

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM NEGÓCIOS DE PETRÓLEO, GÁS
NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEL**

THAÍSE DORIA DE OLIVEIRA

COMO CONDUZIR UMA NEGOCIAÇÃO

***Aracaju – SE
2009***

THAÍSE DORIA DE OLIVEIRA

COMO CONDUZIR UMA NEGOCIAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em MBA em Negócios de Petróleo, Gás Natural e Biocombustível.

Nome completo do Avaliador

Nome completo do Coordenador de Curso

Nome completo do Aluno

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), 14 de Outubro de 2009.

RESUMO

Este artigo teve como metodologia a revisão bibliográfica de diferentes autores sobre o tema "Negociação", objetivando analisar os aspectos da negociação e de que forma obter o sucesso no acordo. Existem diferentes estilos e táticas, em que é fundamental o reconhecimento de como as partes estão conduzindo a negociação, qual a tática aplicada pelo interlocutor e qual deve ser aplicada para conduzir a negociação. Através de uma análise do que é negociação, dos conflitos que surgem durante este processo de como devem ser considerados e resolvidos, dos estilos táticos e da estrutura de uma negociação, pode-se constatar que a negociação possui toda uma estrutura, iniciando pelo planejamento, seguido de uma análise dos objetivos expostos e a execução da melhor estratégia. A negociação também é visualizada como um jogo em que não deve haver perdedores. Um jogo flexível, que deve conciliar cada objetivo exposto. Mesmo depois que a negociação teoricamente tenha sido encerrada, novas discussões poderão surgir, principalmente quando alguns pontos tiverem passado despercebidos ou se houver ocorrido falhas na formalização do acordo. Analisando as referências bibliográficas, pôde-se concluir que todas as pessoas negociam diariamente, mas conduzir uma negociação corretamente e concluí-la com sucesso necessita de todo um planejamento, estudo, atenção e percepção para além de alcançar o êxito almejado, manter a negociação fortalecida por longo prazo.

Palavras-chave: Negociação. Táticas de Negociação. Planejamento. Sucesso.

ABSTRACT

This article aims to examine aspects of negation and how to achieve successful agreement. There are different styles and tactics in which is crucial the understanding of how the parties are conducting the negotiations, which tactics are applied by the speaker and the tactics that should be applies to conduct the negotiations. Through an analysis of what is negotiation, the conflicts that arise during this process, how they should be considered and resolved, the tactical styles and structure of a negotiation, it can be see that the negotiation has a whole structure, starting from the planning followed by an analysis of the stated objectives and implementation of the best strategy. The negotiation is also viewed as a game in which there should be no losers. A flexible game, in which each goal must be satisfied. Even after the negotiations theoretically has been closed, further discussion may arise, especially when some points have been overlooked or if there have been failures in the agreement. Looking at the references, it was concluded that all the people negotiate daily, but leading a negotiation correctly and completing it successfully requires a great deal of planning, study, attention and awareness to not only to achieve the desires success, but to have the negotiation strengthened in the long term.

Key-Word: Negotiations. Tactics of Negotiations. Organization. Success.

SUMÁRIO

RESUMO	03
ABSTRACT	04
SUMÁRIO	05
1 INTRODUÇÃO	06
2 DEFINIÇÕES PARA O TERMO “NEGOCIAÇÃO”	07
2.1 Tipos de Conflitos	08 à 10
3. ESTRUTURA PARA UMA BOA NEGOCIAÇÃO	10 à 11
4 ESTILOS TÁTICOS PARA UMA NEGOCIAÇÃO	11 à 13
5 ACORDO BASE – EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS	13 à 14
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
REFERÊNCIAS	16

1 INTRODUÇÃO

Ao dar início a uma negociação, é importante analisar as situações que favorecem ou desfavorecem para que seja alcançado o objetivo almejado. Ambas as partes devem ficar satisfeitas, sendo insuficiente apenas um lado ganhar, pois no “jogo dos negócios” não existe um vencedor, e sim um empate, onde ambas as partes devem ser favorecidas, analisando as necessidades de cada um dos lados e evitando conflitos que venham atrapalhar o bom negócio.

