esse processo é válido para as seguintes situações: Pedidos com Sugestão de Compras; Pedido com Sugestão de Falta e Pedido sem sugestão. Todos os campos devem ser

preenchidos corretamente, no sistema, levando em consideração todas as variáveis de comercialização negociadas com o fornecedor.

#### **5.4.6 Repactuação de produtos**

A repactuação possibilita um maior controle no processo de consignação desde o pedido até a prestação de contas com o fornecedor. Cabe ao comprador negociar com o fornecedor esse tipo de acordo comercial, que é muito comum nos casos em que o produto e, ou, o fornecedor é novo. Em toda nova negociação, a opção de repactuação é uma escolha que cabe ao fornecedor.

#### **5.4.7 Garantia de venda**

Garantida de venda é o acordo da comercialização de produtos definidos pelo fornecedor, onde ao final do prazo negociado, caso a Pague Menos ainda não tenha vendido o mínimo de 85% do pedido original, será concedida uma prorrogação de 30 dias, até que se consiga a venda do percentual estipulado. O pagamento desta nota fiscal ficará em carteira, sendo liberado quando o percentual for atingido.

O procedimento inicia-se com a negociação do acordo comercial, caso a garantia de venda seja acordado entre as partes, o comprador deverá solicitar a assinatura do fornecedor. Após a entrada da Nota Fiscal, as informações da negociação deve ser comunicada ao setor de Contas a Pagar até 10 dias úteis. Finalmente, acompanhar os acordos através da planilha Controle de Garantias de Vendas e, após a venda do percentual estipulado, enviar um e-mail para o setor de Contas a Pagar, autorizando o pagamento.

### **5.5 Análise**

Após a aplicação do questionário, foram feitas algumas avaliações a análises dos resultados

### 5.5.1 Conhecimentos de negociação.

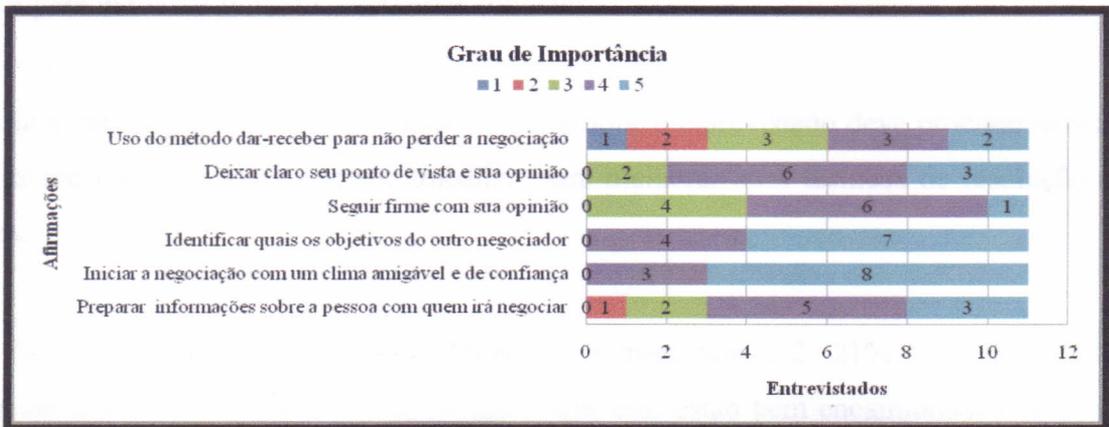


Gráfico 1 - Conhecimentos de negociação

Fonte: Dados originados do quadro um do questionário.

A tabela acima reflete os resultados de onze negociadores da empresa. Cada entrevistado era questionado quanto ao grau de importância que ele dava para cada uma das perguntas feitas, onde um é o valor agregado para afirmações de menor grau de importância e cinco representa o maior grau de importância da frase.

O resultado foi que a 41% dos entrevistados marcaram a opção 4, a 5 ficou em segundo lugar com 36% e a terceira ficou com a 3 com 17% dos resultados. As demais opções tiveram uma soma da média menor que 10%. Pode-se concluir que muitos dos entrevistados concordam com as afirmações propostas por Lickson e Maddux, em sua avaliação, sobre bons negociadores.

### 5.5.2 Visão sobre conflitos

O Quadro de Conflitos, do questionário, representa a visão que os entrevistados têm sobre os conflitos de uma negociação. Nesse quadro, os indivíduos, que marcaram, em maioria, a opção cinco, têm uma visão realista sobre conflito e parecem estar dispostos a resolvê-lo, já os que concordaram com mais da metade das afirmações, ou seja, selecionaram

as opções 3, 4 e 5 parecem estar lidando razoavelmente bem com seus conflitos, mas precisam trabalhar para melhorar o modo como lidar com eles.

Se a maioria das opções marcadas foi um e dois, o entrevistado deve procurar saber o porquê desse ponto de vista e tentar trabalhar para melhorar suas técnicas de resolução de conflitos.

