



ANDERSON WILIAM KLEIN

GUSTAVO SANA

NEGOCIAÇÃO ESTRATÉGICA

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

Londrina – PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Negociação estratégica,

Elaborado por (Anderson Wiliam Klein e Gustavo Sana) e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Londrina, 09 de fevereiro de 2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

Os alunos Anderson Wiliam Klein e Gustavo Sana, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ18-Londrina (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 19/05/2017 a 28/10/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Negociação estratégica**, é autêntico e original.

Londrina/PR, 09 de fevereiro de 2019

Anderson Wiliam Klein

Gustavo Sana

Expressamos gratidão e dedicamos primeiramente a Deus, por nos dar essa oportunidade e privilégio.

Aos nossos familiares que nos apoiaram durante todo o curso.

Aos novos amigos que cultivamos ao longo do curso de Gerenciamento de Projetos da FGV.

E por último, mas não menos importante, dedicamos a todas as nossas futuras conquistas advindas do nosso esforço adquirido ao longo do MBA.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Senhor por nos dar apoio nesta longa jornada.

Agradecemos aos nossos amigos e familiares pelos momentos ausentes e difíceis que vivemos em função do nosso esforço.

Agradecemos amplamente a Fundação Getúlio Vargas e ao ISAE pela realização do curso e apoio em todos os momentos proporcionando uma longa caminhada rumo ao conhecimento.

E por fim, a todos que contribuíram de forma direta ou indiretamente no cultivo desse TCC, segue nosso humilde e sinceros agradecimentos.

Resumo

A arte da negociação está cada dia mais em alta devido as fortes concorrências em busca de obter os melhores resultados para os grupos e organizações minimizando os possíveis conflitos futuros. Devido a isso a busca de informações, técnicas e melhorias contínuas nas habilidades humanas são pontos fortes a desenvolver ante uma negociação. A mentalidade que apenas um lado sairia ganhando é bem antiga e não serve mais para os dias atuais, hoje, a visão das boas negociações buscam o famoso ganha-ganha onde há um elo maior e longínquo, formando uma parceria que ambos os lados saem favorecidos. Esse estudo mostra que isso é possível onde uma das partes teve sua remuneração esperada e a outra parte recebeu um escopo de serviço que superou suas expectativas. A maior dificuldade concentrou-se em demonstrar com técnicas de negociação que nem sempre o mais barato é o melhor. Mostrou-se ao longo do trabalho alguns tipos e modelos de técnicas utilizadas na negociação para manter um engajamento perene, eficaz e sempre com ética, não desistindo de nenhuma etapa independentemente do andamento e rumo da negociação.

Palavras Chave: Planejamento. Ganha-ganha. Engajamento. Visão.

Abstract

The art of trading is steadily rising because of strong competition for the best results for groups and organizations, minimizing potential future conflicts. Due to this the search for information, techniques and continuous improvements in human skills are strong points to develop before a negotiation. The mentality that only one side would win is very old and no longer useful for today, today the vision of good negotiations seek the famous win-win where there is a greater and distant link, forming a partnership that both sides are favored. This study shows that this is possible where one party had its expected remuneration and the other party received a service where it exceeded their expectations. The biggest difficulty was to demonstrate with trading techniques that the cheapest is not always the best. Some types and models of techniques used in negotiation have been shown throughout the work to maintain a perpetual, effective, determined and always ethical engagement, not giving up at any stage regardless of the progress and direction of the negotiation.

Key Words: Negotiation. Win-win. Engagement. Business view.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PROFISSIONAIS DEDICADOS AO PROJETO	23
QUADRO 2 – VALORES DOS SERVIÇOS	24
QUADRO 3 – CUSTOS PARA OS 157 IMÓVEIS	25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Problema.....	10
1.2. Objetivo.	10
1.3. Delimitação do Tema.....	10
1.4. Justificativa/Relevância.	11
1.5. Metodologia.....	11
1.6. Forma de desenvolvimento do trabalho.....	12
2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DA LITERATURA.....	14
3. ANÁLISE DE RESULTADOS	17
3.1. Termo de referência (tdr) apresentado para elaboração da proposta.....	17
3.2. Proposta técnica e comercial elaborada a partir do termo de referência (tdr).	20
3.3. Desenvolvimento da negociação	27
3.4. Resultados obtidos a partir da negociação.....	28
4. CONCLUSÕES	30
5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	31
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

1. INTRODUÇÃO

1.1. PROBLEMA

Comumente no gerenciamento de projetos, a área de negociação é em muitos casos visto como de pouco relevância e pode passar por despercebido como sendo um fator crítico para o sucesso do projeto. Muitas vezes, seja por falta de conhecimento ou por hábitos empresariais, as áreas de conhecimentos relacionados a negociação são relacionadas diretamente ao setor comercial, seja de aquisição ou de venda, sendo este um grande equívoco, pois embora seja fortemente relacionado a estes setores, não se restringe unicamente. Como engajar esta visão dentro do ambiente empresarial?

Neste sentido é importante entender melhor essa área de projetos, pois além dos equívocos relacionados a negociação e sua aplicação, é dado pouca importância as técnicas, conceitos e estratégias a ser empregadas.

Mas como demonstrar a relevância das técnicas da negociação no alcance dos resultados? É possível mitigar os erros durante um processo de negociação? Tais questionamentos direcionaram a construção deste estudo de caso.

1.2. OBJETIVO.

Através de um bom engajamento e relevância das técnicas de negociação será possível demonstrar a trajetória percorrida por uma organização para participar na competição de grandes projetos e as estratégias adotadas até consolidação do contrato, estudando, analisando e identificando os métodos mais propícios da negociação.

Apontar ao longo do estudo os fatores empregados que podem mitigar os desvios no decorrer de uma negociação, tanto com o cliente interno ou externo.

1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA.

O trabalho em questão está delimitado, a explorar os principais aspectos inerentes a uma negociação de uma empresa para prestar serviço de Consultoria no segmento Ambiental e Fundiário para um grupo multinacional através de uma parceria público-privada. Durante o trabalho será abordado o Termo de Referência apresentando para guiar a construção da proposta, assim como todas as estratégias adotados ao longo da negociação até a efetiva assinatura do contrato.