A realidade atual do mundo modifica o equilíbrio das pessoas, dos grupos e organizações, criando aberturas para os conflitos, dificultando e retardando a finalização da negociação. Com o desequilíbrio das partes, uma delas acaba obtendo certas vantagens, propiciando a negociação “ganha-perde”, condição esta que se mantém por um médio prazo em que, provavelmente, não ocorreriam novas negociações, já que uma das partes saiu lesada e poderá não estar disposta a correr riscos.

Segundo Robinson (1996:11), todos podem sempre negociar. Desde o dia do nascimento, ao chorar, por exemplo, chora-se até conseguir chamar a atenção e ser atendido. Segundo ele, talvez nos dias de hoje já não se considere isso deliberadamente como negociar, porém aprende-se muito cedo como lidar com o choro para efetivamente conseguir aquilo que se pretende. Além disso, observa-se que, para se tornar um bom negociador, é preciso gostar de negociar, pois, quando se faz aquilo que gosta, tem-se muito mais chance de fazê-lo bem.

Este trabalho tem como objetivo abordar como uma negociação deve ser conduzida, desde os conflitos encontrados as táticas que devem ser utilizadas, e de que maneira os conflitos podem ser contornados para que resulte em uma realidade favorável para ambas as partes, criando um acordo promissor e com laços fortalecidos.

2 DEFINIÇÕES PARA O TERMO “NEGOCIAÇÃO”

Segundo Cohen (1989:13), a negociação é o uso de informações e do poder, com a finalidade de influenciar o comportamento, considerando a comunicação de extrema importância, expressar com clareza os interesses do acordo. No caso do poder, ele pode ser dividido em poderes pessoais (ligados diretamente à pessoa) e o poder circunstancial (associado à função ou cargo).

A negociação tem como propósito atingir um resultado favorável para diferentes idéias e necessidades. Para Acuff (1993:21), existe uma série de comportamentos que influencia em um bom acordo, sendo estes, a comunicação, vendas, marketing, psicologia, sociologia e resolução de conflitos.

Durante o processo de negociação é importante que as partes envolvidas usem a flexibilidade, principalmente nos momentos em que os caminhos seguidos não estejam levando aos bons resultados. O planejamento deve sempre ser feito para direcionar o acordo, mas a flexibilidade deverá entrar para dar novas alternativas ao processo, evitando que os conflitos tomem proporções indesejáveis.

Fisher (1993) reforça a afirmação do parágrafo acima, descrevendo que as posições negociadas inflexivelmente possuem um custo elevado, podendo ser evitadas a partir de uma negociação cordial, em que as partes contrárias sejam encaradas como parcerias, tendo como objetivo um acordo e não uma vitória, confiando no parceiro, cedendo o necessário para evitar confrontos, criando, na maioria dos casos, uma relação estável.

Os conflitos são necessários para que novas idéias sejam expressas e exploradas por diferentes pontos de vistas, interesses e valores, não sendo considerado totalmente negativo. Na medida que surgem, devem ser debatidos e administrados para não se tornarem destrutivos.

2.1 Tipos de Conflitos

Os conflitos surgem por diversos fatores, iniciando por uma diferença de idéias, mas que, a depender de sua administração, pode torna-se um conflito destrutivo. Nas organizações, os conflitos são quase que inevitáveis. Segundo Hodgson (1996), podemos distinguir os conflitos por níveis, sendo eles;