Para os entrevistados da Pague Menos, 13% marcaram a 2, 21% a opção 3, 38% assinalaram a 4 e 28% a opção 5. Isso significa que eles estão bem encaminhados quanto à resolução de conflitos em suas negociações, visto que a maioria das opções escolhidas foi acima de três.

As perguntas que foram feitas foram as seguintes:

- a) Não me incomoda questionar um preço sugerindo ou procurar negociar uma forma mais favorável do que a oferecida;
- b) Eu não tenho nada a perder em procurar um melhor acordo, contanto que o faça de uma forma razoável;
- c) Conflitos fazem parte da vida;
- d) Quando estou em conflito, trabalho para resolvê-lo;
- e) Conflitos são positivos por que me fazem avaliar minhas ideias com mais cuidado;
- f) Na resolução de um conflito, tento considerar as necessidades da outra pessoa; na verdade, acredito que o conflito frequentemente gera melhores soluções para problemas;
- g) Não me importo com conflitos. Na verdade, conflitos trabalham meu raciocínio e afiam meu poder de julgamento;
- h) Trabalhar com conflito me ensinou que compromisso não é necessariamente um sinal de fraqueza;

- i) Quando resolvidos de forma satisfatória, conflitos, muitas vezes, fortalecem relações;
- j) Conflito é uma maneira de testar o ponto de vista de um indivíduo.

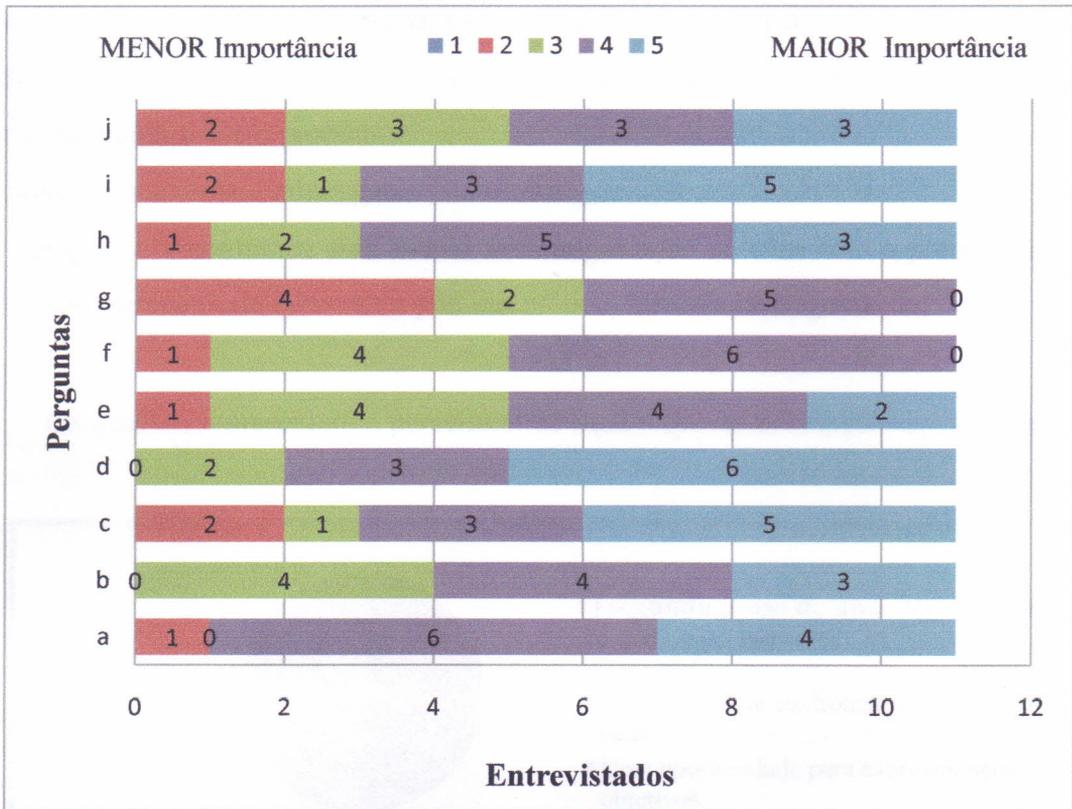


Gráfico 2 – Visão sobre conflitos  
 Fonte: Dados originados do quadro três do questionário.

### 5.5.3 Atitudes de um negociador

O quadro a seguir representa uma lista de afirmações feitas para os entrevistados sobre negociação para saber como eles viam e trabalhavam suas negociações. Do total de 8 afirmações, em 6 delas, houve concordância e apenas duas tiveram resultados divergentes.

