

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
SETOR DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*
CURSO DE MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

GABRIELA DAGOSTIM CASAGRANDE

**NEGOCIAÇÃO BASEADA NAS ESTRATÉGIAS E NO
COMPORTAMENTO DOS NEGOCIADORES**

CRICIÚMA

2015

GABRIELA DAGOSTIM CASAGRANDE

**NEGOCIAÇÃO BASEADA NAS ESTRATÉGIAS E NO
COMPORTAMENTO DOS NEGOCIADORES**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Professor Dr. Abel Corrêa de Souza

CRICIÚMA

2015

Dedico a Deus por mais essa etapa concluída. Aos meus professores e aos meus colegas que me ajudaram na conclusão da monografia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada.

Agradeço a meu orientador Abel Corrêa de Souza que me auxiliou a concluir este trabalho e agradeço também ao professor Dorval Olívio Mallmann que me motivou a escolher este tema para a monografia.

A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

RESUMO

Considerando a importância e necessidade da negociação, e sua presença no cotidiano das pessoas, o conteúdo deste estudo consiste na apresentação dos pontos relevantes de uma negociação. Através de uma fundamentação baseada em diversos autores conceituados, são abordados de forma clara e objetiva os conceitos de negociação e quais são os elementos fundamentais que a envolvem. Também são abordadas as estratégias, etapas e táticas a serem seguidas e a importância do planejamento para a resolução das divergências de ideias e conflitos existentes em uma negociação. São mencionadas as variáveis básicas de uma negociação como o tempo, informação e o poder. São ressaltados os possíveis impasses e as concessões em uma negociação. E por último o conhecimento dos estilos de negociação para submeter a todos os leitores uma análise dos comportamentos como negociadores.

Palavras-chave: Negociação. Planejamento. Estratégias. Etapas. Táticas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 TEMA E PROBLEMA	6
1.2 OBJETIVOS	7
1.2.1 Objetivo Geral	7
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.3 JUSTIFICATIVA	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 DEFINIÇÃO DE NEGOCIAÇÃO	9
2.2 PLANEJAMENTO DA NEGOCIAÇÃO	11
2.3 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO	12
2.4 FASES DA NEGOCIAÇÃO	17
2.5 VARIÁVEIS BÁSICAS DE UMA NEGOCIAÇÃO	20
2.6 NEGOCIANDO DE FORMA COMPETITIVA	25
2.6.1 Etapas da negociação competitiva	26
2.6.2 Táticas de negociação competitiva	28
2.7 NEGOCIANDO DE FORMA COOPERATIVA	29
2.7.1 Etapas da negociação cooperativa	31
2.7.2 Táticas de negociação cooperativa	32
2.8 CONCESSÕES	34
2.8.1 Táticas de concessões	35
2.9 IMPASSES	36
2.10 TÁTICAS E ATITUDES NÃO ÉTICAS	37
2.11 ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	43
4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA	45
REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

A negociação é um assunto que está diretamente relacionado com o ser humano desde os primórdios. No dia a dia, mesmo inconscientemente praticamos a negociação. Todos negociam, seja de maneira formal ou informal. Negociamos quando compramos, vendemos, trocamos ou ainda quando desistimos de algo para ganhar futuramente.

A solução para a diferença de interesses exige decisões e ações, um conflito pode transformar-se em uma disputa ou evoluir para uma negociação. Quando corretamente aplicados, os conceitos, processos e táticas podem potencializar os resultados das negociações, evitar erros custosos e até conseguir acordos que, à primeira vista, pareciam impraticáveis.

A escolha da estratégia deve-se levar em conta os objetivos materiais, emocionais e os impactos nos relacionamentos. Todas as estratégias são adequadas e desejáveis, depende somente da situação do negociador, seja na vida pessoal ou profissional.

As etapas são usadas como treinamento e auxílio de memorização, utilizando habilidades diferentes em cada estratégia a ser aplicada durante o processo. Os fundamentos da negociação têm como finalidade entender as influências no comportamento e no processo decisório, conhecendo e desenvolvendo as técnicas, abordagens, estilos e as táticas utilizadas para a resolução e administração das partes envolvidas no processo.