- ✓ **Nível 1** = A discussão é o estágio inicial do conflito, onde as partes tratam o assunto de forma aberta, racional e objetiva.
- ✓ **Nível 2** = Este estágio pode ser chamado de debate, onde o grau objetividade perde um pouco o foco e as pessoas expressam mais a forma comportamental.
- ✓ **Nível 3** = Surge à desconfiança no caminho ou alternativa que a outra parte envolvida tomou. Este nível é chamado de Façanha.
- ✓ **Nível 4** = As Imagens fixas, frutos de experiências anteriores, são concebidas às novas partes, uma forma de preconceito, fazendo com que as pessoas tomem posições rígidas e fixas.
- ✓ **Nível 5** = Neste nível, ambas as partes encontram-se inflexíveis, sem a intenção de negociar, com o único objetivo de ganhar.
- ✓ **Nível 6** = Surge às estratégias de persuadir o lado oposto com punições ou ameaças e o nível de comunicação fica restrito.
- ✓ **Nível 7** = As pessoas ficam desprovidas de sentimentos, mostrando-se cada vez mais arrogantes.
- ✓ **Nível 8** = Ambas as partes preocupam-se apenas em se defender ou em como atacar. A negociação passa a ser deixada de lado.

- ✓ **Nível 9** = Nesta etapa é quase inevitável que as partes cheguem às “vias de fato”, ocasionando a desistência de um acordo.

Analisando os níveis de conflito acima citados, podemos observar que todos eles poderiam ser evitados se fossem reconhecidos previamente; então seriam tomadas medidas estratégicas adequadas. Para Melo (2009), os conflitos também podem ser divididos nos seguintes tipos:

- ✓ **Latente** = Não é um conflito declarado e sua existência passa imperceptivelmente.
- ✓ **Percebido** = Sua existência é mais óbvia, mas não é declarada abertamente.
- ✓ **Sentido** = As emoções são expostas conscientemente.
- ✓ **Manifesto** = Ambas as partes estão sendo atingidas e o conflito está exposto a todos, podendo interferir na dinâmica organizacional.

Os conflitos, tanto positivos quanto negativos, estão vinculados ao conhecido “comportamento político na organização”, podendo constatar que, quanto mais conflitos surgirem na empresa, mais comportamento político deverão os acompanhar.

Segundo Weeks (1992), existem oito passos essenciais para resolver conflitos. São eles;

- ✓ Criar uma atmosfera afetiva;
- ✓ Esclarecer as percepções;
- ✓ Focalizar as necessidades individuais e compartilhadas;
- ✓ Construir um poder positivo e compartilhado;
- ✓ Olhar para o futuro e em seguida aprender com o passado;

- ✓ Gerar opções;
- ✓ Desenvolver “degraus”. As “pedras dos passos” para a ação;
- ✓ Estabelecer acordos com beneficiação mútua.

Para Martinelli et.al (1998), os conflitos podem servir como oportunidades para o crescimento mútuo, desde que sejam desenvolvidos e utilizem resoluções positivas e construtivas, servindo como um aprendizado para adaptar-se às diversidades e diferenças do meio.

3 ESTRUTURA PARA UMA BOA NEGOCIAÇÃO

Para iniciar uma negociação, metas deverão ser estabelecidas para que seja alcançado um melhor acordo, um relacionamento fortalecido entre as partes e que se obtenha um aprendizado a cada negociação.

Existem determinados pré-requisitos que ajudam a conduzir uma negociação de forma melhor. Segundo Gallieres (2001), os participantes da negociação devem apresentar-se de forma agradável, esclarecida e prevenida, evitando demonstrar habilidades manipuladoras.

A comunicação inadequada pode causar diversos transtornos durante uma negociação, como a irritação, omissões, interpretações erradas. Por isso, é importante ter diplomacia, fazer com que as informações sejam passadas com precisão, para que as outras partes interessadas possam analisá-las adequadamente.

Deve-se existir uma atenção durante toda a negociação. Ambas as partes devem ser bons ouvintes, pois, quando as metas e objetivos são mal compreendidos, acabam levando a uma resolução sem sucesso. É fundamental mostrar interesse durante a fala da outra parte envolvida, demonstrando respeito. Não é necessário revelar todos os desígnios objetivados, apenas os essenciais para a exploração do alvo.