Logo abaixo, está a lista das afirmações que todos os entrevistados acreditam que ocorrem em uma negociação:

- Se deve tirar tempo para conhecer o outro partido;
- Ceder é um sinal de consenso;
- Comprometimento é necessário para se conseguir o que precisa;
- Toda diferença ou dificuldade que aparece durante uma negociação, normalmente está atraído a algum outro problema;
- É possível que ambos saiam ganhando uma negociação;
- A coragem e a confiança para iniciar uma negociação só vêm com a preparação e o comprometimento em aprender e pôr, em prática, técnicas de negociação.

Os quadros representam o percentual de cada resposta às respectivas afirmações.

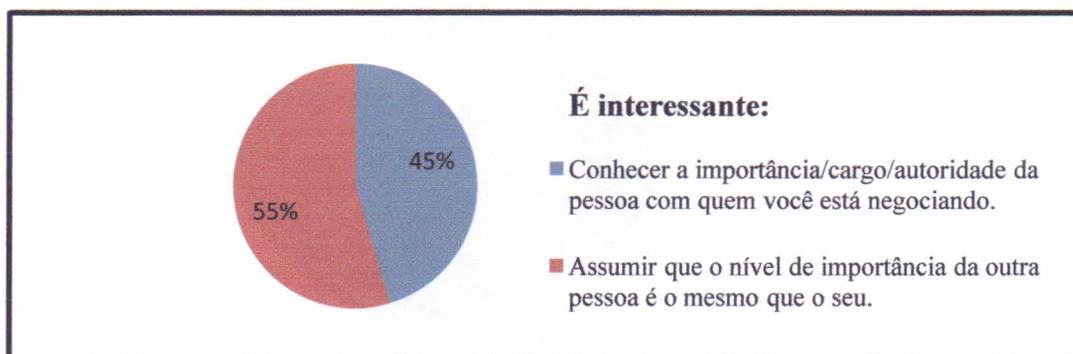
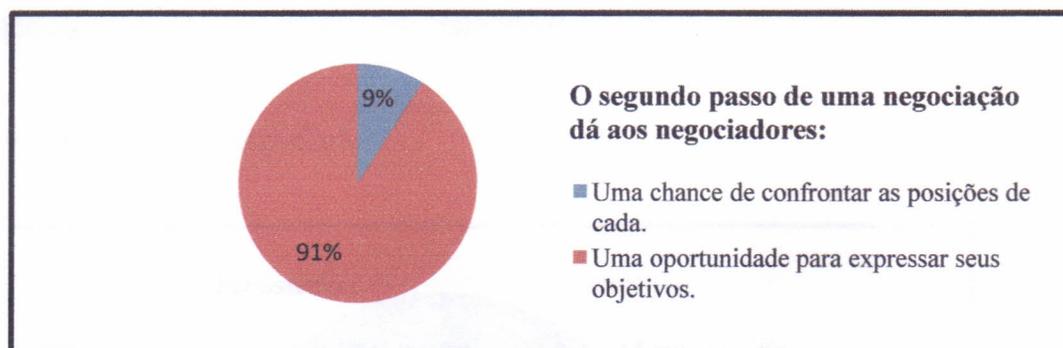


Gráfico 3 – Atitudes de um negociador

Fonte: Dados originados do quadro dois do questionário.

No primeiro quadro, do gráfico 3 a pergunta era a seguinte” Após iniciar uma negociação, qual é o segundo passo mais lógico para se tomar em uma negociação?” 91% do grupo alegou que o segundo passo de uma negociação é uma oportunidade para expressar seus objetivos enquanto 9% acreditam que o ideal é confrontar as posições de cada, ou seja, procurar resolver as pendências.

Já no segundo quadro, a pergunta era a seguinte: O que o negociador considera interessante? 55% dos entrevistados alegam que assumir o nível de importância da outra pessoa é igual ao seu, enquanto que 45% acreditam que não vale a pena assumir grau de importância, o ideal é conhecer o poder que essa pessoa realmente tem antes de tentar assumir qualquer coisa.

Isso significa que, menos da metade dos entrevistados, indiretamente, acredita que o poder exerce alguma influência sobre uma negociação.

