

**ISAE – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – CURITIBA
MBA- GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS TURMA 3/2013**

DOMAGE CARIS CORRÊA RIBAS

A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO NO SUCESSO DE UMA NEGOCIAÇÃO

CURITIBA

2015

DOMAGE CARIS CORRÊA RIBAS

A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO NO SUCESSO DE UMA NEGOCIAÇÃO

Trabalho apresentado ao Curso de MBA em
Gestão Estratégica de Empresas 3/13, da
instituição ISAE/FGV.

Orientador: Prof. Tomas Drunkenmolle.

CURITIBA

2015

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	3
1. MODALIDADES DE NEGOCIAÇÃO	6
2. BARREIRAS OU DIFICULDADES EM UMA NEGOCIAÇÃO.....	9
3. O QUE SERIA UMA NEGOCIAÇÃO DE SUCESSO?	13
4. PERFIL DO NEGOCIADOR	15
4.1 Modelo de Jung	16
4.2. Modelo de LIFO de Bergamini.....	16
4.3. Modelo de Marcondes	17
4.4. Modelo de Gottschalk.....	19
4.5. Modelo de Matos	20
4.6. Modelo de Márcio Miranda	20
4.7. Modelo de Junqueira	21
4.8. Aplicabilidade de cada estilo.....	23
4.9. Táticas de negociação de cada estilo	23
5. COMO PREPARAR A NEGOCIAÇÃO	25
5.1 Determinar quais os objetivos e expectativas:	25
5.2 Avaliação do cenário	26
5.3 Conhecimento do negócio.....	26
5.4 Avaliação dos Interesses.....	26
5.5 Ambiente da Negociação	27
5.6 Como Escolher o Método de Negociação	27
6. COMO PREPARAR A NEGOCIAÇÃO	29
6.1. Determinar quais os objetivos e expectativas:	29
6.2. Avaliação do cenário	29
6.3. Conhecimento do negócio.....	30
6.4. Avaliação dos interesses.....	30
6.5. Ambiente da Negociação	30
6.6. Como Escolher o Método de Negociação	31
6. CONCLUSÃO.....	33
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

INTRODUÇÃO

Diariamente o ser humano é colocado a prova em situações que envolvem, muitas vezes sem seu conhecimento, um determinado nível de negociação e planejamento. Geralmente relacionam-se a estas duas ações, negociar e planejar, fatos de trabalho, de grandes corporações, governo, indústrias, mas não aos fatos pessoais do cotidiano. Porém deve-se lembrar de que em simples atos desde a compra de uma bala até a compra de uma casa, ou até mesmo, a decisão de que caminho tomar, aonde ir, que restaurante comer, faz com que as pessoas negociem e planejem o tempo todo. Assim sem tomar conhecimento os seres humanos praticam estas duas ações todos os dias de suas vidas. No mundo corporativo não é diferente, porém os interesses e desafios são maiores, visto que as decisões tomadas podem definir o sucesso ou fracasso de uma empresa.

Neste contexto tem-se definido por Berley (1984) negociação como um processo, em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançarem um acordo. Com esta definição percebe-se que para que haja uma negociação, necessariamente tem-se a participação de mais de uma parte interessada em solucionar um determinado problema. Deve-se ressaltar que nem sempre a negociação é benéfica, da maneira desejada, a uma das partes, podendo esta ter que abdicar de alguns de seus interesses para que o negócio se concretize. Com isso as possíveis concessões que ocorrem durante uma negociação não devem ser absorvidas como uma derrota, mas devem ser muito bem mensuradas para que não haja maiores prejuízos. Portanto uma negociação deve ser vista como a oportunidade para um crescimento conjunto, na qual ambas as partes terão que entrar em um acordo de benefícios e concessões em prol de um objetivo coletivo maior que os seus individuais.

Seguindo esta linha de raciocínio tem-se o planejamento como um dos grandes diferenciais no resultado de uma negociação. No planejamento é que serão definidos e organizados os objetivos e interesses da parte em questão. Além disso, são definidos alguns elementos importantes da negociação como tipo, prioridades, identificação dos interesses e perfil da outra parte, margens de ganho ou perda entre outros aspectos que podem definir o sucesso da negociação. Com todas estas informações o negociador se encontra com informações suficientes para argumentar

e conduzir da melhor maneira possível a negociação de acordo com os interesses traçados anteriormente. De acordo com Sampaio (2008) o planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar a realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Além disso, deve-se levar em consideração que o planejamento pode trazer ao negociador a tranquilidade para lidar com as situações as quais será submetido durante a negociação, o que pode ser de extrema importância do ponto de vista da outra parte envolvida na negociação.

No panorama atual, o mundo globalizado traz mudanças constantes no cenário dos negócios. A grande quantidade de informações a qual o ser humano tem acesso proporciona um maior senso crítico e conseqüentemente maior clareza em seus objetivos, tornando a realidade corporativa cada vez mais interessante e dinâmica. Com a “democratização” da informação, as empresas e negociadores ficaram mais próximos em relação ao nível de formação e informação que possuem, tornando as negociações mais saudáveis e desafiadoras. Assim a capacidade de argumentação, negociação e planejamento se torna essencial àqueles que querem se sobressair no mundo dos negócios.

O presente trabalho tem como objetivo analisar as relações existentes entre o planejamento e as negociações, se utilizando de conceitos e exemplos que demonstrem a influência que um bom planejamento pode ter sobre o sucesso de uma negociação.

1. MODALIDADES DE NEGOCIAÇÃO

Atualmente podemos dizer que existem diversos tipos de negociações que podem ocorrer durante o nosso dia a dia, no entanto, todas possuem o mesmo sentido, onde visam basicamente, o comum acordo entre partes que buscam a realização dos seus interesses.

Nesse sentido, as negociações podem ser tanto pacíficas ou conturbadas, imprevisíveis ou obrigatórias, sérias ou descontraídas, entre diversas outras.