As perguntas devem ser feitas direcionadas para soluções e não para críticas. As pessoas que fazem perguntas coerentes costumam conduzir a conversação.

A competição não é um conflito. É uma forma de mostrar os próprios interesses, e tentar convencer a outra parte de que sua definição está correta, enquanto que a dele pode estar equivocada, sendo que os resultados benéficos deverão existir para ambos, contemplando da melhor forma os interesses dos envolvidos.

As ameaças são usadas habitualmente em negociações, por serem fáceis de serem ditas. O grande problema é que podem surgir contra-ameaças, podendo acabar com a “relação” da negociação. A ameaça é uma tática de pressão que, ao ser feita, deve ter fundamentos e ser passada de forma convicta. Entretanto, mesmo sendo bastante utilizada, os bons negociadores não a aplicam, usando apenas do bom diálogo. Acreditam que, esta tática é uma forma apelativa quando os recursos para o alcance de objetivos cessaram.

4 ESTILOS TÁTICOS PARA UMA NEGOCIAÇÃO

Cada negociação possui sua particularidade, por esse motivo, é fundamental reconhecer o caminho em que a negociação prossegue e como também o lado contrário se comporta. A partir daí, defini-se qual será o melhor estilo para chegar a uma negociação promissora. A escolha da tática adequada é a parte mais complexa da negociação.

Em primeiro lugar, é importante esclarecer que a negociação não é uma guerra, pois, durante o fechamento de um acordo não deverão existir derrotados. Os ensinamentos do general chinês Sun Tzu, escritos do Livro “A Arte da Guerra” podem ser utilizados em várias áreas, mas no campo da negociação eles são focados para evitar erros.

Existem diferentes estilos de negociadores, como também, certos determinantes. Segundo Gilles Amado, existem dois; direção e polarização.

A direção conceitua-se no sentido em que a negociação caminha e pode ser considerada como construtiva, pois o negociador, visualizando este caminho, fica mais fácil em concluir cordialmente o acordo. Contudo, para que este acordo seja obtido é necessário que o negociador assuma um comportamento mais ativo, conhecido também como “*push*”, explicando sua idéia e conduzindo os outros negociadores a aceitá-la.

Existe também o comportamento receptivo ou “*pull*”, em que o negociador escuta o outro lado e tenta atender a necessidade alheia torna-se de certa forma prioridade.

Para Marcondes (2004), podemos dividir em quatro tipos de estilos de negociação, sendo eles:

- ✓ **Estilo Afirmativo:** Através deste estilo, o negociador consegue alcançar os seus objetivos por meio da assertividade, em que conhece profundamente seu objetivo, demonstra suas condições para negociar, expressa seu pensamento em relação à outra parte e cita possíveis consequências, tanto negativas, quanto positivas. Este estilo também é utilizado quando existem indefinições de objetivos, incomodando alguns negociadores, pois em vez de mostrar um acordo transparente acaba sendo expresso como um acordo baseado em imposições e agressividades.
- ✓ **Estilo Persuasão:** O negociador usa de informações e raciocínio para alcançar sua meta, expondo propostas e sugestões obtidas através de coleta de dados procedentes, pois, caso não existam estes dados coerentes, o negociador terá sua atuação classificada como inconsistente. Este estilo pode também direcionar o lado alheio a armadilhas, seduzido por argumentos fechados que não culminam em debates.