Não estão incluídos para o desenvolvimento deste trabalho o estudo em específico referente a situações de conflitos judiciais ou extrajudiciais, nem os conflitos decorrentes da competição do mercado.

1.4. JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA.

Com o mercado cada vez mais competitivo, planejar uma boa estratégia de negociação é praticamente um ato de sobrevivência, onde determina quem será o vencedor da batalha do mundo dos negócios.

Ter meras habilidades hoje em dia não é mais garantia de que conseguirá fechar um negócio, por isso é imprescindível conhecer algumas técnicas e estratégias para atingir o objetivo com maior sucesso, sendo que uma das grandes barreiras é pensar macro objetivando que os dois lados ganhem.

Quando se pensa em técnicas e estratégias em negociação, é sempre importante destacar sobre:

- Ser o primeiro a negociar;
- Ser empático;
- Ser persuasivo;
- Ter habilidades técnicas, humanas e conceituais;
- Construa bons argumentos;
- Planeje sua negociação;
- Obter corretamente o uso do poder;
- Boa comunicação;
- Confirmar e finalizar o acordo.

1.5. METODOLOGIA.

A realização deste trabalho contou com uma análise profunda e detalhada dos mais diversos arquivos que transitaram entre duas empresas durante um processo de negociação, levando sempre em consideração o respeito e a ética sobre os dados fornecidos, além de manter em sigilo a identidade de ambas as companhias.

Esta análise compreendeu a investigação de todos os arquivos que foram envolvidos durante o processo. Iniciando pela avaliação do Termo de Referência, fornecido pela empresa contratante, e na sequência verificou-se cada uma das versões das propostas técnicas e comerciais que foram apresentadas pela contratada. A partir disto foi dado andamento nas

análises das diversas planilhas desenvolvidas durante a negociação para cálculo dos custos e composição do valor final da proposta. Nesta etapa evidenciou-se as diversas técnicas de negociação que foram empregadas ao longo da jornada por ambas as empresas.

O desenvolvimento deste estudo também contou com o apoio de uma extensa base literária, como teses, artigos, livros e estudos de casos nos quais discorre sobre os processos de negociação dentro das companhias, sendo que tais pesquisas foram fundamentais para a compreensão e entendimento da matéria e a possibilidade de condução do presente trabalho.

Vale mencionar que de todo o volume de informações e dados analisados, foram apresentadas ao longo do trabalho, apenas uma compilação de tais informações, com o objetivo de maximizar o entendimento focando nos pontos mais relevantes.

1.6. FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

É sempre importante ter bem evidenciado a forma que irá atuar sobre uma determinada negociação. Abaixo alguns itens relevantes que são determinantes para o sucesso e suas principais características.

Negociar como instrumento gerencial.

Ter uma visão geral do atual negócio e onde quer chegar.

Contextualizar e integrar a negociação com as demais áreas de conhecimentos de projetos.

Desenvolver habilidades para uma melhor negociação.

Principais tipos e modelos.

Saber a diferença entre interesse e posição.

Entender melhor a diferença sobre barganha, negociação áspera e afável.

Estudar, conhecer, identificar os elementos básicos de uma negociação.

Planejamento e organização

Saber inserir o MACNA de forma coerente e adequada para não parecer agressiva a outra parte.

Determinar quais métodos serão utilizados para apresentar as propostas.

Detectar a área de possível acordo, o famoso ganha-ganha.

Abordar tópicos de natureza prática e para que isso agregue valor na negociação.

Saber identificar as fases da negociação e minimizar conflitos.

Estratégias e táticas

Identificar os bons negociadores e conhecê-los.

Saber lidar com as diferentes culturas entre as partes.

Identificar táticas e usar a seu favor estratégias como contrapartida.

Resultados

Avaliar os resultados finais da negociação para saber se positivo ou negativo e se seguiu conforme o planejado.

2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DA LITERATURA

Como é de fácil entendimento, a negociação sempre existiu, existe e existirá em diferentes épocas, porém de formas e processos diferentes. Atualmente no mundo moderno e competitivo não existe uma boa negociação apenas na sorte, sem um bom planejamento e todo um processo criativo por trás das páginas e números impressos (Vargas, 1996). A maior virtude onde se obtém um resultado positivo é fazer com que as demais partes, recebam a informação e consiga compreender de forma clara e simples.

Segundo Lopes e Stoeckicht (2009) é imprescindível para uma boa negociação manter uma ótima relação com as partes, mantendo sempre a ética, confiança e compreensão em suas atitudes e transparência com os mesmos, onde não há mais a cultura do perde e ganha pois isso limita o elo da parceria por um futuro longínquo. Um bom acordo é tão valioso quanto uma boa negociação. A condução de um negociador preparado precisa ser eficaz, entendendo muito bem a situação atual de cada fase da negociação, para elaborar seu planejamento e conseguir discorrer os fatos. É notório que organizações e grupos de pessoas são sempre distintas e isso dificulta o andamento da negociação pois elas vão pensar e agir de forma aleatória.

Tamada (2010) acredita que a maior função da negociação é minimizar problemas e aumentar a lucratividade de ambas as partes. Mas é claro que uma negociação é mais que isso, destacando algumas formas importantes como quando alguma das partes fica imóvel (imobilismo), há também o impasse(confronto) ou um acordo (consenso) ou simplesmente utilizar do seu poder hierárquico na corporação (hierarquia).

De acordo com o nível hierárquico em uma negociação, os negociadores e participantes podem ficar tímidos e acabar tomando uma decisão de forma precoce e impulsiva, tornando um fardo em um futuro próximo, nesses casos pode-se abrir uma lacuna para uma pausa, o famoso tempo para o cafezinho ou até mesmo frases para quebrar a tensão e o clima de decisão momentânea. isso são estratégias utilizadas por experientes negociadores. Em outros casos também o interlocutor que está conduzindo a negociação poder alegar que a decisão final não é dele e a diretoria da empresa deve ser consultada, permitindo assim ou período maior para a tomada da decisão final (Scotti, 2003).

Em todas as negociações existem interesses de ambas as partes, dessa forma é muito inteligente entender e ter um mínimo de visão positiva sobre os assuntos tratados em pauta analisando o cenário para tirar proveito da situação, estatisticamente, sabe-se que sempre podem haver alguns conflitos, entre eles estão os mais comuns que são:

Intrapessoal, onde o conflito existe dentro da própria pessoa, ou seja, do próprio negociador que está lidando diretamente com você.

