

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E INTELIGÊNCIA
ORGANIZACIONAL**

JOSEFA LIDIANE DOS SANTOS

**NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL:
UMA FERRAMENTA PODEROSA PARA UM RESULTADO
EFICAZ**

Aracaju/SE

2018/01

JOSEFA LIDIANE DOS SANTOS

**NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL:
UMA FERRAMENTA PODEROSA PARA UM RESULTADO
EFICAZ**

**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 Gestão Empresarial e
Inteligência Organizacional**

Avaliadora

Coordenadora

Aluna

Aprovada com média: _____

Aracaju (SE), _____ de _____ de 2018.

Agradecimentos

Agradeço a Deus o autor e consumidor da minha fé. Aos meus pais e meus irmãos por todo amor e apoio. A todos os professores que compartilharam conhecimento e carinho durante toda minha especialização, principalmente a minha querida orientadora Maria José, sem a qual não teria conseguido. Aos meus eternos amigos de curso, que tornaram toda a minha especialização mais promissora, Edilânia Lima, Erdênia Cavalcante, Naiane Carvalho e Wiliam Carvalho. A Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, a coordenadora do curso Felora Daliri. Meus mais sinceros agradecimentos!!!

Dedico

A Deus, por suprir todas as minhas necessidades; a meus pais, Joede e Helenilde; a meus irmãos Leila, Leidiane e Joelington.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar

RESUMO

A finalidade deste artigo é analisar negociação empresarial como uma ferramenta poderosa para um resultado eficaz, visto que é uma das estratégias pertinentes para atingir o resultado almejado de qualquer empresa, incluindo os exemplos mais inovadores, que facilite o acesso e conforto para as partes envolvidas, considerando uma boa comunicação como de fundamental importância para um resultado eficaz, sendo realizada de forma congruente e objetiva, com positividade e ética para que possa existir uma certa confiança e assim facilite a eficácia da negociação, seguindo sempre uma sequência lógica que facilite a organização das ideias e a concisão das informações, impedindo a fala exagerada. Entendendo que para se obter uma boa negociação é primordial satisfazer as partes envolvidas.

Palavras-chave: Negociação. Ferramenta. Estratégia. Crescimento. Inovação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 DESENVOLVIMENTO	8
2.1 Negociação empresarial	8
2.2 Importância da negociação	9
2.3 Ética e negociação	11
2.4 Conflitos e negociação	11
2.5 Estratégias e táticas	12
2.6 Estratégia em negociação.....	13
2.7 Táticas na negociação	14
2.8 Planejamento da negociação	14
2.9 Etapas de uma negociação	15
2.10 A importância da comunicação na negociação	15
2.11 Tipos de negociação.....	16
2.12 Os negociadores	16
3 Conclusão	19
Referências bibliográficas	20

1 INTRODUÇÃO

Atualmente nas empresas é possível notar o grande avanço tecnológico, além disso, paralelamente notamos também mudanças constante do comportamento das pessoas por conta da presença das tecnologias. Assim, as organizações vêm se deparando com o grande desafio de lidar com todo esse ambiente complexo e incerto, fazendo a busca por meios inovadores, que faça a diferença na hora da competição. A competitividade tem aumentado cada vez mais, principalmente no meio empresarial, onde as empresas estão em busca do crescimento e da melhoria nas condições econômicas, com o retorno do investimento.

Desse modo, a negociação empresarial é uma das ferramentas para conseguir esse objetivo, pois dessa forma é possível obter resultados gratificantes nos lucros para as empresas, com estratégias bem elaboradas, sem que nenhuma das partes envolvidas saia perdendo, tendo assim um ganho mútuo satisfatório. O tema negociação está se tendo uma evolução intensa nos últimos anos, tornando cada vez mais importante no meio empresarial. As alianças estratégicas estão a todo instante sendo mencionadas nos meios de comunicação como algo indispensável de uma economia contemporânea, eficaz e competitiva. Negociação Empresarial está presente tanto quando são firmados os acordos, como também nas suas execuções, utilizando uma comunicação dinâmica, clara e objetiva, com uma atitude apropriada, empregando uma ética profissional coerente e tendo uma percepção das necessidades do cliente, sendo flexível e inovador, recebendo assim a confiança e credibilidade.