Raramente o sucesso de uma negociação é questão de sorte, mas sim o resultado de um bom planejamento e competência. Algumas capacidades de negociação são inatas, outras podem ser aprendidas.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Muitos negociadores inexperientes consideram o processo de negociação uma questão complicada, fazendo com que tenham escolhas insensatas por se sentirem perdidos, determinando uma solução rápida e se recusando a mudanças para chegar ao objetivo final com sucesso.

Não há uma fórmula pronta para se aplicar no modo de agir de um negociador, entretanto é possível estabelecer fatores que, de certo modo, ditam uma melhor possibilidade de encaminhamento na negociação.

Para alcançar os objetivos, é necessário estabelecer com propriedade as intenções e desejos, defendendo os interesses pessoais e/ou profissionais, preocupando-se na posição que é colocado durante o processo perante o outro negociador.

A tomada de decisão deve estar relacionada com a emoção e a comunicação por ambas as partes envolvidas na negociação, entendendo a essência e a importância da questão ou do problema envolvido.

Levando em consideração a questão do problema, estamos diante a seguinte interrogação: quais os principais aspectos a serem observados ao utilizar as técnicas e táticas atuais de negociação e como o comportamento e estilo do negociador influenciam no sucesso dos resultados?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo visa identificar e avaliar as táticas e estratégias de negociação e como o comportamento e estilo do negociador influenciam no sucesso dos resultados.

1.2.2 Objetivos Específicos

Visando responder ao problema de pesquisa e alcançar o objetivo geral elencam-se os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer e relatar o planejamento e as estratégias de negociações;
- Identificar as táticas e etapas da negociação competitiva e cooperativas e;
- Conhecer os estilos e influência dos negociadores nos resultados finais.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema escolhido não é somente para interesse dos compradores, vendedores ou por grandes empresários, mas também pelo cotidiano da vida, pela razão fundamental de que na atualidade as estratégias de negociação tem sido uma habilidade pessoal eficaz, para tomada das melhores decisões de interesses e em consequência para a sobrevivência no mercado globalizado.

Negociar, influenciar e se relacionar é atualmente as principais definições de liderança, inteligência e sobrevivência em uma sociedade globalizada. Não existe nada referente ao ser humano que não esteja presente em uma negociação no dia a dia.

A negociação é essencial na gestão empresarial, e para que seja bem-sucedida é fundamental a preparação e conhecimento das técnicas e táticas de negociação, já que os profissionais de todas as áreas se veem obrigados a passar boa parte do tempo negociando.

Por esta razão, este estudo irá demonstrar que a negociação não é um processo aleatório, ao contrário, há uma sequência previsível de passos ou fases a seguir tendo assim uma ideia de como a negociação fluirá.

Esta pesquisa busca contribuir, sob o ponto de vista teórico, a forma sistemática dos aspectos relevantes numa negociação bem sucedida, mostrando o conjunto de emoções e valores daqueles que fazem boas negociações propondo práticas para habilidade pessoais.

Sob o ponto de vista prático, com os conhecimentos do processo de negociação, o indivíduo poderá lidar mais adequadamente em circunstâncias de conflito, focando e agindo de forma correta nas situações existentes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo constam de forma concisa conceitos fundamentais de negociação, apresentando a importância de um planejamento e da escolha das estratégias e conhecimento das fases de negociação. Apresenta as variáveis básicas e fatores que influenciam a compreensão do processo. Apresenta as duas principais abordagens à negociação: estratégias e táticas da negociação competitiva e cooperativa. Concessões e impasses. Apresenta o contexto das táticas, atitudes e dos padrões éticos que envolvem a negociação. E demonstra como os estilos de negociação dão formas as diversas maneiras de negociar

2.1 DEFINIÇÃO DE NEGOCIAÇÃO

Várias são as definições em relação à negociação que podem ser citadas, envolvendo diferentes aspectos, mostrando visões diversas sobre o tema para chegar a um acordo final.