Interpessoal, quando há conflito entre duas pessoas ou mais.

Intergrupais, conflitos entre grupos distintos, podendo desmembrar para cultural, político e social.

Um ponto essencial que possibilitará maior grandeza e status é conduzir a negociação mantendo uma boa administração dos fatos e dados e analisando os mesmos. Sempre manter a calma independentemente do que coloquem em pauta, não comporta-se de forma agressiva, manter a calma e escutar com toda atenção possível, isso fará com que a parte agressiva perceba sua própria atitude encerrando o conflito, ou não. Alguns casos o negociador utiliza ferramentas para desestabilizar a outra parte, buscando o desequilíbrio emocional. Devido a isto é importante manter o foco, atenção e saber absorver as críticas, quando ocorrer (Scotti, 2003).

Carvalho, Neto, Andrade e Araújo (2012), deduzem que negociadores com maiores sabedorias nas demais áreas de conhecimento em projetos, tendem a desenvolver melhor suas ideias e obter resultados mais atrativos para a empresa ou organizações. Posicionando de forma estratégica há algumas atitudes e artefatos que os mais preparados entendem e a utilizam de maneira inteligente e eficiente. Segundo os autores os mais conhecidos são fuga, amaciamento (aceita as condições sem negociar muito), uso do poder (foco apenas no desconto/dinheiro), integração (ganha-ganha) e barganha (forma mais rápida de fechar uma negociação).

Já Carvalho (2016) com uma visão um pouco diferenciada defende que o sucesso da negociação está diretamente ligado ao sucesso das demais partes, para um bom entendedor isso transforma a guerra que era travada antigamente em um bom debate conduzindo-a de forma eficiente e eficaz para alcançar um bem igualitário. Cada negociador planeja seus dizeres das melhores formas que acreditam, porém é sempre válido ter uma carta na manga caso sua proposta seja recusada ou a negociação se encaminhe para um lado obscuro que não estava previsto. Esse termo é denominado MACNA (melhor alternativa caso não acordo).

Dentre todas as técnicas e estratégias que podem ser desenvolvidas ao longo de uma negociação, umas das fases de execução fundamental relaciona-se ao encerramento. Conforme é apresentado por Carvalho (2005) em sua obra, nesta parte é importante estruturar um acordo que representa de forma clara e justa o acordo com as posições de cada uma das partes, além de recapitular os pequenos acordos parciais costurados ao longo do processo, para que com isso seja garantido um acordo global, no qual evite conflitos futuros, e ao final de todas esta tarefa

é imprescindível que seja definido um contrato escrito ou não, mas que registre todos os acordos e garantam que seja cumpridos.

3. ANÁLISE DE RESULTADOS

3.1. TERMO DE REFERÊNCIA (TDR) APRESENTADO PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA

Em seguida será exposto o Termo de Referência que foi apresentado pela empresa contratante com o objetivo de alinhar a proposta, bem como delimitar o escopo a ser seguido. Dificilmente os contratantes possuem claro o objetivo do trabalho ou serviço a ser executado, o que em muitos casos, pode dificultar a apresentação de uma proposta adequada com as demandas e necessidades. Contudo quando é elaborado um Termo de Referência torna-se mais fácil de visualizar o objetivo a ser alcançado com o projeto.

As páginas a seguir descreverão o Termo de Referência apresentando pela possível contratante:

Termo de Referência – 003/2018

Para Contratação de Consultoria Ambiental e Fundiária

Introdução

Acredita-se que as atividades de pecuária sejam o principal motor de novas áreas desmatadas na Amazônia. Desde 2009, quando o Greenpeace lançou o relatório "A Farra do Boi na Amazônia", culpando a indústria brasileira de carne bovina pelo aumento do desmatamento da Amazônia, um enorme progresso na sustentabilidade da cadeia de valor dentro da indústria de carne bovina no Brasil foi percebido.

No mesmo ano, os três principais frigoríficos na época assinaram um acordo com o Greenpeace e começaram a desenvolver um sistema individual de monitoramento por satélite, o que era necessário para garantir que o compromisso com o desmatamento fosse atingido. As auditorias ocorreram e os resultados melhoraram ano a ano.

Não só o Greenpeace trouxe a questão, mas o próprio Ministério Público Federal encabeçou a agenda e passou a punir criminalmente aqueles que fossem flagrados cometendo algum tipo de irregularidade socioambiental. Ambas as ações enviaram um sinal para os consumidores de carne, especialmente através de seus clientes, que o negócio como de costume estava em risco devido a possíveis multas e bloqueio de novos negócios.

Os clientes nacionais e internacionais de carne e couro foram pressionados e como base o desmatamento zero na Amazônia como padrão para seu abastecimento na região, mesmo que não seja claro como foi e continue sendo cumprido.

A região do Vale de Juruena é conhecida como grande produtora de bezerros que fazem parte da complexa cadeia de suprimentos de carne bovina, e está inserida nessa área de pressão e sensível aos olhos do mercado como um todo. Trabalhar nesta área com o objetivo de transformá-lo em uma área de produtos de gado sem desmatamento e alinhado com as demandas atuais dos consumidores globais, enquanto cria um novo modelo para

abordar a questão dos fornecedores indiretos.

Os compromissos livres de desmatamento relacionados à pecuária de corte, ainda falham nos controles de abastecimento relacionados a fornecedores indiretos (operações de bezerro), pois as ferramentas de monitoramento só conseguem avaliar o nível de conformidade das fazendas que fornecem diretamente. Com este problema afirmado, o projeto propõe-se a atuar de maneira sistemática nas fazendas da cria, associando a produtividade com a rentabilidade e cumprimentos dos requisitos socioambientais.

Contexto do Projeto:

Para o Estado do Mato Grosso, o “Programa Produzir, Conservar e Incluir” (PCI), apresentado pelo Governo na COP 21, em Paris, na França em 2015, tem como objetivo a expansão e o aumento da eficiência da produção agropecuária e florestal, a conservação dos remanescentes de vegetação nativa, recomposição dos passivos ambientais e a inclusão socioeconômica da agricultura familiar e populações tradicionais (Decreto nº 468, de 31 de março de 2016).