De modo geral, o referido tema em questão foi escolhido por está em evidência e constante crescimento, também por ser uma das ferramentas importantes no ambiente empresarial. Assim, traremos para a discussão do tema autores como: Dantes Pinheiro Martinelli (2016) e Newton Rodrigues Lima (2017), entre outros.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL

Nos dias atuais a visão sobre negociação mudou consideravelmente, pois vai além do ganhar e perder, mas sim na satisfação plena das partes envolvidas.

Haja visto que, em uma negociação, sempre deve-se buscar a satisfação de ambos os lados envolvidos, ou seja, o “ganha-ganha”, é importante que seja aplicada continuamente a visão sistêmica no processo, pois ela apresenta uma visão mais global da negociação, que possibilita enxergar, de maneira mais clara, os diferentes envolvidos, direta e indiretamente, no processo de negociação, bem como seus principais interesses e as diversas alternativas possíveis para a solução do conflito. (Dante, p. 5)

Existem várias definições de diferentes autores sobre o conceito de negociação. Para Newton Rodrigues-Lima (2017, p. 9) a negociação pode ser definida como “um processo, que acontece ao longo do tempo, com início, meio e fim. Para que alcance o seu objetivo, que é chegar a um acordo comum, os negociadores precisam reconhecer que, ao negociar, criam a possibilidade de obter, no futuro, um resultado melhor do que se não houver negociação”. Já Merhi Daychoum (2016, p. 2) acredita que a negociação é “uma prática que permite ao profissional entrar e sair de situações de negócio com confiança e sucesso”.

E para Stephen P. Robbins, et al. (2014, p. 460) “negociação é um processo no qual duas ou mais partes com preferências diferentes devem tomar uma decisão conjunta e chegar a um acordo”.

Parafraseando com os autores, julgamos que a negociação pode ser entendida como a resolução de um problema ou conflito onde existem várias partes envolvidas, de opiniões e necessidades distintas, mas que precisam chegar a um resultado recíproco, de forma que todos se satisfaçam.

2.2 IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO

Parece que os conceitos de negociação citados anteriormente nos levam para um caminho onde um dos pontos importantes nas relações empresariais é, justamente, saber negociar. Ou seja, chegar em uma decisão que agrade as partes envolvidas, sem comprometer os interesses de ambos.

Segundo a autora Vera Martins (2017, p. 175) “A negociação é uma escolha feita por pessoas sensatas e maduras para resolver seus conflitos, que preferem evitar o uso do poder da força física. Negociar é uma forma de resolver conflitos, em que são atendidos os interesses dos dois lados, mediante uma partilha justa, onde cada um ganha de acordo com o valor que agregou na negociação”.

Nesse sentido, de acordo com os autores chegar a uma uniformidade de opiniões é a melhor forma de atingir o objetivo almejado.

Um dos assuntos importantes que envolve qualquer negociação é a ética, partindo do pressuposto que em toda negociação existe um ou vários conflitos a serem resolvidos, a ética então é uma categoria importante a ser conceituada. De modo geral a ética pode ser entendida como o comportamento humano, sua maneira de agir nas diversas situações da vida, independentemente do local em que esteja.

Contudo, Felix Ruiz, et al. (2012, p. 3) nos traz uma definição apropriada para a nossa discussão a respeito da negociação. Sobre a ética os autores têm a seguinte posição:

A palavra Ética deriva do grego *ethos*, que significa costume, em latim, os costumes do povo designam-se com a palavra *mos, moris*; dela deriva a voz moral”. [...] “Ética e moral, costumam ser usados como adjetivos de uma conduta: diz – se moral ou ética a conduta boa, e imoral ou antiética a conduta má.

Para Rui Otávio, et al. (2010, p. 9) “Ética é a ciência dos costumes ou dos atos humanos, e seu objetivo é a moralidade, entendendo-se por moralidade a caracterização desses mesmos atos como bem ou mal. O dever, em geral, é objeto da ética”.

De acordo com os autores a moralidade está atrelada à ética no que se refere a seu objetivo e ato.

Contudo não podemos falar de ética sem citar também o conflito ou por que não dizer os conflitos presentes em uma negociação.