Entretanto, essas denominações, embora relevantes, não podem ser consideradas como sendo as mais importantes. Sendo assim, a seguir, iremos apresentar alguns dos modelos tradicionais que se sobressaem dentro do contexto das negociações.

Distributiva

Negociação distributiva é aquela em que ambas as partes manifestam interesses opostos em relação ao objeto da negociação, como, por exemplo, duas partes que visam às mesmas partes de uma herança. Também podemos dizer que as negociações distributivas envolvem apenas uma questão, normalmente relacionada a valores. Outros exemplos de sua aplicação podem citar a compra ou venda de um carro, em que a única questão a ser negociada é o valor do automóvel. Normalmente essa negociação é conduzida em um ambiente competitivo. Cada parte apresenta uma abertura e planeja-se para não ultrapassar determinado valor limite. Por definição, é sempre ganha-perde.

Integrativa

As negociações integrativas envolvem diversas questões. Como exemplo de aplicação pode-se citar a mesma compra ou venda de um carro, mas ao invés de negociar apenas o valor do automóvel, negocia-se também o prazo de pagamento, a inclusão de certos acessórios, a data de entrega, etc. Essa negociação pode ser conduzida tanto em um ambiente competitivo como colaborativo. No ambiente competitivo torna-se mais difícil para as partes alcançarem um bom resultado, devido à omissão ou distorção de informações ou a manobras para adquirir poder de

influência. No ambiente colaborativo, em que ambas as partes são mais transparentes na divulgação de seus interesses, limites e prioridades, são criadas as condições ideais para uma solução ganha-ganha.

Adversarial

A negociação adversarial é aquela onde as partes abrem mão de meios competitivos para alcançarem seus objetivos, pois empreendem os trabalhos como verdadeiros inimigos que competem para obter os lucros de uma competição. Do ponto de vista social, este modelo não é o mais saudável, pois poderá provocar o fim da relação entre as partes. As partes aqui procuram satisfazer os seus interesses por meio de soluções que busquem ganhos unilaterais, ou seja, procuram definir soluções onde se um ganha o outro irá perder.

Cooperativa

A negociação cooperativa, também conhecida como colaborativa, abre mão de meios pacíficos para obtenção de suas pendências. Neste modelo, as partes procuram satisfazer os seus interesses por meio de soluções que visem ganhos mútuos onde o resultado será satisfatório para ambos os lados.

Direta

Negociação direta pode ser considerada como a mais tradicional pois é aquela em que os próprios interessados no objeto do negócio ou litígio, empreendem os trabalhos em prol de um acordo, contrato, ajuste ou composição dos interesses divergentes ou convergentes. Neste modelo a negociação não sofre com nenhuma intervenção de terceiros não interessados, como por exemplo, um mediador.

Indireta

Temos como negociação indireta, aquela em que as partes interessadas no objeto do negócio ou contenda, não se comunicam pessoalmente na hora de

tentarem um ajuste de seus interesses. Neste caso, sempre haverá a participação de mediadores que irão ajudar as partes nas decisões ou composições do litígio.

Ganha-Ganha

As negociações do tipo ganha-ganha, são aquelas em que as partes imbuídas de uma disposição, buscam de fato, resultados justos dentro daquilo que é permitido pela negociação.

2. BARREIRAS OU DIFICULDADES EM UMA NEGOCIAÇÃO

Negociação é como um processo de comunicação. Algo que fizemos, fazemos e faremos milhares de vezes ao longo da vida. E, talvez, por ser assim tão ligada ao nosso dia-a-dia não nos apercebemos de todas as dificuldades envolvidas. Ou melhor, ficamos na sensação de que alguma coisa não vai tão bem quanto gostaríamos e que, com certeza, poderia ser melhorada. Para facilitar esta reflexão, segue abaixo algumas dificuldades ou equívocos cometidos durante o processo de negociação.

- Não preparar e não efetuar simulação das negociações, sobretudo aquelas de maior vulto. Improvisar pode afetar na credibilidade da parte a ser negociada;
- Negociar como se estivesse dialogando com o próprio espelho, ou seja, dificuldade de ver a situação com os olhos do outro negociador. Procure sempre ver a negociação sob todas as óticas possíveis;
- Acreditar que se está sempre na pior situação, seja em termos de poder, tempo e informação. Não procurar testar estas premissas, de forma a fazer com que haja sinergia entre nossas suposições e a realidade. Identifique e teste seus pressupostos;
- Confundir a versão com os fatos. É preciso muito cuidado para não cair na armadilha do: o que importa é a versão e não os fatos. Certifique-se e teste suas informações;
- Falta de consciência do possível, manifestada através do estabelecimento de objetivos, estratosféricos ou muito aquém dos efetivamente alcançáveis, e dos tipos de riscos assumidos. Risco total ou segurança absoluta;
- Não dispor de procedimentos para tratar com a tensão e o estresse, elementos sempre presentes em qualquer negociação, sobretudo, aquelas de maior vulto;

- Confundir a pessoa do outro negociador com suas posições ou ideias. Assim, o foco de negociação acaba se deslocando dos aspectos que lhe são próprios para conflitos de personalidades. Separe as pessoas dos problemas;

- Deixar-se envolver por táticas sujas. Táticas sujas são aquelas aplicadas com a intenção de ferir o outro negociador, psicológica ou mesmo fisicamente, ou iludi-lo. As táticas sujas devem ser identificadas e neutralizadas;

- Planejar e efetuar uma negociação sem buscar identificar os objetivos mínimos (necessários) do outro negociador. O outro sempre tem objetivos desejáveis e os minimamente aceitáveis;

- Utilizar de forma inadequada os recursos disponíveis. O negociador hábil tem pelo menos duas características. Não faz acordos que venha a se arrepender e utiliza, da melhor maneira possível, os recursos que dispõe, sejam eles referentes a poder, tempo, ou informação;

- Não identificar quais são as expectativas e os interesses comuns, complementares e opostos, o que acaba gerando polarização e conflitos entre as partes. Comece a negociação pelos interesses comuns;