A empresa X, por meio do seu trabalho sobre pecuária sustentável, apoia e facilita a implementação do PCI e trará a expertise de toda a sua equipe em anos de atuação na área de sustentabilidade da indústria frigorífica para desenvolvimento do projeto.

Em 2017, a empresa X em parceria com as Fazendas do Grupo XL, Grupo W e empresa Z, acordaram iniciar um projeto de intensificação da pecuária na região noroeste do estado Mato Grosso. Esta iniciativa conta o apoio da entidade público-privada holandesa.

O principal objetivo do projeto é alavancar da produção da pecuária (cria de bezerros) através da promoção da restauração ambiental e da intensificação sustentável na região noroeste do estado do Mato Grosso. Espera-se que ao final do projeto, previsto para dez/2020, tenhamos adesão de até 360 propriedades da cadeia de fornecimento das Fazendas do Grupo XL, com seus planos de intensificação prontos e, em plena implantação e resultados comprovadamente verificados. O projeto terá a gestão realizada pela X, tendo como patrocinadores a empresa Z, as Fazendas XL, Grupo W e por ventura, qualquer outra parte apoiadora aceita por esses sponsors.

Participantes do Projeto:

OBSERVAÇÃO: Visando preservar a identidade das empresas participantes, neste tópico não será apresentado a descrição detalhada de cada um dos participantes ou mesmo patrocinadores.

Área de Abrangência:

A região de abrangência do projeto é a região noroeste do estado do Mato Grosso, onde serão engajados até 157 produtores de 8 municípios que tenham interesse em aderir ao projeto. Os municípios são Aripuanã, Brasnorte, Castanheira, Colniza, Cotriguaçu, Juína, Juruena e Nova Bandeirantes.

Presume-se que 60 pecuaristas possuirão um interesse maior, sendo esse quantitativo estratificado da seguinte maneira: 1 em Aripuanã, 8 em Brasnorte, 2 em Castanheira, 2 em Colniza, 7 em Cotriguaçu, 3 em Juína, 23 em Juruena e 14 em Nova Bandeirantes.

Pilares do Projeto (Produzir, Conservar e Incluir):

O projeto D-Free Calf Sourcing consiste em promover de forma controlada e individualizada, embora escalável, alguns dos pilares da estratégia PCI do governo estadual do Mato Grosso.

Produzir (metas do projeto)

- Através de técnicas de intensificação da pastagem e melhor uso da forragem disponível;
- Uso de genética reconhecida para produção de campo;
- Aspectos sanitários relacionados à evolução dos índices de produção;
- Uso de ferramentas para a adequada gestão econômica da propriedade;
- Apoio na captação e uso racional do crédito para investimento na intensificação.

Conservar (metas do projeto)

- Cumprimento da legislação ambiental em relação à adesão ao CAR e aos respectivos planos de recuperação de contingência;
- Protocolo de conformidade desmatamento zero;

Incluir (metas do projeto)

- Inclusão de produtores de bezerros e marginalizados devido ao não cumprimento de protocolos socioambientais, como embargos ambientais, desmatamento identificado por sistemas de monitoramento geoespacial e documentos ambientais pendentes;
- Regularização de terras
- Aumento da geração de renda com base na implementação de boas práticas

Objetivos TdR:

Esse TdR tem como objetivo inicial de direcionar as propostas de orçamento, para realização de todas as atividades relativas de cunho ao cumprimento da legislação ambiental e os produtos listados abaixo para os produtores rurais integrantes do projeto.

Atividades Esperadas:

- a) Diagnóstico da situação fundiária dos produtores: Levantamento do status atual de cada propriedade quanto ao título definitivo, matrícula, escritura, georreferenciamento e inscrição no Sistema Nacional de Cadastro Rural do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária;
- b) Diagnóstico da situação ambiental das propriedades: Utilização imagem de satélite, verificando "in loco" situação das APPs e reserva legal e acompanhamento do processo ambiental e suas fases junto ao órgão responsável;
- c) Elaboração e inscrição no SIMCAR daqueles que ainda estejam em situação de não-confecção junto à SEMA: Elaborar CAR para aqueles produtores que ainda não o fizeram, já descrito conforme ZEE da propriedade, indicando as piores áreas para produção como área de reserva legal.
- d) Estruturação do Plano de Restauração de Áreas Degradadas (PRADA): Definição das melhores técnicas a serem aplicadas, com base no estágio de degradação encontrado, por meio de relatório técnico daqueles que ainda não possuem.
- e) Acompanhamento da implementação do Plano de Restauração de Áreas Degradadas (PRADA) anualmente e reporte do seu status.
- f) Inserção dos marginalizados em virtude de não cumprimento ambiental - Embargos Ambientais (IBAMA/SEMA) e PRODES: Apoiar junto à elaboração do plano de recuperação da área degradada e mais instrumentos burocráticos exigidos pelo poder público na

regularização do desmatamento.

g) Desenvolvimento do projeto para submissão ao banco para captação de recurso para restauração (daqueles produtores que optarem por tal condição).

Prazos e Custos:

A proposta de orçamento **deverá ser enviada impreterivelmente até o dia XX/XX/XXXX**, com os todos os custos totais mensurados para os 36 meses de duração do projeto. Cabe ressaltar que são de inteira responsabilidade da postulante o dimensionamento correto dos custos relativos ao projeto (impostos, viagens, recursos físicos, aquisições de materiais e etc).

Informações Adicionais:

A proposta ainda deverá conter:

Resumo de qualificação da equipe (formação profissional, tempo de experiência e área de atuação) e informações sobre a empresa;

Equipe dedicada ao projeto (informar se estarão full-time “in loco”; parcial e etc);

Cases resumidos (apenas pontos chaves) de projetos semelhantes e indicadores alcançados;

A consultoria é livre para propor ou adequar as atividades propostas neste TdR ou mesmo aquelas não mencionadas que julgarem necessárias para um trabalho satisfatório;

Distinção entre custo por propriedade e custo total;

O projeto possui como meta a intensificação de ao menos 20% (média estimada de 144 hectares por propriedade) da área de cada propriedade (média estimada em 722 hectare), conforme dados da base do SiCAR.