Conflito provém do latim *conflictus*, do verbo *confligo* do radical grego *flag*, que carrega o significado de chocar ou chocar-se. Como derivação imediata, temos ainda o latim *conflictatio*, *onis*, já com o duplo significado: primeiro o de choque, o da ação de chocar em sentido físico, e o segundo de querela, disputar, ação de lutar contra, e, portanto, de sentido originariamente figurado. (Rui Otávio, et al. 2010, p. 22)

Na mesma linha de raciocínio o autor Carlos Pessoa reforça o conceito de conflito citado pelos autores anteriormente, quando diz que:

Conflito pode ser expresso de maneira sutil, indireta e controlada ou de maneira aberta (greves, guerras, agressões, desordens), e como qualquer tipo de oposição ou interação antagônica, baseia-se na escassez de poder, de

recursos, de posição social e também dentro e fora das organizações. (2009, p. 106).

Partindo desse pensamento conflito pode ser entendido como desorganizações, desordens, desentendimentos ou confusão entre pessoas, que resultam em discórdias ou algo mais grave como guerras, impedindo assim as relações interpessoais.

2.3 ÉTICA E NEGOCIAÇÃO

A ética é indispensável na negociação como afirma os autores Dante p. Martinelli e Ana Paula (2016, p.75):

A ética é uma questão importante nas negociações. Como a negociação normalmente é parte de um processo competitivo, no qual as partes estão competindo por recursos escassos e para conseguirem o melhor acordo possível, elas frequentemente estão dispostas a se mover, de um comportamento honesto, para um tipo de comportamento que se pode considerar como desonesto, dependendo, evidentemente, do ponto de vista de quem a avalia.

Rui Otávio, et al. (2010, p. 22) acrescenta:

Sob o ponto de vista do negociador, a principal motivação para utilizar um comportamento antiético é para aumentar o poder e o controle. Como se acredita que a maior parte dos negociadores não é desonesta ou patológica, mas consciente de suas responsabilidades morais e sociais, então, quando decide utilizar uma tática antiética, busca razões para justificar esse comportamento.

Assim, conforme os autores na negociação é o negociador que decide a melhor forma de utilizar a ética, para que se possa atingir o resultado almejado.

2.4 CONFLITOS E NEGOCIAÇÃO

A negociação é uma ferramenta que resolve conflitos, de acordo com o autor Carlos Pessoa (2009, p. 105), “A negociação é uma ferramenta para solucionar conflitos de forma adequada e permanente, ou seja, é um instrumento para resolver conflito de forma colaborativa”.

Já para os autores Rui Otávio, et. al. (2010, p. 50), existem quatro mecanismos sociais de tratamento do conflito. A saber:

- Negociação direta: seria o mecanismo que mais se aproxima do que se pode pretender como solução, porque as partes conflitantes resolvem, elas próprias, os termos de sua composição de interesses;
- Mediador *stricto sensu*: a intervenção do terceiro não se faz com o recurso de uma decisão do mediador, mas com a persuasão empregada sobre as partes em desacordo, visando chegar todos, partes e mediadores, a um consenso que permita uma composição que organize ou solucione o conflito, entendido como uma forma de circunscrever, minorar em suas manifestações, transferir o conflito para um estado potencial ou latente, com vistas a seu desaparecimento eventual e futuro, acomodando interesses;
- Arbitramento: o consenso só está presente no instante em que as partes conflitantes concordam em submeter suas divergências aos árbitros. O resultado final do conflito não é um acordo, mas uma decisão, externa às partes, que transfere o conflito para estado latente. Existe uma concepção política e outra judicial de arbitragem. A concepção política sugere encontrar um compromisso operacional entre os pontos conflitantes; a concepção judicial de arbitragem encara o conflito de forma legal; o árbitro julga os méritos dos pontos em conflito, favorável a qualquer dos lados;
- Intervenção do aparelho judicial: a intervenção do Estado, através do aparelho judicial, é a forma institucionalizada principal da mediação no sentido amplo; representa a presença formal do Estado para pôr fim aos conflitos sociais, disciplinado e definindo direitos e deveres, acomodando o conflito, eliminando os aspectos mais violentos e agudos.

Atualmente, a tendência do Estado é intervir de forma menos contundente nessas relações. As partes em conflitos devem convergir para as práticas de negociação, a presença do Estado deve ser instrumento capaz de assegurar o equilíbrio e a autonomia decisória das partes. Ao Estado compete fomentar, estimular, e quando for o caso, intervir nas negociações como mediador.

2.5 ESTRATÉGIAS E TÁTICAS

Tanto as estratégias quanto as táticas estão ligadas ao poder na negociação como explica Carlos Pessoa (2009, p. 222), “As estratégias (que são baseadas nas fontes exclusivas de poder) e as táticas são utilizadas na negociação com o objetivo principal de aumentar o poder de um dos lados na negociação ou reduzir o poder do outro lado”.