As negociações para Lewicki, Saunders e Minton (2002, p.18), ocorrem devido a dois motivos: “para criar algo novo que nenhuma das partes poderia fazer por si só ou para resolver um problema ou uma disputa entre as partes”. Para haver uma negociação as partes, precisam uma da outra.

A “negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades”, diz Acuff (1993 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 2006, p.18).

Para Mello (2007, p. 25) o conceito de negociação é:

[...] um processo social utilizado para fazer acordos e resolver ou evitar conflitos. É utilizada quando as partes interessadas desejam estabelecer regras de relacionamento mútuo ou quando desejam mudar as regras de um acordo já existente.

Para Stark (1999, p. 1) “Negociação pode ser considerada como um modo positivo de estruturar um processo de comunicação”.

Todas as situações existenciais importam em negociação, pois envolvem relacionamento, compromissos e objetivos comuns, tendo por base o processo de conversação. Para Matos (1985) a negociação é um instrumento educacional. Seu

exercício diário conduz ao desenvolvimento cultural, a qualidade do relacionamento humano, a melhoria de condições de vida e ao trabalho de autorrealização.

A “negociação é um processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos”, WANDERLEY (2003, p. 21). Essa definição comporta algumas considerações, sendo o processo de negociação uma sequência de etapas do início ao fim, tendo a necessidade de formular objetivos e desejos em conjunto e estando presente de uma forma ou de outra, havendo divergências, conflitos e oposições.

De acordo com Fowler (2000 p. 8) “a negociação ocorre toda vez em que uma questão que não pode ser resolvida por uma única pessoa; ocorre quando duas ou mais pessoas envolvidas possuem visões diferentes sobre como proceder, ou esperam alcançar resultados diferentes”.

Para Junqueira (1993, p. 12) o conceito de negociação é:

[...] o processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Para Martinelli e Almeida (1997) negociação é um processo de satisfação de interesses em conjunto, no qual as divergências individuais são reduzidas através de persuasão, comunicação e trocas, com o intuito de atender as necessidades de ambas as partes envolvidas, manter um relacionamento contínuo e alcançar o melhor acordo. Para tanto, algumas atitudes são essenciais, tais como a participação de todas as partes, capacidade para lidar com os processos e possíveis dificuldades e flexibilidade, que permitem ajustes às diversas situações.

“Negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa” diz Cohen (1980 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 23).

A negociação não se realiza somente nas trocas, compensações, compartilhamento e divisões. Essas situações podem fazer parte do processo somente se estabelecidas para as soluções de conflitos. Para Pinto (1991), o conflito ou incompatibilidade de visões e opiniões é o que da origem ao processo de negociação e se estabelece quando é realizado um conjunto de ações, visando à superação de diferenças.

Entre as definições possíveis, Pinto (1991 p. 53) conceitua a “negociação como um conjunto de ações orientado para obtenção de um acordo cujo resultado atenda os interesses de todas as partes envolvidas”. Esta conceituação admite a satisfação ou atendimento dos interesses mútuos.

A negociação é um processo delicado que exige concentração de esforços na observação das definições ao longo do caminho. Assim como toda situação do dia-a-dia, o processo de negociação tem começo, meio e fim.

2.2 PLANEJAMENTO DA NEGOCIAÇÃO

Os negociadores eficazes cursam caminhos previstos, estabelecem objetivos, elaboram planos, dialogam e alcançam os resultados que atendem os interesses de ambas as partes. Já os negociadores ineficazes percorrem caminhos imprevistos e tentam a sorte unicamente através das eventuais conversas.

Para Pinto (1991 p. 21), “Planejar é a arte de decidir antecipadamente o que fazer, visando à maximização dos resultados, segundo os objetivos preestabelecidos”.

“Satisfazer as necessidades é à base de todos os negócios”, ABRAMS (2010, p.4). O autor compara os negócios com o lançamento de um produto. Ao criar um produto, e ela não abordar os desejos ou necessidades reais e importantes, as pessoas não vão comprá-la, e o negócio irá fracassar.