Das 157 propriedades inicialmente aptas a participarem do projeto, aproximadamente 91,4% são estratificadas em micro, pequenos e médios produtores, conforme classificação do INCRA. O projeto ainda tem como objetivo que as propriedades restaurem ao menos 3/20 do passivo de APPs. Estima-se que entre 80%-90% das propriedades já possuam o CAR.

No conjunto de 8 municípios, um déficit médio de 4,95 (APPs) ha de recuperação foi calculado para cada propriedade. Ao considerar o período de 20 anos para a recuperação, durante os 3 anos do projeto, deve ser recuperado (3/20) de cada propriedade.

Cabe ressaltar, que caso haja qualquer modificação nas premissas do projeto, a empresa X informará para alteração e reenvio de uma nova proposta comercial, com adequação as respectivas exigências e modificações dos valores inicialmente calculados.

3.2. PROPOSTA TÉCNICA E COMERCIAL ELABORADA A PARTIR DO TERMO DE REFERÊNCIA (TDR).

Para elaboração da proposta (orçamento), foi necessário inicialmente apresentar o Termo de Referência a todos os Técnicos e Engenheiros da empresa que estariam envolvidos no processo caso a proposta fosse aprovada. Ressaltando que tais profissionais são Stakeholders importantes ao longo da execução do projeto, pois caso os mesmos não estejam totalmente

engajados com o projeto a execução poderia ocasionar sérios problemas ao longo da vida do projeto.

Para que todos tivessem a oportunidade de expor sua opinião, apontar e identificar em quais etapas poderiam haver oportunidade e riscos, foi criado um ambiente confortável pela diretoria para ouvir todos os envolvidos. Quanto maior o número de informações coletados durante a elaboração de uma proposta, maior é chance de aprovação, pois o interlocutor responsável em apresentar a proposta estará muito bem fomentado quando for questionado.

Aqui é importante destacar uma estratégia de negociação em proposta desta complexidade, conforme, pode ser visualizado ao longo da leitura do TdR o projeto engloba vários assuntos, embora esteja tudo dentro do agronegócio relaciona-se com diferentes áreas e especialidades, contudo definiu-se como estratégia que haveria apenas um interlocutor responsável por toda a comunicação com o cliente e caberia a este o encargo de absorver as reais necessidade do cliente e repassar a equipe assim como ouvir e entender de cada técnico as características e particularidades de cada fase do projeto e na sequência repassar ao cliente em linguagem clara e objetivo.

Apesar do cliente possuir conhecimentos gerais referente a contratação o mesmo não é um especialista em todas as áreas objeto do contrato, ainda considerando que o mesmo possui um cargo executivo, no qual capta recurso financeiro no mercado gerencia este recurso e na sequência contrata empresas especializadas para executar os projetos. Apesar de tais particularidades sabia-se da importância em esclarecer algumas soluções tecnológicas que poderiam a aplicadas ao projeto para aumentar a eficiência no desenvolvimento de algumas atividades. Com essa estratégia definida coube ao interlocutor apresentar todas essas possibilidades ao cliente, tudo isso antes de apresentar a proposta formal, para que o cliente avaliasse a ideia e aprovasse as sugestões.

Além dos aspectos delimitados no TdR também tornou-se necessário um profundo estudo da cultura, logística e infraestrutura local em que o projeto será desenvolvido, pois a empresa a ser contratada embora atue nacionalmente não possui domínio das condições da região e está compreensão é fundamental para preparo da proposta e mesmo depois para execução do trabalhos. Entre inúmeros fatores de mudanças vale destacar as variações que podem ocorrer em relação aos preços dos insumos para mantimento do projeto, como por exemplo, aluguel de escritório e casas para os colaboradores, preço do combustível, alimentação entre outros custos que impactam diretamente no valor final do orçamento. Toda esta análise foi fundamental para calcular os custos e apresentar um valor competitivo.

Outro desafio encontrado na elaboração de uma proposta deste nível, refere-se a formação do preço final do serviço, pois neste caso o projeto tem uma extensão de 36 meses e calcular todos os custos envolvidos de maneira adequada é um fator determinante para aumentar as chances de aprovação, pois caso o valor final esteja muito acima da concorrência, possivelmente a empresa seria desclassificada e o contrário também é válido. Para esta proposta efetuou-se todos os cálculos referentes a custos com mão-de-obra, logística em função da distância da empresa matriz, custos operacionais e demais custos envolvidos no processo até sua conclusão.

Vencida todas essas etapas foi possível chegar a formação da proposta. Em alguns casos é possível elaborar uma proposta técnica e outra comercial. Nesta situação o cliente solicitou todas as informações em uma única proposta, conforme será apresentada a seguir. Vale destacar que uma série de informações foram extraídas da proposta para preservar a identidade da empresa

PROPOSTA COMERCIAL N. 1.489/2018

REFERENTE AO TERMO DE REFÊRENCIA N. 003/2018

1-APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A consultoria AB é uma empresa estabelecida no setor do agronegócio com 8 anos de atuação, em 13 estados brasileiros e Paraguai, que busca excelência na prestação de serviços de consultoria e difusão tecnológica, visando a otimização do uso de recursos nos setores de produção agropecuário, florestal e meio-ambiente.

2-OBJETIVO DA PROPOSTA

Formalização das atividades a serem realizadas durante prestação de serviços em Consultoria Técnica junto ao Projeto em regularização fundiária e cumprimento da legislação ambiental de 157 propriedades rurais situadas no noroeste do estado do Mato Grosso incluindo oito municípios, com uma área de abrangência de aproximadamente 113.354 hectares.

3-QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE TÉCNICA

OBSERVAÇÃO: Este item tem por objetivo descrever a qualificação dos profissionais da empresa, porém visando preservar a identidade da empresa e dos profissionais tais informações foram removidas do trabalho.

4-PROFISSIONAIS DEDICADOS AO PROJETO

Quadro 1 - Profissionais dedicados ao projeto

Quantidade	Profissional	Dedicação	Local
1	Eng. Agrimensor	Exclusiva	<i>in loco</i>
1	Eng. Agrimensor	Parcial	Londrina-PR / <i>in loco</i>
1	Eng. Florestal	Exclusiva	<i>in loco</i>
1	Eng. Florestal	Parcial	Londrina-PR / <i>in loco</i>
2	Eng. Agrônomo	Parcial	Londrina-PR / <i>in loco</i>
1	Estagiário	Exclusiva	Londrina-PR

Fonte: Consultoria AB (2018).