Já para os autores Roy, et. al. (2014, p. 97), afirma que as táticas são dependentes às estratégias:

[...]. Embora a fronteira que separa uma estratégia de uma tática possa parecer obscura, as diferenças se baseiam em três fatores: a escala, a perspectiva e o caráter imediato. Táticas são iniciativas adaptáveis, de curto prazo, concebidas para pôr em prática ou perseguir estratégias mais amplas (de alto nível), as quais por sua vez conferem estabilidade, continuidade e direção a comportamentos táticos. Por exemplo, sua estratégia de negociação pode ser integrativa, elaborada para gerar e manter um relacionamento produtivo com outra parte ao mesmo tempo em que utiliza uma abordagem da solução de problemas para as questões. Na busca dessa estratégia, as táticas apropriadas incluem a descrição de seus interesses e a concepção de opções para o ganho mútuo. As táticas estão subordinadas às estratégias; elas são estruturadas, direcionadas e propelidas por considerações de caráter estratégico.

2.6 ESTRATÉGIA EM NEGOCIAÇÃO

Estratégias em negociação pode ter significados diferentes quando os interesses pelos resultados diferem entres os interesses das partes envolvidas. Como afirma Neusa (2009, p. 37):

As estratégias de negociação são caracterizadas de acordo com o grau de prioridade ou importância atribuído ao interesse por seus próprios resultados e o grau de prioridade ou importância atribuído ao interesse pelos resultados de outra ou outras partes. O interesse voltado para os próprios resultados denota o grau de assertividade, e interesse pelo resultado da outra ou das outras partes denota o grau de cooperação.

Já Alex (2007, p.35), acredita que para “Uma negociação complexa, é fundamental ter estratégias para o desenvolvimento e para uma boa conclusão, pois cada caso é um caso”.

Para Thomas (2007, p.66), quem tem estratégia pode alcançar grandes vitórias e quem tem pouca estratégia tem grande chance de ser derrotado:

Quando tua estratégia é profunda e de grande alcance, o que obténs com tuas avaliações é muito, e assim podes vencer antes mesmo de lutar. Quando o teu senso estratégico é superficial e míope, o que obténs com tuas estimativas é pouco, de modo que perdes antes mesmo de lutar. Muita estratégia sobrepõe-se a pouca estratégia, e por isso os que não têm nenhuma estratégia só podem ser derrotados. Daí dizer-se que os guerreiros vitoriosos vencem primeiro e só depois vão para a guerra, ao passo que guerreiros derrotados antes vão para guerra e daí tentam vencer.

2.7 TÁTICAS NA NEGOCIAÇÃO

Para Carlos Pessoa (2009, p. 225), a tática nem sempre é o que de fato aparenta ser:

As táticas tentam criar na mente das pessoas a percepção de que um negociador apresenta ter muito mais poder do que realmente tem. É como um corpo que projeta uma sombra desproporcional às suas dimensões por causa do ângulo do qual lhe lançam luzes.

Dessa forma Carlos Junior (2011, p. 251), assegura existir dois segredos para lidar com os efeitos de uma tática. Sendo eles:

- Primeiro: reconhecê-la. Se você reconhece que o outro negociador está usando a tática da comparação, é menos provável que você o considere inflexível.
- A maioria das táticas depende do fato de você não reconhecer que está sendo manipulado e que você irá agir de uma forma previsível.
- Segundo: neutralizá-la. Se você identifica e reconhece a tática, e não se intimida com isso, o outro perceberá que ela não está sendo eficaz com você e, por isso, não se aplicará seu valor, pois é menos provável que você responda a ela como o outro lado espera (por exemplo, mantendo-se calmo enquanto o outro busca irritá-lo).

2.8 PLANEJAMENTO DA NEGOCIAÇÃO

O planejamento é importante para que se obtenha um resultado satisfatório, evitando incertezas e mudanças, focalizando nos objetivos, como relata Carlos Junior (2011, p. 278):

O planejamento compensa a incerteza e as mudanças. Focaliza a atenção em objetivos, favorece a “economicidade” no processo e permite o controle. Portanto o planejamento torna possível a ocorrência de eventos que, em caso contrário, não aconteceriam.