- Descuidar-se de formular alternativas de ganho comum. Para poder formulá-las é necessário, criatividade e uma boa dosagem entre pensamento convergente e divergente;

- Não verificar quais os possíveis temores do outro negociador. Existe sempre uma série de temores subjacentes em grande parte das negociações, tais como, ter o ego diminuído ou o status prejudicado, sobretudo, perante o próprio eleitorado. É sempre bom lembrar que todo negociador tem seu eleitorado e, que muitas vezes, suas ações são mais em função deste eleitorado do que de qualquer outra coisa. Deixe sempre uma saída honrosa para o outro;

- Não identificar as intenções do outro. As posições numa mesa de negociação são decorrentes de atitudes mentais e de valores. É preciso, portanto,

identificar se estamos diante de uma situação de colaboração, em que a premissa subjacente é a de que o bom negócio é bom para ambas as partes, ou seja, o ganha/ganha, ou se estamos diante de alguém que quer levar vantagem em tudo, ou seja, o ganha/perde;

- Não atentar para o estilo e interesses do outro. Como decorrência apresentar argumentação sem nenhuma força persuasiva, distante do entendimento, da lógica, da emoção, das soluções e benefícios para o outro negociador. As pessoas estão interessadas, sobretudo, em soluções e benefícios;

- Desconhecer os sinais verbais e não verbais ou processá-los de forma inadequada. Em todas as negociações são lançadas muitas deixas que só podem ser interpretadas corretamente por quem estiver atento à figura do outro negociador, isto é, vendo e ouvindo efetivamente. O negociador proativo vê antes;

- Não levar em conta o tempo de aceitação do outro. Todos nós diante de idéias diferentes temos um tempo para processar e aceitar estas idéias. A compreensão deste tempo diferencia o bom do mau negociador. É preciso ter paciência, saber esperar ou fazer a hora e a vez;

- Descuidar-se do clima da negociação. O clima de uma negociação pode ser de apoio ou defensivo, e pode significar a diferença entre um desfecho bom para ambas as partes ou um impasse. Ajuda muito se você colocar primeiro os fatos, depois as opiniões;

- Formular inadequadamente seus objetivos máximos (desejáveis) e mínimos (necessários). Isto ocorre, muitas vezes, porque na formulação destes objetivos não se leva em conta a nossa MADI, ou seja, a Melhor Alternativa Disponível no caso de um Impasse na negociação. Como consequência, às vezes cedemos mais do que devíamos. Outras vezes, ficamos intransigentes, para depois verificarmos que perdemos uma boa oportunidade;

- Esquecer-se de que quem concede mal concede o dobro. A arte da concessão está em descobrir e valorizar o que é importante para o outro negociador e pouco importante para você e identificar a sequência correta. Sempre leve em

consideração que aquilo é importante para você pode não ter a menor importância para o outro negociador;

- Não diagnosticar corretamente as causas dos impasses e, com isto, acirrar os impasses ou fazer concessões inadequadas. Lembre-se de que os impasses tem cargas emocionais muito acentuadas. Trate delas com muito cuidado e preveja saídas estratégicas para possíveis impasses;

- Repetir constantemente as mesmas táticas, por falta de repertório. É sempre conveniente lembrar que táticas percebidas a tempo podem ser neutralizadas e revertidas e, muitas vezes, irritam o outro negociador. Procure desenvolver um bom repertório de táticas de informação, tempo e poder;

- Fazer a apresentação da proposta sem antes ter percorrido uma adequada fase de exploração ou sondagem. O bom negociador pergunta o dobro e compreende antes de se fazer compreender;

- Negociar em equipe sem definir, previamente, papéis e códigos de comunicação. Defina, inclusive, procedimentos para retiradas estratégicas;

- Esquecer que a negociação só termina quando o acordo foi cumprido e não quando o acordo foi firmado. Procure formas de avaliar e controlar o que foi acordado;

- Não procurar aprender alguma coisa de cada negociação efetuada. A prática só é boa mestra para quem sabe aprender com ela. Quem não sabe comete sempre os mesmos erros e cada vez melhor;

3. O QUE SERIA UMA NEGOCIAÇÃO DE SUCESSO?

Primeiramente podemos definir que a negociação é o processo que visa o desenvolvimento de alternativas de acordos capazes de atender aos participantes, pessoas físicas e ou jurídicas cada um deles com necessidades e interesses próprios tendo como objetivo principal, conseguir opções que contemplem as aspirações de todos os envolvidos.

Sendo assim, podemos relacionar que o sucesso de uma negociação está ligado ao processo de busca por um acordo, seja eles de ideias, propósitos ou interesses, visando o melhor resultado possível para ambas as partes, onde a ideia principal deve ser de que as partes envolvidas terminem as negociações conscientes de que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Também podemos dizer que uma negociação só é bem sucedida quando todos os participantes do processo têm um resultado melhor, do que teriam sem tê-lo feito negociado.

A seguir, iremos apresentar um conceito de mecanismo básico do sucesso, isto é , pessoas que tem seus objetivos atingidos e obtém os resultados expressivos tem um padrão ou processo de atuação que as leva a conquistar sistematicamente o que desejam.

Alguns estudos sobre indivíduos que obtiveram sucesso comprovam este mecanismo do qual é composto das seguintes etapas:

- Definir objetivos, saber exatamente o que se quer;
- Ação, isto é, medidas para transformar os desejos em realidade. Caso contrário, eles não passarão de pura fantasia;
- Comparação entre os objetivos e os resultados das ações, para saber se está agindo de modo certo, se está no rumo certo ou se há necessidade de alterações.
- Se não está caminhando na direção de seus objetivos, procurar saber o que fez aprender com a experiência e tentar outras ações para alcançar os objetivos.

Este procedimento deve ser seguido até que os objetivos sejam atingidos.