#### 5.5.4 Perfil de um negociador.

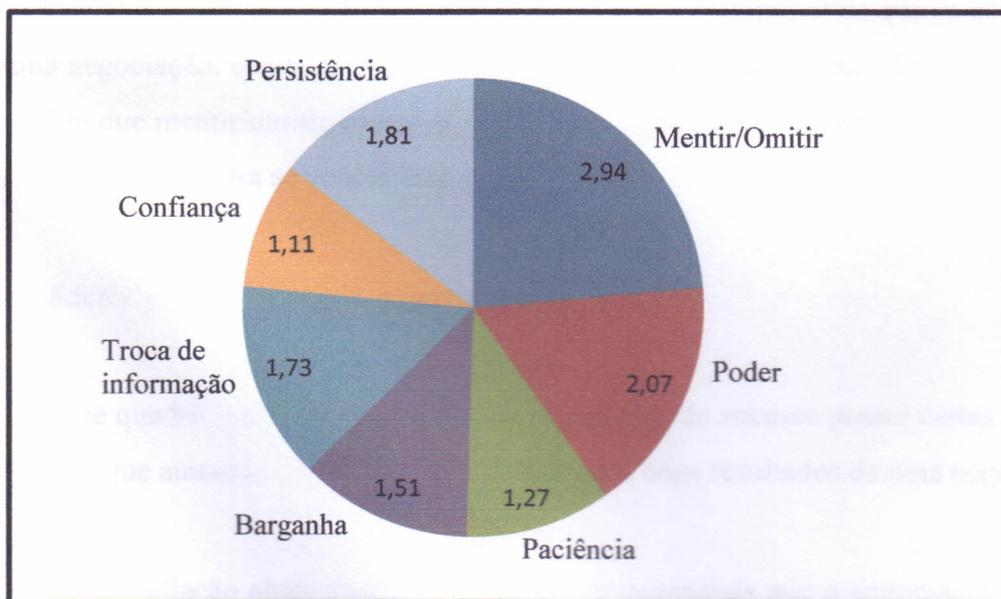


Gráfico 4 – Perfil de um negociador

Fonte: Dados originados do quadro cinco do questionário.

A pergunta do questionário que gerou esse quadro foi a seguinte: "Liste de 1 até 7 a ordem de relevância de cada uma dessas palavras". Ou seja, o entrevistado teria que criar uma hierarquia das seguintes palavras: barganha, confiança, mentir/omitir, paciência, persistência, poder e troca de informação.

A hierarquia, em ordem decrescente, que prevaleceu foi a seguinte:

- ✓ Persistência;
- ✓ Confiança;
- ✓ Troca de Informação;
- ✓ Barganha;
- ✓ Paciência;
- ✓ Poder;
- ✓ Mentir/Omitir.

O quadro acima representa então um desvio padrão, calculado via excel, das respostas. Cerca de 2,94 pessoas classificaram mentir/omitir como a última coisa que se deve considerar em uma negociação, enquanto persistência teve um desvio padrão de 1,81 pessoas. Boa parte concordou que mentir/omitir é algo que se deve evitar em uma negociação e que persistência é muito importante para se vencer uma negociação.

### **5.5.5 Características de negociadores**

Esse quadro busca mostrar que todo negociador de sucesso possui certas características em comum que aumenta a probabilidade de sair com bons resultados de uma negociação.

Essa avaliação ajuda a determinar quais os potenciais que o negociador já possui e a identificar quais características são necessárias para melhorar.