Para Wanderley (1998, p. 138),

O processo de negociação trata da busca e da forma como se devem utilizar as informações sobre cenários, conhecimento do negócio, habilidade de relacionamento e realidade pessoal dos negociadores, além das etapas, o processo de negociação compreende estratégias e táticas, impasses e superação de conflitos e concessões.

Para Acuff (1997) o planejamento de uma negociação é um processo simples. Para o autor é importante identificar, priorizar, estabelecer diversos acordos alternativos e desenvolver estratégias e táticas para todas as questões.

O planejamento da negociação compõe de algumas etapas, para Wanderley (1998), é necessário definir os objetivos, transformar os desejos em realidade, comparar os objetivos e os resultados das ações e aprender a entender a experiência obtida durante o processo.

Para Pina (1994) a aplicação do planejamento estratégico só é colocada em prática com uma metodologia que cumpre as diversas etapas do processo, mostrando táticas, informações, decisões, que devem ser apontadas para avaliar a estratégia atual, identificar reajustes ou variações e preparar o plano de capacitação. O método do planejamento define quem vai fazer o quê e quando, classifica quais informações é preciso obter e que resultados e conclusões são esperados em cada etapa do processo.

Para Martinelli e Almeida (2006) é necessário separar as pessoas dos problemas, concentrando nos interesses de ambas as partes, buscando alternativas de ganhos mútuos e encontrar critérios objetivos para solução do problema.

O processo de negociação para Wanderley (1998) é a ação do início ao fim, identificando obstáculos e encontrando modos de ultrapassá-los.

Para Saner (2004), o planejamento de negociação inicia com a identificação do problema a ser resolvido, com o conhecimento dos desejos e necessidades de ambas as partes da negociação, formação dos objetivos, escolha da estratégia, avaliação do oponente e aprender a dominar as táticas, pois são elas as armas da negociação.

Para Lewicki, Saunders e Minton (2002) o planejamento e a estratégia estão relacionados. O planejamento é a parte completa do processo de estratégia. O processo de planejamento incorpora todos os entendimentos e opções que as partes na negociação fazem sobre táticas e utilização de recursos na busca de uma estratégia geral. (como planejam agir, utilizar o que possuem para conseguir o que querem).

As negociações para Spark (1992) implicam caracteristicamente em uma troca de dar e receber entre o negociador e o oponente. Sendo assim ambos os lados tentam chegar a um fechamento aceitável na resolução de um problema. O negociador espera que o oponente abandone sua posição original e se dirija a sua.

Em uma negociação tudo é processo e este processo é composto por fases que de alguma maneira determinará o sucesso ou o fracasso do negócio, porém estas etapas sempre colaboram para um desfecho positivo.

2.3 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

Existem diversas formas de negociação e que devem ser utilizadas em função do objetivo desejado no qual os interesses das partes envolvidas sejam coincidentes e parcialmente contrários.

A negociação é uma habilidade que pode ser apreendida e aperfeiçoada, segundo Spark (1992) para apurar as habilidades de planejamento de uma negociação não é preciso passar por mudanças de personalidade e sim escolher os princípios e métodos que podem dar certo.

Negociação é mais do que ganhar. Enquanto os dois lados disputam os interesses diversos da negociação, raramente as pessoas envolvidas avaliam a importância de cada um no negócio. Se as prioridades forem claramente identificadas antes de iniciar o processo da negociação, é possível trocar informações para não desistir de assuntos de menos evidência para ganhar mais nos mais importantes.

De acordo com Burbridge et al. (2007), a negociação eficaz incide pela clareza e compreensão de diversos conceitos, sendo ensinadas a partir de diferentes perspectiva ou pontos de vista. O autor cita sete conceitos que são ensinados na universidade de Harvard nos Estados Unidos, são eles: comunicação, relacionamento, interesse, opções, legitimidade, alternativa e compromisso.