As ações que adotamos para atingir nossos objetivos devem estar bem encadeadas, e esta é uma das chaves do êxito. Um exemplo de má sequência aconteceu durante uma disputa entre o gênio do xadrez Garry Kasparov quando perdeu para o computador Deep Blue. Numa das partidas, Kasparov inverteu um lance da sequência clássica de abertura e está simples inversão permitiu ao computador neutralizasse a vantagem do jogador com peças brancas, que é quem inicia a partida.

É como uma chamada telefônica. Você pode discar todos os números certos, mas se alterar a ordem entre eles não conseguirá telefonar para quem você quer.

Há, portanto um padrão ou processo para obter sucesso e um padrão para fracassar. E o mais intrigante é que a energia consumida para ambas é idêntica.

Mas para que o mecanismo básico do sucesso funcione, devemos ter mente algumas crenças que serão extremamente úteis para o alcance de resultados significativos. Veja abaixo:

- Considere tudo o que acontece com você uma oportunidade e não uma crença;
- Assuma responsabilidade por tudo que acontece com você, pois apenas assim é possível assumir o comando da sua vida;
- Não considere seus erros um fracasso, mas sim um feedback negativo, uma informação de que a ação escolhida para alcançar o objetivo teve resultado indesejado;
- Não é preciso saber tudo para agir. É preciso saber correr riscos, mas nunca riscos do tipo tudo ou nada;

4. PERFIL DO NEGOCIADOR

Um bom relacionamento interpessoal é decisivo em qualquer tipo de trabalho, mas durante uma negociação é essencial. É importante ter bom humor, uma excelente educação e uma comunicação clara e eficiente.

O conhecimento dos princípios éticos e das regras de etiqueta também são fundamentais e decisivos para os negócios. Pessoas que seguem esses padrões destacam-se das demais e obtêm sucesso nos relacionamentos, bem como na vida profissional.

Saber se comunicar é de grande importância para um bom negociador. Capricho e adequação na linguagem denotam educação, cultura e espírito refinado. Conversar é uma arte; por isso o tom de voz, os gestos, bem como a boa pronúncia devem ser considerados.

É muito difícil descrevermos um protótipo de um profissional, negociador de sucesso. Cada situação exige habilidades e atitudes, muitas vezes inerentes à formação profissional das pessoas, mas que devem ser superadas com ousadia e talento.

Outro fator importante, é que em qualquer situação de negociação, o negociador precisa estar ciente do que será negociado, e que o fechamento de um bom negócio está relacionado com a sua preparação, seu estado emocional o nível de informação e a sua capacidade de persuasão pessoal.

A literatura contempla vários autores que desenvolveram modelos de “estilos de negociação”, os quais diferem pouco entre si, como poderá ser visto. Dentre os modelos analisados estão os propostos pelos autores: Carl Jung, Bergamini, Marcondes, Gottschalk, Matos, Márcio Miranda e Junqueira.

4.1 Modelo de Jung

O modelo de estilos apresentado por Carl Jung, citado por Oliveira (1994), alia a capacidade que o indivíduo tem de controlar ou aceitar o controle em relação ao outros com o grau que ele tende a considerar ou desconsiderar nos outros indivíduos com os quais se relaciona.

- Estilo Restritivo: este estilo mostra como os indivíduos combinam o controle com a desconsideração com o outro. Os negociadores que adotam esse estilo agem apenas conforme seus interesses.

- Estilo Confrontador: o confrontador combina controle com confiança no outro. Trabalha em colaboração.

- Estilo Ardiloso: a desconsideração aliada à deferência pressupõe que os negociadores devem ser evitados ou mantidos a distância, pois representam uma fonte de aborrecimentos. Para o ardiloso a negociação é sempre com base em regras e procedimentos.

- Estilo Amigável: o negociador amigável combina a consideração com a confiança para manter um relacionamento cooperativo e simpático com seu oponente, independente do fato de alcançar ou não seus objetivos.

4.2. Modelo de LIFO de Bergamini

Bergamini apresenta um modelo de estilo de negociador composto por quatro formas que mostram o comportamento do indivíduo diante de situações de alto e baixo desempenho produtivo. Esse modelo compreende o sistema LIFO (Life Orientation) em que cada estilo possui uma orientação diferente.

- Estilo dá e apoia (D/A) – orientação receptiva – o negociador desse estilo apresenta alto poder de desempenho nos processos de negociação. É comprometido com o que lhe é atribuído e busca aprimorar seu desempenho sistematicamente. É alguém com quem se pode contar nos momentos difíceis. Sob

pressão torna-se perfeccionista e é incapaz de uma negativa independente da situação em que se encontra.

- Estilo toma e controla (T/C) – orientação exploradora – age para atingir metas e alcançar objetivos. Em situações de desempenho produtivo, lidera e dirige com espírito aberto e inovador de forma rápida e cooperativa. Em queda de desempenho torna-se coercitivo e chama para si a responsabilidade de fazer inclusive o trabalho dos outros, pois a ele compete fazer com que as coisas aconteçam.

- Estilo mantém e conserva (M/C) – orientação acumuladora – seu estilo lento prioriza mais a qualidade do que a quantidade. Em fase produtiva é metuculoso. Em crise torna-se frio e ausente, analisa profundamente uma questão passando às vezes do momento ideal de tomar a decisão. É antigo e avesso a inovações.

- Estilo adapta e negocia (A/N) – orientado para trocas – voltado para relacionamento, procura sempre a aceitação do grupo. Em situações de bom desempenho aborda os problemas, porém recua mediante argumentos convincentes. Em baixo desempenho torna-se inconveniente e até mesmo infantil. Sob pressão abre mão de suas convicções para evitar maiores conflitos.

4.3. Modelo de Marcondes

Baseado nos estudos de Gilles Amado (1987), Marcondes (1993) identificou quatro estilos de negociadores. Para Gilles Amado “negociar é adaptar-se ao ambiente e o negociador eficiente é aquele capaz de perceber ou de fazer uma leitura correta do que passa ao seu redor”, enquanto que para Marcondes, o negociador, além de perceber o ambiente, deve ser capaz de agir sobre ele.