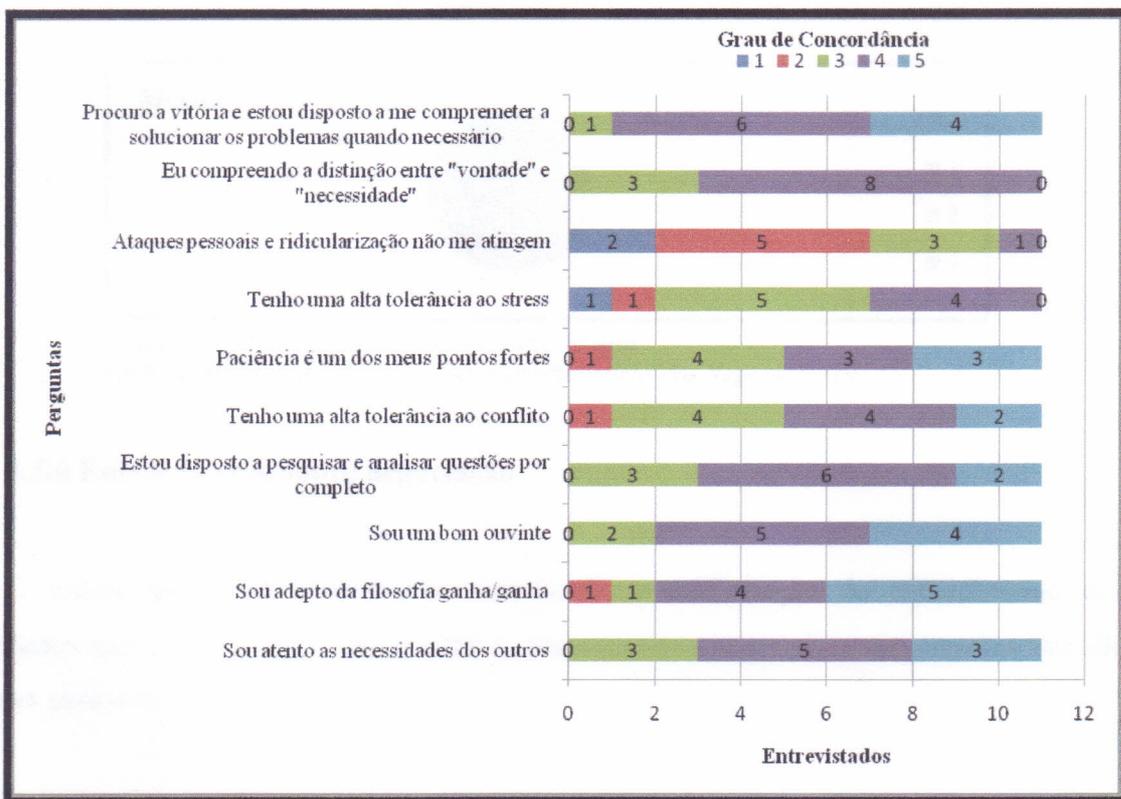


Gráfico 5 – Características de negociadores  
 Fonte: Dados originados do quadro quatro do questionário.

Assim como em alguns dos outros quadros, o negociador tinha que seleccionar o grau de concordância para cada uma das afirmações, agregando o valor 1 aos de menor concordância e 5 para as afirmações com que ele mais concordava.

O resultado mostra que os compradores, em média, marcaram 89% as opções 3, 4 e 5, enquanto apenas um total de 11% para as opções 1 e 2. Isso significa que eles demonstram ter boas características para serem negociadores, já aqueles que marcaram as opções inferiores a 3 devem desenvolver melhor sua personalidade para trabalhar melhor seus negócios.

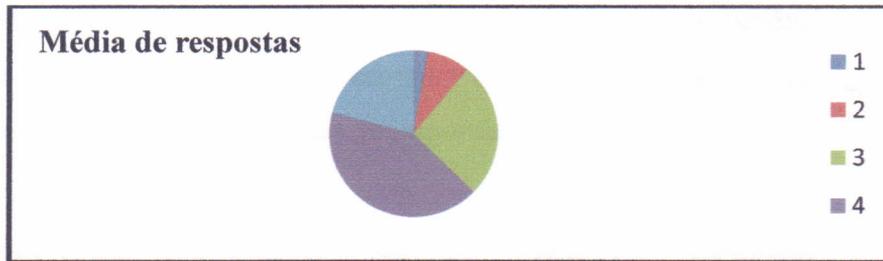


Gráfico 6 – Média das respostas dos entrevistados  
 Fonte: Dados originados do gráfico *Características dos Negociadores*.

### 5.5.6 Entendimento sobre negociação

O último quadro é apenas uma reavaliação e reafirmação do entendimento dos entrevistados sobre negociação. Desse quadro, ressaltam-se apenas algumas questões que são relevantes para o estudo.

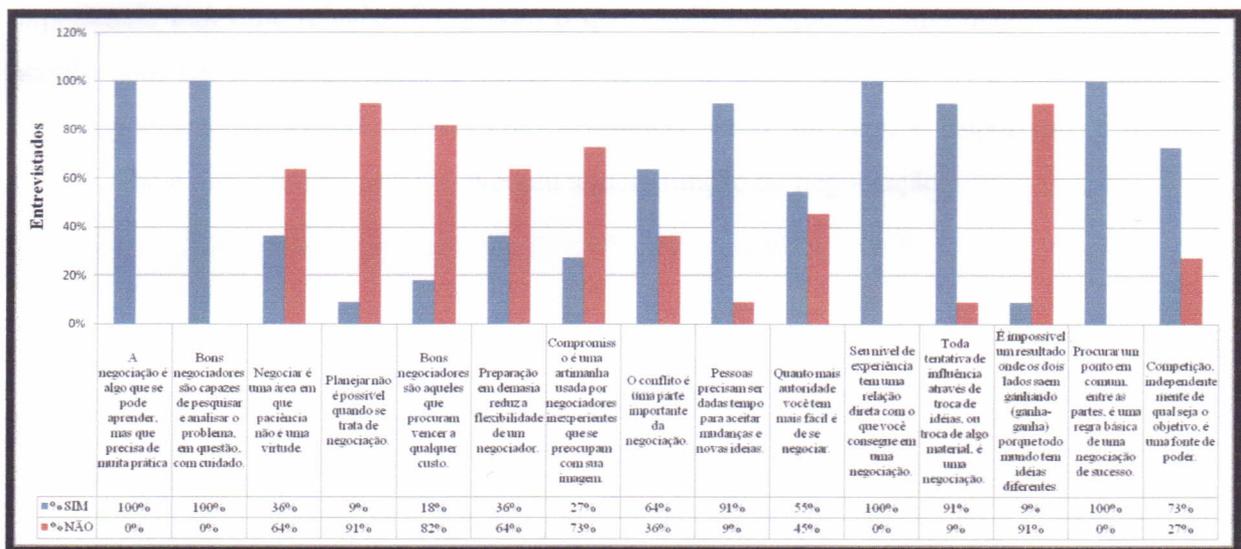


Gráfico 7 – Entendimento sobre negociação  
 Fonte: Dados originados da lista de perguntas do questionário.