- Comunicação: Há diversas maneiras de se comunicar, e é necessário que a comunicação exista para que aconteça a negociação.
- Relacionamento: Toda negociação tem um objetivo e sempre existe algum tipo de relacionamento entre os negociadores.
- Alternativa: Conhecer os caminhos alternativos caso o acordo não seja alcançado durante o processo, são alternativas de um negociador competente.
- Interesse: Ao negociar todos os envolvidos estão igualmente tentando proteger algum interesse emocional ou prática.
- Legitimidade: Critérios objetivos, também chamados de padrões de legitimidade, são padrões ou critérios de referência aceitos no mercado e auxiliam a justiça a solucionar certas situações.
- Opções: Para um negociador treinado a capacidade de criar opções durante o processo é um dos fatores mais importantes para uma negociação bem sucedida.

- Compromisso: Após todo o processo de negociação, é necessário firmar um compromisso para cumprir o combinado do acordo realizado.

Uma negociação termina em cinco resultados possíveis, para Stark (1999, p. 7) são elas; “perde-perde, perde-ganha, ganha-perde, ganha-ganha, ou nada acontece.”

As melhores negociações acabam em um resultado satisfatório para todos. Porém em muitos casos é comum às negociações acabarem em troca, nessas trocas, cada lado da negociação apresenta ou abandona algo de menor valor para trocar por algo maior. Devido às pessoas darem diferentes importâncias às diversas questões da negociação, as trocas podem aprimorar e acelerar a resolução de um conflito.

O autor Sparks (1992 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 1997) identifica cinco características importantes, que ocorre por ambas às partes envolvidas em um processo de negociação, sendo elas:

- Processo de troca;
- A existência simultânea de restrições;
- Questão de importância razoável, cuja solução é buscada pelas partes envolvidas;
- Presença de incertezas;
- Existência de um conflito real ou percebido entre as posições.

Para Pina (1994) a estratégia é fundamental, é o resumo de um método de procura que decide a direção que o negócio vai tomar durante o caminho para o futuro. É a visão macro que determina como vai ser o processo, e serve como guia para elaboração de todos os planos e ações.

Se diante a um conjunto de interesses e objetivos, é escolhido a estratégia errada, a negociação irá para o caminho errado. De acordo com Saner (2004 p. 127), “a estratégia é uma diretriz geral, que indica o caminho que precisamos percorrer de nossos desejos e necessidades até nossos objetivos”. Caso contrário à negociação só terá sucesso somente com muita sorte.

Para Mello (2007) existe uma matriz da estratégia que determina o grau de importância do relacionamento futuro e o grau de conflito que se deseja assumir em uma negociação. Sendo elas:

- A estratégia de competição, quando a necessidade de conseguir vantagens financeiras é mais importante do que manter um relacionamento futuro com o negociador;
- A estratégia de cooperação, quando a necessidade de obter vantagens financeiras continua alta, porém existe necessidade de preservar o relacionamento com o negociador;
- Estratégia de relacionamento, quando as vantagens financeiras são de menos importância do que a necessidade de manter um relacionamento, e;
- A estratégia de indiferença, essa é uma situação onde o relacionamento futuro e nem as vantagens financeiras são necessárias e desejadas por ambas às partes que estão negociando.

Segundo Martinelli e Almeida (2006) há cinco tipos básicos de estratégias possíveis no processo de negociação, considerando a importância do relacionamento e relevância do resultado final. Sendo elas:

- Estratégia de evitar, onde a tendência é levar a negociação para que todos percam, já que nenhum aspecto é importante o suficiente para impedir o conflito.
- Estratégia de acomodação, onde a preservação do relacionamento faz com que abra mão dos resultados elevando para uma negociação onde um lado perde e outro ganha.
- Estratégia competitiva, este é o caso onde o negociador busca ganhar a qualquer custo, fazendo levar a negociação para que um lado ganhe e outro perde.
- Estratégia colaborativa é priorizado os relacionamentos e resultados, onde nenhuma das partes envolvidas perde; e
- Estratégia de compromisso, onde as partes envolvidas combinam e colaboram com partes do processo, fazendo com que atinjam alguns resultados e/ou preservem o relacionamento.