Segundo análise de Oliveira (1994), Marcondes usa duas classificações de análise de comportamento para construir seu modelo de estilo de negociadores:

- Os negociadores são considerados ativos quando empreendem ações em relação ao outro, convencendo-o e impondo-lhe seu ponto de vista.

- Os negociadores são receptivos quando incitam o outro à participação, fazendo com que se envolvam e se comprometam com a questão.

Baseado nesses comportamentos, os estilos de afirmação e persuasão são considerados ativos.

- Estilo Afirmação – o negociador alcança seus objetivos usando a assertividade.

- Estilo Persuasão – caracteriza-se pelo uso da informação e do raciocínio para atingir metas e alcançar objetivos.

São considerados receptivos os negociadores que adotam os estilos ligação e atração.

- Estilo Ligação – o negociador usa da empatia para compreender os objetivos do outro.

- Estilo Atração – o negociador usa vários comportamentos para envolver o oponente. Esses comportamentos consistem em estimular e motivar o outro, elevar seu moral, reconhecer seus erros e limitações perante o outro e enfatizar as qualidades do outro.

Marcondes (1993) adverte que cada estilo deve ser usado na dosagem adequada, pois qualquer um deles pode prejudicar a negociação, quando o negociador peca pela carência ou pelo excesso. Desse modo:

- Afirmação demais se torna imposição; e de menos, indefinição.

- Persuasão demais se torna rigidez; e de menos, inconsistência.

- Ligação demais se torna altruísmo; e de menos, egoísmo.
- Atração demais se torna sedução; e de menos, frieza.

4.4. Modelo de Gottschalk

Gottschalk (1974, citado por Martinelli, 1998) elabora quatro estilos de negociação:

- Estilo Duro – O negociador do estilo duro costuma ser dominante, agressivo e orientado para o poder. Focado para tarefas e objetivos, seu estilo direto está convencido de que é necessário que os outros mudem. Para esse estilo os resultados têm que ser atingidos num tempo específico.

- Estilo Caloroso – Apoiador, compreensivo, caloroso e orientado para pessoas e processos, o negociador com esse estilo procura resolver os conflitos, construir e fortalecer os relacionamentos, evitando perdas mútuas.

- Estilo dos Números – Negociadores com esse estilo são analíticos, conservadores, reservados e orientados para a resolução de questões complexas. Apreciam que os acontecimentos sigam certa ordem e previsibilidade. Costumam examinar cada item de maneira metódica e apresentam análises detalhadas, buscando serem percebidos como competentes pelos outros. Preferem pertencer a grupos em que a consideração em relação aos outros é muito alta.

- Estilo Negociador – É flexível, comprometido, integrado e orientado para resultados. Busca reconhecimento e apreciação pela sua capacidade de resolver situações difíceis. Como negociador aprecia ter o controle da situação e procura estabelecer relacionamentos fortalecedores que levem a resultados satisfatórios para ambas as partes.

4.5. Modelo de Matos

- Estilo Racional – centrado em idéias e orientado para os objetivos que espera alcançar, discute as questões levantadas e usa os fatos para convencer. Geralmente está atento a fixação de pontos convergentes que dêem objetividade a discussão e levem ao acordo.

- Estilo Sociável – motivado para relacionamentos, prima pelo trabalho em equipe, busca estabelecer laços afetivos e confraternizadores. Corre o risco da negociação se desviar para assuntos aleatórios, causando perda de tempo, saturação e desgaste.

- Estilo Metódico – centrado no processo de discussão, está sempre atento aos regulamentos e a legislação específica, o que o torna pouco flexível às mudanças. É o comportamento típico do tecnocrata. Na negociação reserva o tempo inicial para a discussão dos aspectos formais, passando depois para a essência do problema com propostas claras e incisivas.

- Estilo Decidido – voltado para a solução rápida dos problemas, não costuma perder tempo com detalhes. Ataca os pontos sensíveis da questão para solucioná-la prontamente, porém, o excesso de objetividade pode levar a omissão de pontos importantes, percepção desviada e conseqüentemente a um diagnóstico equivocado.

4.6. Modelo de Márcio Miranda

Para o autor Márcio Miranda (2000), “na negociação não existem regras” e “tudo é negociável”. Esse autor define quatro estilos de comportamento e negociação.

- Estilo Diretivo ou “empresarial”: Negociadores com esse estilo são orientados para metas, não gostam que tirem proveito dele, nem gostam de perder tempo. Interessam-se por aspectos relacionados a eficiência, rentabilidade e

economia de recursos. Valorizam bastante o cumprimento eficaz e pontual dos acordos estabelecidos.

- Estilo Sociável ou superstar: Gostam de se sentirem prestigiados e reconhecidos. Para esses negociadores a imagem pública é muito importante, pois apreciam se sentirem influentes. Ao negociar com esse tipo deve-se ser amigáveis e interessar por sua pessoa e suas conquistas, compartilhando de seu entusiasmo e sua agitação contagiante.

- Estilo Afável ou o bem-relacionado: Aprecia soluções que propiciem estabilidade, tranqüilidade e melhor relacionamento entre as pessoas e setores do grupo ou organização a qual está ligado.

- Estilo Metódico ou perfeccionista: Dão ênfase para dados, fichas e registros precisos de tudo que diga respeito ao assunto que está sendo tratado. Valorizam provas e evidências constatáveis, testemunhos de outras pessoas ou empresas, desde que sejam importantes e tenham peso na decisão a tomar.

4.7. Modelo de Junqueira

Para Junqueira (1994), todas as pessoas possuem um estilo de negociação predominante que é necessário saber identificar, para que possa ser aperfeiçoado e utilizado com maior eficiência.

Por intermédio da análise de características do comportamento dominante, condescendente, informal e formal o autor identifica quatro estilos: catalisador, apoiador, controlador e analítico.