Já para Rui, et al. (2010, p. 55),

O planejamento de uma negociação é importante para não ficar em desvantagem, quando ele diz que “As negociações bem-sucedidas iniciam-se

antes de realiza-las. Aquele que não estiver preparado, isto é, não fazer um planejamento fixando previamente seus objetivos para a negociação, estará em desvantagens.

2.9 ETAPAS DE UMA NEGOCIAÇÃO

Para Yann (2007, p. 74), o processo de consenso deve compreender quatro etapas, que são: preparação, criação de valor, distribuição de valor e implementação.

- Preparação: etapa inicial do processo de negociação, liderada pelo mediador, em que são selecionados os participantes e avaliada a disposição de cada um deles para negociar com base na busca da melhor solução alternativa a um acordo negociado (Maana).
- Criação de valor: resultado de uma cultura de relacionamento cooperativo e de comunicação, essa etapa pressupõe, dos participantes, uma atitude não-crítica, permitindo, dessa forma, a criação de oportunidades sem compromissos, sem que um dos membros se defina como o detentor das ideias, e que o diálogo se faça sobre a proposição da lei relatada pelo ministério.
- Distribuição de valor: determinar e anunciar a posição do grupo relativa a proposição inicial do relator, sugerir o consenso, a proposição majoritária e a sugestão minoritária.
- Implementação: delimitar o campo dos acordos, ratificar o texto final a partir de um texto inicial proposto pelo ministério.
-

2.10 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO

Em toda ou qualquer negociação exige uma boa comunicação, sem a qual dificultaria o processo de realização de um acordo, como acredita Dante e Ana (2011, p. 58):

A negociação requer comunicação entre as partes, independente de quão imperfeito os canais possam ser na realidade. Uma falha na comunicação efetivamente pode tornar mais difícil o processo de se obter um acordo. Há situação nas quais uma parte pode realmente alegar que a falha da outra na comunicação é uma ação deliberada para dificultar o processo de se atingir um acordo.

Já Sylvio (2010, p. 149), afirma que “sem comunicação não há negociação. O profissional deve escutar ativamente. Isso permite compreender as percepções do outro, sentir

suas emoções e ouvir o que ele está tentando dizer. Para isso, é preciso levar em conta suas percepções, necessidades e limitações”.

2.11 Tipos de negociação

De acordo com a visão de Rui, et al. (2010, p. 59), existe quatro tipos de Negociação: negociação por meio de mediadores; negociação por meio de juízes; negociação por meio de agentes; negociação por meio de administradores

Negociação por meio de mediadores: Mediadores facilitam o fechamento de acordos em negociação ao controlar a interação entre os lados envolvidos. Podem ainda ajudar a elaborar um acordo, mas serão os dois lados da negociação que decidirão se aceitarão ou não as sugestões. Apesar de a mediação ser uma estratégia comum de intervenção, não é uma panaceia.

Negociação por meio de juízes: A negociação de juízes difere da negociação com mediadores, porque o juiz determina o resultado final. Na arbitragem convencional, o resultado final baseia-se nos argumentos e nas posições dos dois lados em conflito e o juiz geralmente seleciona um acordo que fique entre as posições finais dos lados em negociação.

Negociação por meio de agentes: Em quanto mediadores e juízes não estão geralmente interessados nos detalhes de um acordo final, agentes possuem um interesse pessoal no resultado, porque representam formalmente um dos lados. Embora preferisse que seu agente tivesse seus interesses sempre em mente, esse nem sempre é o caso (especialmente quando seus interesses são diferentes dos fatores nos quais estão baseados a comissão ou o pagamento do agente).

Negociação por meio de administradores: Mediadores, juízes e agentes são encontrados em muitas situações diferentes de negociação; suas opções de intervirem em qualquer disputa são limitados pela própria definição de seus papéis no processo. Em organizações, administradores são comumente solicitados para resolver uma variedade de conflitos. Os administradores não estão limitados a usar papéis predeterminados de terceiros para chegar a acordos; podem utilizar muitas estratégias diferentes quando intervêm em disputas entre seus companheiros e subordinados.

2.12 OS NEGOCIADORES

Não podemos falar de negociação sem falar dos negociadores.