A terceira pergunta, da direita para a esquerda, que diz o seguinte “Negociar é uma área em que paciência não é uma virtude”, essa afirmação e o resultado de 36% afirmando

que SIM, a paciência não é uma virtude, enquanto 64% discordam da frase e acreditam que a paciência é uma virtude da negociação. Essa indecisão sobre se a paciência é ou não uma virtude relevante para negociação vai de encontro com a classificação da ordem feita por eles, onde Paciência se encontra na 5ª posição de importância.

A questão sobre poder que diz o seguinte “Quanto mais autoridade você tem, mais fácil é de negociar” traz o resultado de 36% afirmando que SIM, poder é uma virtude, enquanto 64% discordam da frase e acreditam que a autoridade não é virtude em uma negociação. Essa questão reflete a ordem hierárquica e a classificação de poder na 6ª posição. Vale notar, também, que, no quadro sobre as atitudes de um negociador, apenas 45% acreditam que a autoridade de um negociador é válida e que o ideal é conhecer o poder que essa pessoa tem.

Outra pergunta interessante de se avaliar é a décima primeira que diz “Seu nível de experiência tem uma relação direta com o que você consegue em uma negociação” que, de acordo com Lickson e Maddux (2005), a experiência não é um fator de alta relevância em uma negociação se for comparada com o conhecimento, ou seja, o importante é o que a pessoa sabe e não o tempo que ela exerceu aquela função de negociação.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

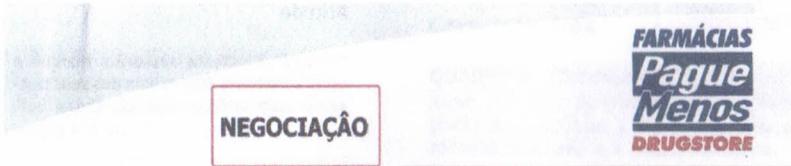
O propósito deste trabalho consiste em explicar quais os aspectos das características e quais conhecimentos que os compradores detêm que venha a contribuir para o desempenho empresarial em situação de negociações.

Conseqüentemente, foram abordadas questões sobre o perfil, as atitudes, as características e os conhecimentos que os compradores da Empreendimentos Pague Menos S/A tinham para alcançarem um determinado nível de conhecimento. Os resultados foram analisados e foram constatadas quais as características que os compradores classificaram como as mais importantes. Os entrevistados demonstraram, por suas respostas, que concordavam com muitos aspectos de bons negociadores citadas por autores desta obra, demonstrando na maioria das respostas que eles têm uma boa base sobre negociação.

Assim sendo, o estudo de caso é um exemplo de sucesso de como os compradores de uma empresa nacional lidam com seu trabalho e procuram negociar, visando a um melhor resultado para a empresa e para o relacionamento com o fornecedor. Contando com uma equipe preparada, a empresa analisada vem gerando excelentes resultados através de boas negociações, aumentando e consolidando a imagem empreendedora, que a empresa tem no cenário empresarial.

## REFERÊNCIAS

- BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevia, 2004.
- BRAD, McRae. **Negotiating and Influencing Skills: The Art of Creating and Claiming Value**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1998.
- DIETMEYER, Brian J., KAPLAN, Rob. **Strategic Negotiation**. 2ª Edição. Estados Unidos da América: Dearborn Trade Publishing, 2004.
- FELLS, Ray. **Effective Negotiation**. 1ª Edição. Nova York: Cambridge University Press, 2009.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. 45ª Edição. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- KARRASS, Chester L. **“In Business As In Life – You don’t Get What You Deserve, You Get What You Negotiate”**. Estados Unidos da América: Stanford St. Press, 1996.
- KARRASS, Chester L. **Effective Negotiation**. 1ª Edição. Beverly Hills, CA: Karrass, S/D.
- KARRASS, Chester L. **The Negotiating Game**. 2ª Edição. Nova York: Harper Business, 1992.
- LICKSON, Charles P., MADDUX, Robert B. **Negotiation Basics: Win-Win Strategies For Everyone**. 4ª Edição. Boston, MA: Thomson Course Technology, 2005.
- LEWICKI, Roy J; SAUNDERS, Davis M; MILTON, John W. **Fundamentos da Negociação**. 20ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- PEELING, Nic. **Negociações Brilhantes**. 1ª Edição. São Paulo: Gente Editora, 2008.
- THOMPSON, Leigh L. **O Negociador**. 20ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998.
- WANDERLEY, J.A. **Sempre Negocie Para Ganhar**. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/pp73.htm> < Acesso em 20 maio 2011.
- WATKINS, Michael. **Negociação**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Records, 2008.



Prezado(a),

O intuito deste questionário é realizar um levantamento de dados para uma pesquisa qualitativa da disciplina de monografia.