- Catalisador – Também chamado de influenciador, expressivo, indutor e sociável. Esse estilo é orientado para idéias. Pessoas com esse perfil são empreendedoras, entusiasmadas, estimulantes e persuasivas. Costumam inclusive usar suas habilidades sociais para atraírem as pessoas e conseguirem realizar seus objetivos e gostam de ser reconhecidas por suas qualidades. O lado negativo desse

estilo é que muitas vezes pode ser visto como superficial, exclusivista e difícil de crer, pois costuma prometer coisas que não pode cumprir, pois algumas vezes traça metas que não pode cumprir. Sob tensão, fala alto e rápido; agita-se e explode.

- Apoiador – Também conhecido por cordial, afável e estável. Esse estilo está voltado para relacionamentos. É visto como uma pessoa amável, compreensiva, bom ouvinte, prestativo, que sabe trabalhar em equipe, gosta de dar apoio às outras pessoas, é leal e de confiança. Não gosta de ferir nem magoar os outros. Pessoas com esse perfil gostam de receber atenção e apreciam ser aceitos pelas pessoas. Por outro lado, muitas vezes o apoiador pode ser encarado como dissimulado, porque perde tempo e evita conflitos. Pode apresentar dificuldade para dizer não e dizer o que realmente pensa. Isso pode dar a impressão que está sendo “levado na conversa”. Porém, sob tensão, concorda, mas depois não cumpre. Pode apresentar resistência passiva ou não se manifestar.

- Controlador – Também designado por dirigente, diretivo e realizador. Geralmente são pessoas decididas, eficientes, responsáveis, rápidas e objetivas, que assumem riscos calculados. Valorizam os resultados e o cumprimento de metas, não se importando com as pessoas. Muitas vezes são vistos como insensíveis impacientes e “mandões”. Quando submetidos à tensão costumam ameaçar e tornam-se tirânicos. Pessoas com esse perfil precisam aprender a conviver com as diferenças individuais, sem fazer julgamentos. Precisam aprender agir com mais naturalidade e escutar os outros.

- Analítico – Também denominado metódico, complacente e escrupuloso. Geralmente, são pessoas sérias, organizadas, pacientes, cuidadosas e controladas, com alta capacidade crítica. Gostam de estar a par do que acontece, procuram se apropriar dos detalhes, conhecem o trabalho e procuram aprofundar o conhecimento se especializando. Têm habilidade para avaliar pessoas e situações. Estão voltados para procedimentos. Costumam tomar decisões somente depois de sentirem-se plenamente seguros e com garantias de que vão ter sucesso. Por outro lado, podem ser vistos como detalhistas, teimosos e pessoas que escondem o jogo não revelando informações relevantes que possuem. Podem ser tachados de indecisos e

procrastinadores, pois adiam as decisões na esperança de fazer melhor e com mais segurança. Quando submetidos à tensão, calam-se e se retiram.

4.8. Aplicabilidade de cada estilo

- Restritivo: parece sábio quando é fundamental se chegar a um acordo.

- Ardiloso: trabalha bem com questões rotineiras com muitos detalhes ou quando se chegar a um acordo não é prioridade.

- Amigável: é aplicável em casos que requeiram entusiasmo e diplomacia, como para acalmar irritações.

- Confrontador: é o mais adequado em questões que exijam o melhor ou envolvam altos interesses.

4.9. Táticas de negociação de cada estilo

Restritivo

- Representante: usa um representante para ganhar tempo enquanto analisa o oponente sem revelar sua posição.
- Rebaixar o oponente: em posição inferior descreve negativamente o outro para obter igualdade.
- Tática do choque: o negociador age sem informar seu oponente para desviar seu pensamento da questão.

Ardiloso

- Falsa retirada: age como se estivesse cedendo para conquistar a confiança do outro.
- Informações seletivas: apresenta um número grande de informações com excesso de detalhes para disfarçar a ausência de dados específicos.

- Virtudes para encobrir fraquezas: em posição de fraqueza em relação ao outro atribui qualidades a sua posição.

Amigável

- Formação de grupo: recruta ajuda de outros para formar sua proteção.
- Linhas cruzadas: introduz itens superficiais que não fazem parte da agenda.

Confrontador

- Tática dos limites reais: define limites para ambas as partes e obstrui itens desnecessários à negociação.

5. COMO PREPARAR A NEGOCIAÇÃO

Em função da quantidade e complexidade das negociações empresariais num cenário cada vez mais competitivo, é necessário entender todos os aspectos que envolvem uma dada negociação.

A partir deste pensamento, a preparação visa analisar as características do cenário, do oponente, e as condições imprescindíveis para que a negociação tenha sucesso. Neste contexto, o planejamento nada mais é do que a estratégia traçada para o sucesso da negociação.

Sendo assim, propõe-se as seguintes etapas para o processo de preparação da negociação:

5.1 Determinar quais os objetivos e expectativas:

Nesta etapa, devem ser claramente definidos pelo negociador (juntamente com seu staff, quando necessário) quais os objetivos principais e secundários da negociação, bem como as expectativas quanto ao resultado.

Estes objetivos devem então ser organizados por ordem de prioridade para facilitar a visualização. Também devem ser listadas as condições limite para que ocorra a negociação, ou seja, em quais pontos o negociador não abrirá mão.

Caso a negociação envolva parâmetros quantitativos, devem-se estabelecer valores máximos e mínimos previamente para direcionar a negociação.

Os objetivos podem ser classificados como:

- Ideais: Aqueles que serão alcançados caso o outro negociador concorde com as suas condições sem ressalvas.

- Realistas: São aqueles conquistados após concessões de ambas as partes, após rejeição da proposta inicial.

Nesta etapa, deve-se distinguir o que são objetivos de fato dos demais desejos e/ou necessidades.

5.2 Avaliação do cenário

A avaliação do cenário consiste em analisar o ambiente econômico, político, social, familiar, etc., que envolvem a negociação. Com base nesta análise, o negociador pode fazer simulações e prever os possíveis resultados da negociação em cada um deles.

Tomando por base as simulações, podem-se escolher os posicionamentos e abordagens a serem adotados durante a negociação.