Ressalta-se que para a realização deste projeto será contratado profissionais no mercado com experiência em trabalhos semelhantes.

5-TRABALHOS REALIZADOS CONSULTORIA AB

5.1-Consultoria Agroambiental: Elaboração de Projetos de Agricultura de Baixo Impacto

- Região Noroeste do Paraná:

Área total 2.557 ha

Produção Cana – 1.200 ha;

Produção Florestal – 500 ha (2018);

Produção Carvão Vegetal;

OBJETIVO de aproveitar 100% áreas de produção de cana de baixa produtividade – com implantação de maciço florestal, visando acesso de gado após desbaste da floresta comercial.

Aproveitamento das áreas Marginais com floresta nativa (madeira e produtos não madeiráveis)

Retorno da Agricultura em Sistemas de Integração (336 ha).

Área total 2.500 ha

Produção pecuária, agricultura (mandioca e grãos), sementes, eucalipto e floresta nativa em maciço.

Lotação inicial: de 1,5 UA/ ha;

Lotação **atual** de 4,5 UA/ ha;

Lotação META de 7,0 UA/ ha;

OBJETIVO de formar 1.200 ha de sistema silvipastoril em 5 anos, reformando pastagens.

a) Grupo P

- Região Triângulo Mineiro

Área total: 1.643 ha

Produção Cana – 1.000 ha;

Produção Pecuária Leiteira – 200 ha;

Agricultura: 300 ha (grãos: soja, feijão, milho);

Caprinocultura;

Produção Agroindustrial

OBJETIVO:

Aproveitar áreas de produção de pecuária com implantação de Sistema ILPF;
 Implantar faixas de Agroflorestas nas áreas de agricultura;
 Introduzir cultivo de adubação verde (semente);
 Implantar Cortina de Vegetação em todo perímetro da propriedade;
 Explorar economicamente as áreas de Reserva Legal;

5.2-Consultoria em Geoinformação e Agrimensura

b) Cooperativas

Identificação de áreas de plantio de eucalipto e pinus através da interpretação de imagens de sensores orbitais e geração de mapas temáticos contendo as áreas identificadas em uma distância de 75 quilômetros da sede da Cooperativa no Município de Jandaia do Sul -PR.

c) Georreferenciamento de imóveis rurais

Experiência em mais de 3 anos de atuação do departamento de agrimensura e entorno de 100 processos nos estados do PR, RS, SP, MS.

5.3-Consultoria em Meio Ambientais

- Realização de aproximadamente 2.300 Cadastros de CAR (Cadastro ambiental rural), em diversos estados brasileiros como: Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Piauí;
- Primeira empresa paranaense a protocolar um projeto de exploração econômica da Reserva legal junto ao IAP (Instituto Ambiental do Paraná);
- Capacitação de técnicos do setor e profissionais do IAP (Instituto Ambiental do Paraná) para realização do Cadastro Ambiental Rural;
- Coordenação de projetos de agricultura de baixo impacto, através da implantação de práticas sustentáveis e inserção de espécies arbóreas nativas no sistema de produção. (SAFs);
- Elaboração e coordenação de projeto para recuperação de áreas degradadas,
- Elaboração de laudos e acompanhamento em processos judiciais.

6-FATURAMENTO E CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

A proposta contempla um contrato de 36 meses de duração visando à prestação de serviço em consultoria técnica.

6.1-Valor do serviço:

Quadro 2 - Valores dos serviços

Consultoria técnica global	R\$ 1.273.366,22
Consultoria técnica por fazenda	R\$ 8.110,61

Fonte: Consultoria AB (2018).

6.2-Valor de cada serviço de acordo com os itens do Escopo Comercial

Quadro 3 - Custo para 157 imóveis

Referência ao item do escopo comercial	Custo total (R\$)	Custo por fazenda (R\$)
Diagnostico fundiário	R\$ 127.336,62	R\$ 811,06
Diagnostico ambiental	R\$ 191.004,93	R\$ 1.216,59
CAR	R\$ 127.336,62	R\$ 811,06
Mapa uso e ocupação	R\$ 191.004,93	R\$ 1.216,59
PRADA	R\$ 445.678,18	R\$ 2.838,71
Inscrição marginalizados	R\$ 63.668,31	R\$ 405,53
Projeto banco	R\$ 127.336,62	R\$ 811,06
Total	R\$ 1.273.366,21	R\$ 8.110,60

Fonte: Consultoria AB (2018).

Adendo: Alguns valores de serviços individuais estão abaixo do valor de mercado, porém devido ao volume do serviço em negociação é possível reduzir os custos, contudo caso seja contratado individualmente os valores necessariamente devem ser atualizados.

6.3-Condições de Pagamento

- A negociar com o contratante.

Observação: Caso o recurso financeiro destinado ao escopo desta proposta comercial não seja exaurido no desenvolvimento da mesma, o montante restante poderá ser realocado para outro projeto desde que dentro da área de atuação da Consultoria AB

6.4-Validade da proposta: 40 dias após a data de envio.

7-ESCOPO TÉCNICO

a) Diagnóstico da situação fundiária de 157 propriedades. Para a realização deste trabalho será efetuado um levantamento da situação atual de cada propriedade, quanto a titularidade, situação matricular e certificação do imóvel junto ao INTERMAT (Instituto de Terras de Mato Grosso) e ao INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária).