Sua participação nesta etapa muito contribuirá para a adequada elaboração do projeto.

Reiteramos a confidencialidade dos dados apresentados neste questionário.

A Universidade Federal do Ceará e a coordenadoria do curso de Administração agradecem sua dedicação.

**Indicação:**

- Favor ler todas as explicações antes de responder.
- Se possível evite comentar suas respostas para não influenciar os demais.
- Quanto mais rápido você responder, mais fiel será sua resposta.

Responsável : Ivna P. Aragão  
 Tel: 9986-0033  
 E-mail : ivnaaragao@pmenos.com.br

Cite uma pessoa que sabe negociar e explique o motivo da escolha:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**QUADRO 1 - Selecione o Grau de Importância das afirmações seguintes, sendo 1 a afirmação de MENOR importância e 5 para o de MAIOR importância:**

1. Preparar informações sobre a pessoa com quem irá negociar. 1 2 3 4 5
  2. Iniciar a negociação com um clima amigável e de confiança 1 2 3 4 5
  3. Identificar quais os objetivos do outro negociador 1 2 3 4 5
  4. Seguir firme com sua opinião 1 2 3 4 5
  5. Deixar claro seu ponto de vista e sua opinião 1 2 3 4 5
  6. Uso do método Dar-Receber\* para não perder a negociação. 1 2 3 4 5
- \* (Eu te dou algo, se você me der algo em troca)

**QUADRO 2 - Marque um ( X ) na opção mais apropriada em cada questão abaixo:**

1. Na negociação, é melhor:
  - Tirar um tempo para conhecer melhor a outra parte.
  - Iniciar o trabalho imediatamente, sem perder tempo.

2. Qual das afirmações seguinte ocorre primeiro?:
  - O confronto das posições de cada.
  - A oportunidade para expressar seus objetivos.

3. Ceder é um sinal de que:
  - Um lado venceu e o outro perdeu.
  - Ambos os lados chegaram a um consenso.

4. Comprometimento em uma negociação:
  - É um sinal de fraqueza.
  - Talvez seja necessário para conseguir o que você precisa.

5. Quando as questões estão sendo levantadas, as vezes:
  - Aparenta que as diferenças são inconciliáveis.
  - Se torna aparente que algumas diferenças estão expressamente atreladas a outras.

6. Quando o conflito ocorre na negociação, você deve
  - Trabalhar para chegar a uma solução construtiva
  - Optar pela opção menos controversa.

7. Quando um negociador diz " E se nós..." significa que:
  - O passo do compromisso e da reavaliação começou
  - O negociador está mostrando fraqueza.

8. É interessante:
  - Conhecer a importância/cargo/autoridade da pessoa com quem você está negociando.
  - Assumir que o nível de importância da outra pessoa é o mesmo que o seu.

9. Vencer a negociação:
  - É possível quando ambos saem ganhando.
  - Não é possível se a outra parte não sair perdendo.

10. A coragem e a confiança necessárias para iniciar uma negociação:
  - É um dom.
  - Vem com a preparação e o comprometimento em aprender técnicas.

**QUADRO 3 - Circule a opção que mais se aproxima dos seus pensamentos em relação à negociação. Atribua 1 às afirmações que você MENOS concorda e 5 MAIS concorda.**

- Não me incomoda questionar um preço sugerido ou procurar negociar uma forma mais favorável do que a oferecida.  
1 2 3 4 5
- Eu não tenho nada a perder em procurar um melhor acordo, contanto que o faça de uma forma razoável.  
1 2 3 4 5
- Conflitos fazem parte da vida.  
1 2 3 4 5
- Quando estou em conflito, trabalho para resolvê-lo.  
1 2 3 4 5
- Conflitos são positivos por que me fazem avaliar minhas idéias com mais cuidado.  
1 2 3 4 5
- Na resolução de um conflito, tento considerar as necessidades da outra pessoa; na verdade, acredito que o conflito frequentemente gera melhores soluções para problemas.  
1 2 3 4 5
- Não me importo com conflitos. Na verdade, conflitos trabalham meu raciocínio e afixam meu poder de julgamento.  
1 2 3 4 5
- Trabalhar com conflito me ensinou que compromisso não é necessariamente um sinal de fraqueza.  
1 2 3 4 5
- Quando resolvidos de forma satisfatória, conflitos muitas vezes fortalecem relações.  
1 2 3 4 5
- Conflito é uma maneira de testar o ponto de vista de um indivíduo.  
1 2 3 4 5

Deixe uma dica sobre negociação:

### Características

**QUADRO 4 - Circule a opção que mais se aproxima dos seus pensamentos em relação à negociação. Atribua 1 às afirmações que você MENOS concorda e 5 MAIS concorda.**