5.3 Conhecimento do negócio

Negociar exige conhecimento. Não só o conhecimento específico do tema, mas dos demais elementos que compõe o cenário. Por exemplo, numa compra de um dado produto, é importante não só conhecer a especificação do produto, mas conhecer o mercado, os concorrentes, o processo de importação (caso necessário), a legislação imposta sobre aquele produto, entre outros. O conhecimento do cenário e do negócio permite que o negociador avalie a necessidade de agregar outras pessoas à equipe de negociação para maximizar as chances de sucesso.

5.4 Avaliação dos Interesses

Interesses são preocupações, desejos, necessidade, receios, esperanças e temores que definem as posições e exigências de ambas as partes na negociação [2]. O entendimento dos interesses envolvidos de ambas as partes permite observar interesses comuns. Estes interesses comuns podem então serem utilizados na estratégia para que se obtenha pontos de ganha-ganha (W-W) ligados aos objetivos em questão. Esta análise também serve como mapeamento de interesses antagônicos e possíveis conflitos no processo.

5.5 Ambiente da Negociação

A escolha e preparação do ambiente onde a negociação irá ocorrer, também deve estar em pauta no planejamento.

Realizar a negociação no seu próprio ambiente traz vantagens práticas e psicológicas, como a facilidade de obter recursos e pessoas para integrar a negociação. Por outro lado, um ponto que deve ser evitado é a distração com os assuntos do dia a dia: Eles podem desviar o foco do negociador.

Realizar a reunião no ambiente “adversário”, por outro lado, pode trazer insegurança ao negociador por não ter domínio dos recursos e familiaridade com as instalações. Como ponto positivo, este deslocamento demonstra ao “adversário” abertura a concessões.

Em alguns casos a reunião pode ainda ser realizada em ambiente neutro. Nestes casos, é fundamental o domínio dos especialistas e do material necessário, para estabelecimento de vantagem competitiva.

Caso a reunião seja realizada no ambiente do negociador, devem ser observados alguns cuidados na preparação do ambiente:

- Auxílio logístico à outra parte na chegada à sua empresa, de modo a criar um clima amistoso ao encontro;
- Preparar previamente os recursos físicos e garantir um ambiente confortável para a reunião;
- Definição da agenda geral para apresentação à outra parte e uma agenda detalhada para uso próprio;
- “Quebrar o gelo” na abertura da reunião, para aliviar possíveis tensões antes da negociação.

5.6 Como Escolher o Método de Negociação

De acordo com os autores Behr e Lima (1998), as diferentes Teorias da Administração possuem uma visão de mundo e de homem distintas. Dessa forma, cada abordagem requer um estilo de administrador, de gestor e de líder. As habilidades de negociação podem ajudá-los a desempenhar suas atividades conforme a visão de homem e de mundo de cada teoria.

As Teorias de Taylor e Fayol partem do princípio de que a motivação do “homem econômico” para o trabalho baseia-se apenas nos interesses materiais e financeiros. Nesse caso, de acordo com esses autores, o gestor deve adotar um estilo autoritário.

Para a Teoria da Burocracia de Weber o “homem organizacional” deve apresentar um comportamento padronizado e impessoal, portanto, o gestor apresentará um estilo legalizador.

A Teoria de Relações Humanas afirma que a satisfação do “homem social” está relacionada com um ambiente feliz e harmonioso. O estilo necessário a esse tipo de ambiente é a do gestor humanista.

Na Teoria Comportamentalista o “homem administrativo” é visto como um ser participativo. O estilo de gestão ideal é a democrática e participativa.

Na Teoria de Sistemas o gerente deve ser do estilo planejador-ambiental capaz de coordenar os diversos papéis que o “homem funcional” desempenha dentro das organizações, relacionando-se entre si e também com outros ambientes organizacionais.

Para a Teoria Contingencial, o homem apresenta iniciativa, inteligência e criatividade. O estilo de gerencia indicado para esse caso é o democrático, mediador e incentivador, para tirar o máximo de rendimento do “homem complexo”.

6. COMO PREPARAR A NEGOCIAÇÃO

No processo de preparação da negociação, propõe-se as seguintes etapas:

6.1. Determinar quais os objetivos e expectativas:

Nesta etapa, devem ser claramente definidos pelo negociador (juntamente com seu staff, quando necessário) quais os objetivos principais e secundários da negociação, bem como as expectativas quanto ao resultado. Estes objetivos devem então ser organizados por ordem de prioridade para facilitar a visualização. Também devem ser listadas as condições limite para que ocorra a negociação, ou seja, em quais pontos o negociador não abrirá mão. Caso a negociação envolva parâmetros quantitativos, deve-se estabelecer valores máximos e mínimos previamente para direcionar a negociação.

Os objetivos podem ser classificados como:

- Ideais: Aqueles que serão alcançados caso o outro negociador concorde com as suas condições sem ressalvas.
- Realistas: São aqueles conquistados após concessões de ambas as partes, após rejeição da proposta inicial.

Nesta etapa, deve-se distinguir o que são objetivos de fato dos demais desejos e/ou necessidades.

6.2. Avaliação do cenário

A avaliação do cenário consiste em analisar o ambiente econômico, político, social, familiar, etc., que envolvem a negociação. Com base nesta análise, o negociador pode fazer simulações e prever os possíveis resultados da negociação em cada um deles.

Tomando por base as simulações, pode-se escolher os posicionamentos e abordagens a serem adotados durante a negociação.

6.3. Conhecimento do negócio

Negociar exige conhecimento. Não só o conhecimento específico do tema, mas dos demais elementos que compõe o cenário. Por exemplo, numa compra de um dado produto, é importante não só conhecer a especificação do produto, mas conhecer o mercado, os concorrentes, o processo de importação (caso necessário), a legislação imposta sobre aquele produto, entre outros. O conhecimento do cenário e do negócio permite que o negociador avalie a necessidade de agregar outras pessoas à equipe de negociação para maximizar as chances de sucesso.