Os negociadores profissionais precisam possuir alguns conhecimentos fundamentais que colaboram com o processo de negociação: raciocínio lógico, comunicação, neurolinguística, psicologia e relacionamentos, dentre outros. Essas matérias básicas dizem respeito à forma como as pessoas

interagem, comunicam suas necessidades, compreendem as alheias e formulam alternativas. Dependendo da (s) característica (s) mais forte (s) em cada negociador, é possível categorizá-lo como um tipo específico de negociador. O que, de certa forma, pode antecipar as suas reações durante o andamento da negociação. Os melhores negociadores, no entanto, costumam dedicar especial atenção a desenvolver todas as diferentes características, para poder selecionar e utilizar diferentes perfis, de acordo com as necessidades de cada situação ou características (Fred 2009, p. 78)

Nessa linha de raciocínio Rui, et al. (2010, p. 7), afirma que um bom negociador possui várias características importantes para uma negociação:

[...] “resolve os conflitos de forma cooperativa, produzindo ótimos resultados para todos. Ele usa sua comunicação natural. Prepare-se muito, antes, durante e depois da negociação. Usa suas habilidades de percepção e observação para atender melhor os estilos de negociação dos outros. Negocia por princípios. É exímio em saber ouvir. Concentra-se no que há por trás das posições e interesses. Cria opções de ganhos mútuos. Utiliza-se de critérios ou padrões pesquisados e objetivos para gerar confiança e eliminar dúvidas e receios. É flexível e criativo quanto às propostas. Lida com as objeções de forma clara e transparente. Cumpre sempre o que foi acordado. Investiga o grau de satisfação da outra parte. É ético, porque só pensa em fazer o bem para o outro. É excelente como negociador porque acredita no que está dizendo e fazendo”.

Já os autores Dante p. Martinelli e Ana Paula (2011, p. 96) destaca as habilidades em negociação para negociadores convencionais e não convencionais. Negociadores convencionais:

As habilidades necessárias a um negociador convencional para atingir a efetividade na negociação são:

- a. Utilizar questões que terminem abertamente – são aquelas questões que não podem ser respondidas simplesmente com um sim ou não (normalmente são aquelas que começam com *o que, quem, quando, por que*);
- b. Parfrasear ou reformular aquilo que o outro negociador disse, usando as próprias palavras (tentando mostrar, e inclusive verificar, se se está compreendendo corretamente a outra parte).
Apresenta como vantagem o fato de capacitar o negociador a mostrar interesse, verificar sua compreensão sobre aquilo que a outra parte disse, ganhar tempo para preparar sua resposta e, finalmente, proporcionar à outra parte oportunidade de acrescentar algo à discursão. Como desvantagem, pode se construir num freio no processo de negociação e dar ao negociador a sensação de não estar efetivamente envolvido, podendo inclusive causar frustração;

c. Usar o silêncio – tanto depois de uma pergunta quando depois de uma declaração da outra parte (pois se não se diz nada, há uma grande chance de que a outra parte recomece a fazê-lo);

Trata-se de uma habilidade muito bem utilizada pelos negociadores asiáticos, que forçam a outra parte a compartilhar o máximo possível de informações. Por outro lado, tem como desvantagem o fato de poder ser encarado como ofensivo, atraindo tanto reações negativas como ansiedade;

d. Sumarizar – fazer um resumo de tempos em tempos dos pontos mais importantes discutidos durante a negociação.

Como vantagens, pode-se citar o fato de poder ser utilizado como vários pontos de verificação para medir o progresso da negociação e para tentar construir acordos prévios. A principal desvantagem é trazer de volta para alguns aspectos para os quais não necessariamente se quer retornar;

e. Confirmar sentimentos e emoções – para aliviar a tensão e reformar a confiança.

A principal habilidade é a de lidar com a dimensão humana da negociação, que não pode ser subestimada nunca. A grande desvantagem é o fato de se saber onde ela começa, porém, jamais imaginar onde ela irá terminar.

Negociação não convencionais:

Já para um negociador não convencional, as habilidades fundamentais seriam:

a. Equívocos – compreender mal a outra parte nos propósitos, através da reformulação de um erro, questão ou resumo.

Apresenta a vantagem de forçar o outro lado a esclarecer sua posição e acrescentar alguma informação. Como desvantagem, pode-se citar que pode levar a ambiguidade ou frustração;

b. Exagerar – ampliar tudo aquilo que o outro negociador diz (normalmente é feito através do uso de palavras tais como “sempre”, “nunca”, “impossível”, “ninguém”, “todos”, “extremamente”).

Como vantagem, pode-se dizer que é exatamente útil para questionar uma posição extrema que sabe-se que a outra parte está pronta a tomar.