Para Mills (1993), os negociadores devem pesar os prós e os contras ao adotar uma posição competitiva ou cooperativa, para que não transforme a outra parte em um adversário. Existem poucas situações de negociação onde se pode ser completamente aberto e honesto com o concorrente, sem correr o risco de ser explorado pela outra parte. Adotar a abordagem errada nas negociações podem

trazer consequências desastrosas no processo fazendo com que perca a vitória na negociação.

De acordo com Spark (1992 p. 23) “A negociação é um processo complexo demais para basear sua estratégia principalmente em experiências passadas e comprovadas”. As experiências pessoais formam conceitos sobre as negociações. Levam a hábitos reveladores e padrões previsíveis. Estes se tornam desvantagens para os negociadores e oportunidades de vantagem para os oponentes. O que requer é flexibilidade, cuja melhor maneira de conseguir é através de uma orientação sobre o problema. Isso não significa mudar de personalidade. Significa ater-se a questão, selecionar uma estratégia que seja de uso confortável e adotar táticas ajustadas a sua habilidade.

Segundo Acuff (1997), há dez estratégias de negociação que funcionam em qualquer lugar do mundo e que tendem a ser eficazes, são elas:

- Planejar a negociação;
- Adotar o método de que todos ganham;
- Manter altas as expectativas;
- Usar linguagem simples e acessível;
- Fazer muitas perguntas e depois escutar com atenção;
- Construir relações interpessoais sólidas
- Manter a integridade pessoal
- Não fazer concessões desnecessárias;
- Fazer da paciência uma obsessão;
- Estar culturalmente adaptado ao ambiente.

Em uma negociação, a estratégia é um plano de abordagem básica, onde possui a finalidade de conseguir acordos favoráveis e duradouros, deixando ambos os lados satisfeitos.

A estratégia de negociação adota um plano para atingir os objetivos, dentro dele são escolhidas táticas para atender a dinâmica do processo. Para escolher uma estratégia é importante verificar as situações e aplicar conforme a importância dos resultados perante o relacionamento e estar preparado para possíveis mudanças durante o processo.

Na negociação as ações falam mais alto do que as palavras, portanto nada é mais importante na mesa de negociação do que um comportamento coerente

com os objetivos e as estratégias escolhidas. Qualquer contradição é capaz de destruir uma confiança conquistada, já que o adversário observa atentamente todos os atos realizados.

2.4 FASES DA NEGOCIAÇÃO

Toda negociação deve ser analisada para melhorar a capacidade de prever e controlar os próximos acontecimentos, exercendo nos negociadores influencia nas práticas aplicadas e nas estratégias escolhidas cabendo-os colocar regras para definir limites na negociação.

Tanto as negociações nacionais como nas internacionais, possui seis etapas que devem ser exercidas, segundo Acuff (1997) são elas: Orientação e pesquisa, resistência, reformulação das estratégias, discussões difíceis e tomada de decisões, acordo e seguimento. Para o autor, a consciência dessas etapas irá auxiliar a entender a forma geral do processo de negociação e o orientará no andamento de cada negociação.

Para Junqueira (1993), muitos negociadores esquecem que tudo que for feito durante uma negociação terá influência na próxima negociação com a mesma pessoa. Com isso o autor cita que não se deve encarar as etapas como algo rigoroso. Estratégias e táticas são meios alternativos para alcançar os objetivos iniciais.

Para Wanderley (1998) todo negociante precisa fazer escolhas, encontrar soluções que interessam as partes envolvidas, ter perspectiva de longo e curto prazo e sinceridade e abertura ou sigilo e mentira nas negociações.

Para aqueles que sabem negociar, os resultados são positivos. Em parte por compreender que os fatores influenciam as atitudes e o comportamento das pessoas.

Conhecer o assunto é fundamental para identificar e construir alternativas para atender os interesses, estabelecer e descobrir os objetivos encontrando soluções e benefícios que atenda os desejos relevantes do processo.