6.4. Avaliação dos interesses

Interesses são preocupações, desejos, necessidade, receios, esperanças e temores que definem as posições e exigências de ambas as partes na negociação [2]. O entendimento dos interesses envolvidos de ambas as partes permite observar interesses comuns. Estes interesses comuns podem então serem utilizados na estratégia para que se obtenha pontos de ganha-ganha (W-W) ligados aos objetivos em questão. Esta análise também serve como mapeamento de interesses antagônicos e possíveis conflitos no processo.

6.5. Ambiente da Negociação

A escolha e preparação do ambiente onde a negociação irá ocorrer também deve estar em pauta no planejamento.

Realizar a negociação no seu próprio ambiente traz vantagens práticas e psicológicas, como a facilidade de obter recursos e pessoas para integrar a

negociação. Por outro lado, um ponto que deve ser evitado é a distração com os assuntos do dia a dia: Eles podem desviar o foco do negociador.

Realizar a reunião no ambiente “adversário”, por outro lado, pode trazer insegurança ao negociador por não ter domínio dos recursos e familiaridade com as instalações. Como ponto positivo, este deslocamento demonstra ao “adversário” abertura a concessões.

Em alguns casos a reunião pode ainda ser realizada em ambiente neutro. Nestes casos, é fundamental o domínio dos especialistas e do material necessário, para estabelecimento de vantagem competitiva.

Caso a reunião seja realizada no ambiente do negociador, devem ser observados alguns cuidados na preparação do ambiente:

- Auxílio logístico à outra parte na chegada à sua empresa, de modo a criar um clima amistoso ao encontro;
- Preparar previamente os recursos físicos e garantir um ambiente confortável para a reunião;
- Definição da agenda geral para apresentação à outra parte e uma agenda detalhada para uso próprio;
- “Quebrar o gelo” na abertura da reunião, para aliviar possíveis tensões antes da negociação.

6.6. Como Escolher o Método de Negociação

De acordo com os autores Behr e Lima (1998), as diferentes Teorias da Administração possuem uma visão de mundo e de homem distintas. Dessa forma, cada abordagem requer um estilo de administrador, de gestor e de líder. As habilidades de negociação podem ajudá-los a desempenhar suas atividades conforme a visão de homem e de mundo de cada teoria.

As Teorias de Taylor e Fayol partem do princípio de que a motivação do “homem econômico” para o trabalho baseia-se apenas nos interesses materiais e financeiros. Nesse caso, de acordo com esses autores, o gestor deve adotar um estilo autoritário.

Para a Teoria da Burocracia de Weber o “homem organizacional” deve apresentar um comportamento padronizado e impessoal, portanto, o gestor apresentará um estilo legalizador.

A Teoria de Relações Humanas afirma que a satisfação do “homem social” está relacionada com um ambiente feliz e harmonioso. O estilo necessário a esse tipo de ambiente é a do gestor humanista.

Na Teoria Comportamentalista o “homem administrativo” é visto como um ser participativo. O estilo de gestão ideal é a democrática e participativa.

Na Teoria de Sistemas o gerente deve ser do estilo planejador-ambiental capaz de coordenar os diversos papéis que o “homem funcional” desempenha dentro das organizações, relacionando-se entre si e também com outros ambientes organizacionais.

Para a Teoria Contingencial, o homem apresenta iniciativa, inteligência e criatividade. O estilo de gerencia indicado para esse caso é o democrático, mediador e incentivador, para tirar o máximo de rendimento do “homem complexo”.

6. CONCLUSÃO

Podemos concluir que cada vez mais o processo de negociação está presente no dia a dia dos indivíduos seja no aspecto pessoal, social ou organizacional, estando presente na maioria de nossas situações cotidianas.

De acordo com os tópicos discutidos no presente trabalho concluímos que a habilidade natural de uma pessoa para a negociação não é por si só garantia de sucesso em todas as negociações. A velocidade e quantidade de informação tornam as negociações mais complexas e dificultam a detenção exclusiva de determinados assuntos, sendo isto mais um motivo para que o negociador busque uma preparação prévia. Com conhecimento e habilidade os negociadores minimizam ou eliminam os impasses fazendo concessões dentro dos limites do objetivo desejável e o mínimo necessário.

Um bom planejamento torna-se fator fundamental de sucesso de qualquer negociação com certo nível de complexidade pois sem uma análise minuciosa de todos os fatores que estão relacionados com a negociação o sucesso vai depender exclusivamente do acaso.

Uma boa negociação se constrói através de técnicas bem fundadas, conhecimentos profundos do assunto e principalmente de uma boa preparação por parte do negociador, a não existência destes itens deixa o processo totalmente infundado.

No processo de negociação, as partes envolvidas têm que ter um compromisso de que a negociação se pautará por um comportamento ético para que haja uma confiança mútua entre as partes.

Entender a negociação como um processo em que se pretende chegar a um acordo entre duas partes, talvez seja a formula ideal para compreender os sucessos e fracassos que ocorrem em sua realização, pois negociar é buscar um acordo!

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, Rio Otávio Bernardes de; “Princípios de negociação: ferramentas de gestão”; 2ª edição; São Paulo; Editora Atlas; 2012.

Carvalho, Eugenio Do; “Negociação, Fortalecendo o Processo – Como Construir Relações de Longo Prazo”; 2ª edição; Rio de Janeiro; Editora Vision; 2002.

Dias, Mario; “Os vinte mandamentos da negociação empresarial bem sucedida”; 2ª edição; São Paulo; Editora Edicta; 2005.

Duzert, Yann - Lempereur, Alain Pekar – Sebenius, James; “Manual de Negociações Complexas”; 2ª edição; Rio de Janeiro; Editora FGV; 2009.

Fisher, Roger; “Como Chegar ao Sim”; 2ª edição; São Paulo; Editora Imago; 2005.

Mello, José Carlos Martins F. de; “Negociação Baseada em Estratégia”; 3ª edição; São Paulo; Editora Atlas; 2012.

Wanderley, José; “Negociação Total”; 17ª edição; São Paulo; Editora Gente; 1998.