Observação: As matrículas atualizadas deverão ser fornecidas pelos proprietários.

b) Diagnóstico da situação ambiental das propriedades, através da utilização de imagens de satélite de alta resolução atualizadas, para aferir a situação das Áreas de Preservação Permanentes (APP's) bem como as áreas de Reserva Legal, além de vistorias em campo quando necessárias. Também serão realizadas consultas junto a SEMA para emissões de certidões negativas de infração ambiental e termos de ajustamento de conduta ambiental (TAC).

c) Elaboração do Cadastro Ambiental Rural:

- Análise documental e enquadramento das propriedades na legislação vigente (Código Florestal Lei 12.651/2012), e Decreto 1.031 de 02 de junho de 2017 que regulamenta a Lei Complementar Nº 592 de 26 de maio de 2017, no que tange o Programa de Regularização Ambiental, o Sistema Mato-grossense de Cadastro Ambiental - SIMCAR,

a inscrição e análise do Cadastro Ambiental Rural;

- Determinação e alocação das áreas ambientais (APP's e RL's);
- Elaboração das plantas em formato Shapefile no programa SIMCAR;
- Preenchimento dos dados da propriedade no programa SIMCAR;
- Impressão de recibo do cadastro (protocolo);
- Acompanhamento do processo junto ao órgão ambiental;
- Emissão de Anotação de Responsabilidade Técnica (ART);

d) Elaboração do Mapa de Uso e Ocupação Atual do Solo dos imóveis, com a determinação das seguintes classes:

- Áreas de APP's
- Áreas de Reserva Legal;
- Áreas Agricultáveis;
- Áreas com pastagens;
- Áreas com florestas comerciais;
- Benfeitorias;
- Estradas de acesso e carregadores; e
- Recursos Hídricos.

Observação: Com intuito de diminuir as incursões a campo a elaboração dos mapas de uso e ocupação do solo, será feita baseada em imagens de satélite de alta resolução (50 cm colorida) e apoiada por visitas a campo quando se fizer necessário.

As cenas utilizadas (imagens de satélite) serão adquiridas pela empresa e o valor já está incluso no orçamento.

e) Estruturação do Plano de Restauração de Áreas Degradadas (PRADA) através de:

- Análise documental e enquadramento das propriedades de acordo com a legislação vigente (Código Florestal Lei 12.651/2012), Decreto 1.031 de 02 de junho de 2017, Decreto Estadual 2.365 de 09 de fevereiro de 2010 e Decreto Federal 8.235 de 05 de maio de 2014;
- Caracterização Ambiental da propriedade – Meio Físico – Levantamento e caracterização do solo, relevo e hidrografia;
- Caracterização Ambiental da propriedade – Meio Biológico – Levantamento a campo da flora local, ou seja, vegetação nativa existente na região, através do levantamento das espécies existentes;
- Elaboração das plantas em formato Shapefile;
- Elaboração de Projeto de recomposição de áreas degradadas e alteradas (PRADA) contendo: caracterização das áreas a serem recuperadas, ações propostas e metodologias a serem utilizadas;
- Estudo de viabilidade econômica de exploração da Reserva Legal a ser implantada, através da exploração econômica com espécies nativas e exóticas de acordo com o mercado regional e elaboração de modelo de exploração contendo espécies, espaçamentos, manejo e cronograma de execução;
- Emissão de Anotação de Responsabilidade Técnica (ART);
- Acompanhamento do processo junto ao órgão ambiental;
- Emissões de relatório técnicos;
- Acompanhamento da implantação do Plano de Restauração de Áreas Degradadas (PRADA) anualmente e reporte do status de desenvolvimento;

f) Inserção dos marginalizados em virtude de não cumprimento ambiental, embargos ambientais (IBAMA/SEMA)

e PRODES: Apoio junto a elaboração do plano de recuperação exigidos pelo poder público na regularização do desmatamento;

g) Desenvolvimento do projeto para submissão a banco com objetivo da captação de recursos para restauração (para os produtores que optarem por este recurso).

8-RESPONSABILIDADES DA CONSULTORIA AB

- Controlar todas as atividades necessárias ao desenvolvimento deste projeto;
- Somente se utilizar, para a execução dos serviços contratados, de técnicos especializados para tal;
- Arcar com todos os custos relativos ao pessoal necessário à execução dos serviços objeto desta proposta, inclusive encargos trabalhistas, previdenciários e fiscais, decorrentes da aplicação da Legislação Trabalhista, Previdenciária e Fiscal, isentando a Contratante de quaisquer pagamentos a este título, excluído a mesma, de eventual processo, em especial de reclamações trabalhistas movidas por qualquer funcionário da contratada;
- Assegurar o sigilo sobre as informações classificadas como confidenciais pela Contratante e, desde que informadas pela mesma, caso estas sejam utilizadas no trabalho;
- Devolver a Contratante todo o material de sua propriedade utilizado durante a execução do serviço.

9-RESPONSABILIDADES DA CONTRATANTE

- Monitorar todas as etapas e o andamento dos trabalhos;
- Fornecer todos os dados e definições necessários à execução dos serviços;

3.3. DESENVOLVIMENTO DA NEGOCIAÇÃO

Apesar da contratante apresentar um Termo de Referência no qual delimitou os objetivos pretendidos com o projeto, coube a contratada apresentar durante as explanações as metodologias que poderiam ser aplicadas na execução das atividades do projeto, pois embora a contratante seja do agronegócio o projeto em si exige atividades específicas que apenas profissionais especializados no tema possuem um determinado domínio e conseguem visualizar as metodologias mais eficientes e pacotes tecnológicos a serem empregados.

Com isso a equipe técnica da contratada preparou uma série de sugestões e alterações a metodologia de execução do trabalho, sendo que estas alterações em alguns casos possibilitaria um ganho operacional e diminuição de custos. Todas estas sugestões foram apresentadas à contratante para avaliação e possível aprovação.

Neste momento é importante destacar que a negociação entra em um ambiente onde ambas as partes ganham, denominada técnica do ganha-ganho, pois a contratada ao sugerir metodologias que visam reduzir o tempo das atividades e ainda diminuir custos, deixa claro a contratante que não está apenas voltada aos aspectos financeiros e sim está pensando na

qualidade e desempenho do projeto e abrindo mão de possíveis resultados financeiros a curto prazo para construir uma parceria longa e duradoura.

Após uma longa e detalhada análise a contratante aceita as sugestões com algumas pequenas alterações para que a partir disso elaborado a proposta conforme já apresentada anteriormente.

3.4. RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DA NEGOCIAÇÃO

A empresa Consultoria AB participava de uma ampla concorrência na qual outras empresas do mesmo segmento submeteram propostas similares aos contratantes. Não foi divulgado inicialmente quais seriam os critérios de avaliação ou mesmo classificação da concorrência, porém transcorrido um período do envio da proposta ao entrar em contato com a contratante a Consultoria AB foi informada que havia perdido a concorrência em função do preço, pois uma das concorrentes apresentou um valor menor.