Para Lewicki e Hiam (2003), a forma de considerar a negociação é vendo-a como quatro estágios: preparação, início, barganha, fechamento e implementação.

- A preparação consiste em coletar informações para ter argumentação necessária para definir e atingir os resultados desejados. Estas informações dependerão dos assuntos que serão discutidos. A coleta destes dados pode ser da área financeira, das condições do mercado, das políticas e/ou cultura da empresa, entre outros.

- Para coletar estas informações é importante ter habilidade investigativa, perguntando e ouvindo abertamente a respeito do concorrente. Definir os objetivos é também delinear a direção da negociação a para planejar é necessário determinar o que pretende alcançar, definir limites, decidir a proposta inicial e ter conhecimentos das alternativas, caso não seja possível negociar com êxito.

- Após terminar o processo de planejamento e preparação inicia a exposição dos propósitos do negócio, e para isso é importante ter clareza dos objetivos, da argumentação eficaz e a capacidade de ouvir atentamente a outra parte, caso seja necessário um contra-argumento. É neste momento também que é importante descobrir o que o outro pretende ganhar com a negociação.

- Após o início, durante o processo, ambas as partes estão no momento de barganha, aonde a oferta de informações vem de todos os lados. No estágio final será realizada a revisão do acordo, esclarecendo dúvidas e ambiguidades, complementando com ideias e ajustes necessários e por fim a comemoração do fechamento do negócio.

De acordo com Wanderley (1998) para definir a fase da negociação, é necessário conhecer os seguintes parâmetros: o tempo ou urgência, os recursos, a situação de poder, os estilos comportamentais dos negociadores e identificar o campo de forças existentes para a passagem da situação atual para a próxima.

Para Stark (1999) existem passos para negociar com sucesso. Para o autor é necessário reconhecer que tudo é negociável; descobrir os objetivos e necessidade da outra parte; ter ambições; usar estratégias e táticas consistentes; planejar e pesquisar o “terreno” antes de agir; não aceitar a primeira oferta; buscar ter uma posição forte perante o outro; anotar o que já foi acordado; criar dúvida; descobrir o que outro realmente deseja; valorizar cada acordo; ouvir mais e falar menos; fazer perguntas inteligentes; aprender a identificar a comunicação não verbal e lembrar que é possível abandonar a negociação em qualquer momento.

De acordo com Fowler (2000 p. 12) “o resultado de uma negociação raramente é determinado apenas pelos fatos ou mesmo pelas habilidades persuasivas dos envolvidos”. Para o autor outros fatores costumam estar incluídos, mesmo que de uma forma não declarada ou não reconhecida.

Para Mills (1993) o processo de negociação pode ser dividido em sete etapas:

- Preparação; que consiste em estabelecer, priorizar e planejar os objetivos;
- Exploração; onde é o momento de conhecer as necessidades do outro, promovendo harmonia entre os negociadores;
- Sinalização; onde o negociador indica em que posição assume no processo;
- Testes de propostas; a fim de investigar os pontos onde o concorrente fará concessões;
- Trocas de concessões; entre os negociadores;
- Fechamento do processo, sendo ela aceitável por ambas as partes, e;
- Amarração do acordo realizado, confirmando e resumindo o que foi combinado durante o processo.

Para Burbridge et al. (2007), há diversos conceitos importantes que fazem parte de uma negociação, da mesma forma também existe um universo de estratégias e táticas que podem ser aplicadas durante o processo, porém é necessário organizar de forma prática e não esquecer nada importante. O autor cita cinco passos para uma negociação eficaz, sendo elas: a preparação, criação, negociação, fechamento e reconstrução.

A negociação inicia-se com a preparação das condições necessárias para que as melhores vantagens sejam conseguidas durante o processo, com uma boa preparação os argumentos são mais garantidos e firmes perante o adversário. Com a criação de valores os negociadores mostram que as chances de sucessos são maiores quando ambos os lados trabalham juntos na solução do problema comum. Após aumentar o valor da negociação, chega um momento em que é necessário dividir os valores obtidos, tanto por um lado, quanto para o outro. O fechamento é o momento crítico do processo, já que é nesse momento que se descobre se a negociação foi bem sucedida ou não. Quando chega ao resultado final é o momento

de reconstruir, ou seja, investir no relacionamento e na reputação do negociador, já quem em muitos momentos da negociação há momentos de tensão e desavenças.