- Sou atento as necessidades dos outros.  
1 2 3 4 5
- Sou adepto da filosofia ganho/ganho.  
1 2 3 4 5
- Sou um bom ouvinte.  
1 2 3 4 5
- Estou disposto a pesquisar e analisar questões por completo.  
1 2 3 4 5
- Tenho uma alta tolerância ao conflito.  
1 2 3 4 5
- Paciência é um dos meus pontos fortes.  
1 2 3 4 5
- Tenho uma alta tolerância ao stress.  
1 2 3 4 5
- Ataques pessoais e ridicularização não me atingem.  
1 2 3 4 5
- Eu compreendo a distinção entre "vontades" e "necessidades".  
1 2 3 4 5
- Procurando a vitória, estou disposto a me comprometer a solucionar os problemas quando necessário.  
1 2 3 4 5

**QUADRO 5 - Liste de 1 a 7, 1 sendo a MENOS importante e 7 sendo a MAIS importante, a ordem de importância das seguintes características para negociação:**

- |                       |                        |
|-----------------------|------------------------|
| ___Paciência          | ___Troca de informação |
| ___Mentir e/ou Omitir | ___Barganha            |
| ___Poder              | ___Persistência        |
| ___Confiança          |                        |

### Atitude

**QUADRO 7 - Nesta avaliação, marque a opção que mais se aproxima dos seus pensamentos em relação à negociação.**

*Em geral, realizo minhas atividades diárias:*

- Disposto a perseguir com determinação o que eu quero, a fim de obtê-lo.
- Disposto a ceder para evitar um conflito ou uma discussão.
- Disposto a ceder para conseguir o que desejo.
- Disposto a colaborar para ver ambos os lados saírem ganhando.

*Na busca de uma meta em particular, eu:*

- Se possível, não desistiria enquanto não atingisse minha meta.
- Estaria disposto a desistir para evitar me aborrecer e/ou aborrecer terceiros.
- Procuraria uma maneira de realizar algo, mesmo que não fosse por completo.
- Tentaria descobrir o que a outra pessoa quer, e avaliaria se ambos podem sair ganhando.

*Com a negociação/discussão terminada, eu:*

- Faria o que julgo correto, mesmo que isso não esteja exatamente dentro dos termos firmados no acordo.
- Faria o possível para evitar ser acusado de não estar honrando os termos firmados no acordo.
- Tentaria mudar qualquer parte do acordo que não me agradasse oferecendo a outra parte algo em troca.
- Daria o melhor de mim para honrar o acordo. Caso estivesse tendo dificuldades em certos pontos, entraria em contato com a outra parte para tentar achar uma solução benéfica para ambos.

**Marque no espaço SIM ou NÃO se você concorda ou discorda com a frase a seguir.**

1. (.....) A negociação é algo que se pode aprender, mas que precisa de muita prática? Se NÃO, explique por que:  
\_\_\_\_\_
2. (.....) Bons negociadores são capazes de pesquisar e analisar o problema, em questão, com cuidado. Se NÃO, explique por que:  
\_\_\_\_\_
3. (.....) Negociar é uma área em que paciência não é uma virtude. Se NÃO, explique por que:  
\_\_\_\_\_
4. (.....) Planejar não é possível quando se trata de negociação. Se NÃO, explique por que:  
\_\_\_\_\_
5. (.....) Bons negociadores são aqueles que procuram vencer a qualquer custo. Se NÃO, explique por que:  
\_\_\_\_\_
6. (.....) Preparação em demasia reduz a flexibilidade de um negociador. Se NÃO, explique por que:  
\_\_\_\_\_
7. (.....) Compromisso é uma artimanha usada por negociadores inexperientes que se preocupam com sua imagem. Se NÃO, explique por que:  
\_\_\_\_\_
8. (.....) O conflito é uma parte importante da negociação. Se NÃO, explique por que:  
\_\_\_\_\_
9. (.....) Pessoas precisam ser dadas tempo para aceitar mudanças e novas idéias. Se NÃO, explique por que:  
\_\_\_\_\_
- 10.(.....) Quanto mais autoridade você tem mais fácil é de se negociar. Se NÃO, explique por que:  
\_\_\_\_\_
- 11.(.....) Seu nível de experiência tem uma relação direta com o que você consegue em uma negociação. Se NÃO, explique por que:  
\_\_\_\_\_
- 12.(.....) Toda tentativa de influência através de troca de idéias, ou troca de algo material, é uma negociação. Se NÃO, explique por que:  
\_\_\_\_\_
- 13.(.....) É impossível um resultado onde os dois lados saem ganhando porque todo mundo tem idéias diferentes. Se NÃO, explique por que:  
\_\_\_\_\_
- 14.(.....) Procurar um ponto em comum, entre as partes, é uma regra básica de uma negociação de sucesso. Se NÃO, explique por que:  
\_\_\_\_\_
- 15.(.....) Competição, independentemente de qual seja o objetivo, é uma fonte de poder. Se NÃO, explique por que:  
\_\_\_\_\_