Após o declínio inicial da proposta o interlocutor responsável pela negociação da Consultoria AB, manteve contato com o responsável da contratante, sempre abordando sobre projeto similares que vinha executando e outras temas relacionado ao escopo do trabalho inicialmente pleiteado, visando com isso a manutenção do relacionamento e alcançar outras parcerias em outros projetos além de sempre estar disponível para esclarecer dúvidas ou sugestões referente ao projeto que já havia sido declinado, inclusive em muitos casos indicando e fornecendo contato de parceiro importantes para o projeto. Toda essa dedicação de energia tinha por objetivo manter forte os vínculos com a empresa contratante, sendo uma das estratégias adotadas pelo interlocutor da Consultoria AB.

Transcorrido mais um período em função da ótima relação desenvolvida a contratante voltou a entrar em contato questionado se ainda havia interesse em participar do projeto e confirmado o interesse foi solicitado que os custos do projeto fossem revisados e que se necessário era para atualizar o orçamento. Várias vezes o contratante questionou se havia certeza sobre os custos repassados.

Após uma série de revisões os valores da proposta original foram novamente apresentados com um pequeno ajuste monetário devido ao período transcorrido, porém uma mudança pouco relevante frente ao valor global do contrato. Com a nova proposta em mãos a Contratante solicitou a elaboração de um documento para esclarecer como o serviço seria executado, as fases e outras atividades pertinentes ao projeto.

Diante desta demanda a contratada elaborou um fluxograma das atividades levando em consideração o período e a ordem para execução de cada atividade e cada pacote de trabalho, buscando resumir em um único arquivo um trabalho que seria realizado ao longo de 36 meses para facilitar a visualização e certificar a capacidade técnica de executar o serviço.

Com todos os documentos em mãos a Contratante solicitou uma reunião presencial para discutir os detalhes da proposta, sendo esta a primeira reunião presencial, todas as demais havia sido por videoconferência. A reunião teve por objetivo principal comunicar a aprovação da proposta da Consultoria AB e para definir as cláusulas contratuais. No ensejo da reunião a Contratante mencionou que a empresa que havia ganhado no primeiro momento, na ocasião de assinar o contrato alegou que havia se “equivocado” com os valores e seria necessário realizar um ajuste de 80% do valor inicialmente apresentando. Tal situação gerou a quebra da parceria e da confiança e a exclusão da empresa na participação do projeto.

Entre o contato inicial por parte da Contratante e a reunião final para firmar o contrato transcorreu-se um período de 11 (onze) meses, que exigiu por parte do interlocutor inúmeras horas despendidas em ligações, reuniões e viagens para discutir o projeto e outras viagens para alinhar determinadas parcerias que seria fundamental para execução do contrato. Além disso também consumiu várias horas técnicas da equipe de engenharia para realizar cálculos de produtividade, dimensionar número de horas técnicas, estimativas e elaboração cronogramas. Todo este processo possui um custo financeiro e a perda do contrato resultaria em um investimento fracassado da empresa.

Diante de todo este contexto evidencia-se o quanto é importante a legitimidade e planejamento da negociação além do uso das ferramentas adequadas para alcançar sucesso diante de uma concorrência, pois caso tais fatores tivessem sido ignorados, ou seja, conduzido de maneira simplória e sem planejamento, também estaríamos fora, além de causar frustrações geraria danos financeiros.

Um dos fatores primordiais da negociação deve-se ao excelente planejamento do MACNA, pois após a declínio da proposta a manutenção do relacionamento foi proposital com a contratante e consolidou-se como um fator de sucesso, uma vez a Consultoria AB possuía consciência da limitação de empresas no mercado apta prestarem este tipo de consultoria.

4. CONCLUSÕES

O presente estudou ao longo do desenvolvimento transcreve a jornada atravessada por uma determinada empresa que embora não familiar com práticas e técnica de negociação estratégica, buscou incansavelmente utilizar de tais técnicas e metodologias para alcançar o sucesso. O estudo também evidencia que mesmo um planejamento minucioso está sujeito aos impactos e revés da negociação, pois embora se busque uma parceria na celebração de um contrato ambas as partes sempre irão zelar por proteger o máximo suas empresas e manter a sustentabilidade da mesma.

Um dos fatores de sucesso utilizado na negociação relaciona-se ao fato da empresa realizar a integração das diferentes áreas do conhecimento, destacando-se para as esferas de cronograma, aquisição, análise de custos e riscos. O estudo também demonstra que a união da teoria e experiência profissional, pode desenvolver e levar um profissional a um patamar de destaque em uma negociação até mesmo contra grandes empresas do ramo atacadista. Ao total foram 11 meses de preparação e planejamento desde o escopo da proposta até as apresentações para fechamento, todas embasadas em boas estratégias da arte da negociação a fim de mitigar possíveis imprevistos e o que por resultado conciliou no fechamento do contrato.

5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Embora inúmeros autores já se debruçaram sobre o tema de negociação, espera-se que estudo de caso sirva de incentivo para que outras organizações explorem com mais afinco esta temática e que ocorra o entendimento aos leitores que o resultado financeiro exposto no trabalho só foi possível alcançar graças as diversas técnicas de negociação e preparo do interlocutor. Além disso que a visualização de um resultado tão expressivo tanto de nível financeiro quanto de nível estratégico sirva de estímulo a outros autores para que registre o andamento de suas negociações e quando possível compartilhem o conhecimento aos interessados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHAL, Eugenio. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

CARVALHO, C. J. **Negociação**. Lisboa: Editora Sílabo: Lisboa, 2016.

FIALKOVITS, J. R. Apostila preparada para o MBA, Negociação e Administração de conflitos. FGV, 2017.

LOPES, Sonia; STOECKICHT, Ingrid. **Negociação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBoK. USA: Project Management Institute, 2013.

TAMADA, P. C. R. Curso de especialização em negociação coletiva. Porto Alegre, 2010.

VARGAS, H. C. **A arte da negociação**. Apostila preparada para o curso de extensão, Novos instrumentos de gestão ambiental urbana. FUPAM-FAUUSP, 1996.

SCOTTI, Miguel. **Negociação: Um processo na construção do network sinérgico e inovador**. 1ª edição. Curitiba: Signo Publicações, 2003.

CARVALHAL, Eugenio. **Negociação: Fortalecendo o processo. Como construir relações de longo prazo**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Vision, 2005.