- ✓ **Estilo Ligação:** O negociador utiliza da empatia para entender o objetivo alheio, demonstrando apoio, pedindo sugestões e opiniões, escutando com atenção as condições da outra parte para que se chegue a um acordo. Durante o processo o negociador tem que manter um equilíbrio para não passar pelos extremos do egoísmo ou altruísmo, pois ambos os comportamentos podem trazer irritação ao interlocutor e dificultar a negociação.
- ✓ **Estilo Atração:** Este estilo assinala-se por um grupo de comportamentos que levam o interlocutor a um envolvimento, motivando e estimulando o outro, elevando a sua moral, influenciando-o a partir do seu próprio comportamento, reconhecendo seus erros e limitações, além de atribuir qualidades a outra parte. Para seguir este estilo, é importante que o negociador demonstre com autenticidade as suas falhas e deficiências de forma que seduza o interlocutor.

5 ACORDO - BASE E EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

O acordo-base consiste em tópicos de um futuro acordo que darão origem a um documento escrito.

Durante toda a negociação é importante que todos os itens acertados e acordados sejam registrados. Esta oficialização deve ser gerada de forma criteriosa e com o máximo de detalhes, para garantir que questões importantes não sejam esquecidas durante o processo da negociação.

As primeiras premissas de uma negociação devem estar registradas, sinalizando como o marco inicial de um provável acordo.

Quando todos os pontos da negociação são expostos e acordados, de certa forma a negociação se dá por concluída, iniciando posteriormente a execução dos serviços.

Na etapa acima citada, alguns pontos podem ser revistos e expostos novamente para discussão, por isso é importante que todos os participantes do acordo estejam satisfeitos, pois algumas renegociações são sugeridas para atender itens relevados por uma das partes e que apenas durante a execução que pôde ser detectada e exposta as insatisfações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A eficiência da negociação depende da competência do negociador em planejar e apresentar com clareza seus objetivos conciliando-os com os interesses alheios para obter um acordo “ganha - ganha”. A flexibilidade dos participantes favorecerá para um bom acordo.

O conflito poderá surgir e deverá ser visto como a expressão de diferentes opiniões, onde o bom negociador tentará direcionar estas diferentes idéias para um único objetivo, o **acordo**, usando da diplomacia, passando as informações com precisão, estando atento e respeitando as opiniões alheias. Sendo que, para ter um equilíbrio na negociação é essencial que o tipo de conflito seja identificado com antecedência e administrado de forma que não se torne destrutivo e influencie negativamente a finalização do acordo.

O aprendizado em cada negociação, mesmo cada uma tendo sua particularidade, cria uma base para o negociador, fornecendo subsídios para identificar com mais facilidade as táticas dos interlocutores e capacitando-o para conduzir novos acordos.

Portanto, para ser um bom negociador, é necessário ter ciência de que a cada negociação existe um desafio, uns mais complexos que outros, além de interlocutores com táticas diferentes e em algumas vezes de forma apelativa ou inflexível, aplicando erroneamente os poderes que possuem. E mesmo com tantos percalços no caminho, tal negociador, encerra o acordo com laços fortalecidos e benefícios mútuos. Este é exemplo de um negociador vitorioso e apto a conduzir qualquer tipo de negociação.

REFERÊNCIAS

MATOS, Francisco Gomes **Negociação Gerencial**: aprendendo a negociar. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1985.

CARVALHAL, Eugênio. **Negociação, fortalecendo o Processo**: Como construir relações de longo prazo. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. Vision, 2005.

MARTINELLI, Dante P. et al. **Negociação e Solução de Conflitos**: Do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

FISHER, Roger et al. **Como conduzir uma negociação?** Como negociar um acordo sem desistir. Portugal: Edições Asa, 1993.

GALLIERES, François. **Como negociar com Príncipes**: Os Princípios Clássicos da Diplomacia e da Negociação. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

MARCONDES, Odino. **Como chegar à excelência em Negociação**: Administrando os conflitos de forma efetiva para que todos ganhem: Ed. Qualitymark, 2004.

MELO, Débora. **Administração de conflitos**. Disponível em: <http://secth.com.br/books/Tecnicas_de_Negociacao_e_Administracao_de_Conflitos.pdf>. Acessado em: 20 set. 2009;