A desvantagem é que, se for utilizar sem sutileza, pode ser encarada como simples manipulação, criando um impasse;

c. Mudança inesperada – dizer ou fazer algo, repentinamente, que destoe daquilo que está sendo discutido.

Pode criar um efeito surpresa, sobre o qual se poderá obter alguma vantagem, visto que o outro negociador estará tentando entender o que se passa, perdendo a lógica da sua argumentação. Porém, se por um lado pode ser positivo, por outro é extremamente perigoso, funcionando normalmente apenas uma vez, podendo inclusive levar a rejeição ou agressividade.

d. Ser sarcástico – utilizar-se de zombarias, às custas do outro negociador.

Tem como vantagem poder provocar reações emocionais, assim como um comportamento assertivo. A desvantagem é que a outra parte pode simplesmente afastar-se;

e. Sufocar a outra parte com um excesso de questões ou informações.

O negociador deve entender, pensar e decidir como usar essa informação (o outro lado ficará numa posição fraca – então poder-se-á tentar ajuda-lo).

Por outro lado, o sucesso na utilização desta habilidade depende da capacidade da outra parte de absorver as informações (pode levar a uma perda de confiança).

3 CONCLUSÃO

Pode-se verificar no que foi pesquisado, que a negociação empresarial é importante para o desenvolvimento futuro de uma organização, sendo ela um caminho importante para o crescimento da mesma.

No processo de negociação percebe-se a existência da ética e do conflito, das estratégias e das táticas, do planejamento e das etapas, a importância da comunicação, os tipos de negociação e dos negociadores, incumbindo a empresa usar aquela que for mais adequada no momento necessário e de acordo com seus objetivos, procurando enquadrar na empresa, profissionais que tenham habilidades e conhecimento no desenvolvimento da negociação e que priorize a organização, apresentando estímulo que disponha o máximo de dedicação ao serviço prestado.

Concluimos que para se obter uma boa negociação é necessário ter a habilidade de se comunicar, pois a comunicação é um dos elementos de fundamental importância para que as partes envolvidas se entendam e possam chegar aos resultados desejados de ambos.

Concluimos que bons empresários são aqueles que tem uma formidável habilidade de negociar, utilizando de capacidades, sabendo que cada negociação é distinta e para isso existe uma estratégia para cada tipo específico, e apenas distinguindo os vários tipos e preparando um planejamento eficiente, é possível chegar ao resultado almejado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, Felix Ruiz; LÓPEZ, Francisco Granizo; CASTRUCCI, Plínio de Lauro. **Curso de ética em administração empresarial e pública**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, Rui Otávio de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. 2ª edição. 4ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

BOJIKIAN, Neusa Maria Pereira. **Acordos comerciais internacionais: O Brasil nas negociações do setor de serviços financeiros**. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

CLEARY, Thomas. **A arte da guerra/Sun – Tzu**. São Paulo: Editora Pensamentos, 2007.

DAYCHOUM, Merhi. **Negociação: conceitos e técnicas**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2016.

DUZERT, Yann. **Negociação complexa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007

JUNIOR, Carlos pessoa Coelho. **Negociação empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.N., 2011

LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS, David M.; BARRY, Bruce. **Fundamentos de negociação**. 5ª edição. São Paulo: Editora AMGH, 2014

LINDENBERG FILHO, Sylvio de Campos. **Negociação e processo decisório**. Curitiba: IESDE Brasil S.N., 2010

MARTINELLI, Dante p.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. 1ª edição. 8ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. 2ª edição. São Paulo: Editora Manole, 2016

MARTINS, Vera. **Seja assertivo: como construir relacionamentos saudáveis usando a assertividade**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2017

PACHECO, Fred. **Negociação ampla: muito além do sim ou do não**. 2ª edição. São Paulo: Editora Casa do Autor, 2009

PESSOA, Carlos. **Negociação aplicada: como utilizar as táticas e estratégias para transformar conflitos interpessoais em relacionamento cooperativos** São Paulo: Atlas, 2009

PIMENTEL, Alex. **A arte da negociação bem-sucedida**. São Paulo: Digerati Books, 2007

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO David A.; WOLTER. Robert. M. **A nova Administração**. São Paulo: Saraiva, 2014

RODRIGUES-LIMA, Newton. **Negociação de alto impacto com técnica de neuromarketing: neurociência**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2017