Para Matos (1985), para transformar a situação de conflito em uma de acordo, é necessário saber abordar, argumentar, superar objeções, fazer acordo, reforçar e reabordar. Sendo as seguintes condições de negociação:

- Identificar os pontos fortes e fracos de ambas as partes;
- Levantar todas as informações necessárias de ambas as partes;
- Identificar as alternativas prováveis de ação de cada parte envolvida, examinando os prós e os contras;
- Planejar a estratégia de negociação, os pontos básicos da discussão e as táticas a serem usadas;
- Definir as concessões possíveis de lado a lado, com seus limites máximo e mínimo e os resultados satisfatórios comuns;
- Definir claramente os objetivos das concessões;
- Estabelecer as providências necessárias às prevenções de futuras situações de conflito.

Durante o processo para chegar a um acordo, os negociadores passam por várias áreas em períodos diversos de tempo. Cada etapa da negociação é utilizada habilidades diferentes, por isso a importância de identificar em que etapa o negociador se encontra no processo.

2.5 VARIÁVEIS BÁSICAS DE UMA NEGOCIAÇÃO

Diversos fatores influenciam as posições iniciais adotadas pelos participantes que entram na negociação, porém ambos os lados devem ajustar suas posições durante o processo até ser obtido um acordo entre ambas as partes envolvidas.

Embora os detalhes de uma negociação possam ser bastante complexos, Acuff (1997) cita que os preços, termos de pagamento, entrega, qualidade, suporte, treinamento e recursos (pessoais, dinheiro, materiais) normalmente entram em pauta e serão discutidos em uma negociação.

Para Stark (1999) os três elementos essenciais em uma negociação são o período no qual o processo ocorre, a informação que se obtém e o poder que surge de diversas formas.

Pelas principais habilidades dos negociadores, é possível desenvolver um mecanismo de resposta rápida no processo. Para Martinelli e Almeida (1997) esse recurso é construído baseado em vários aspectos e fundamentam-se em capacidades essenciais tais como: ouvir bem, questionar e pensar de maneira ampla.

De acordo com Wanderley (1998 p. 160), “as estratégias e táticas referem-se à informação, tempo e poder. A informação é a matéria prima básica da negociação. Toda negociação ocorre no tempo e é um jogo de influências, de poder”.

De acordo com Martinelli e Almeida (1997 p. 65) “qualquer que seja o objetivo da negociação, sua importância e oportunidade, haverá três variáveis básicas que condicionam este processo: *poder, tempo e informação*”.

As necessidades e os desejos das partes envolvidas determinam vários aspectos que influenciam no resultado de uma negociação. Se essas necessidades são detectadas e reconhecidas pela outra parte, é possível passar de uma negociação distributiva para uma troca favorável. Sendo assim o comportamento também pode mudar de competitivo para cooperativo.

- **Poder**

O poder na negociação envolve mudança de condições, para que alguém mude é necessário que sofra uma influência maior do que sua capacidade de resistir.

Há várias qualidades pessoais que podem proporcionar poder a um negociador, para Levicki e Hiam (2003), são três: persuasão, persistência e postura íntegra.

A palavra poder tem tido uma conotação ruim por muito tempo nas negociações. A definição de poder, para Stark (1999 p. 17) é a “habilidade de influenciar pessoas ou situações”. Com esta definição, o poder não é nem bom e nem ruim. Para o autor, “o abuso do poder é que é ruim”.

Dentro de limites, para Martinelli e Almeida (2006) é possível alcançar tudo o que se almeja se estiver ciente das opções, testar hipóteses, correr riscos e basear-se em informações verdadeiras; confiando no poder; mostrando autoconfiança aos demais.

Em um primeiro momento, a necessidade de se estabelecer uma comunicação clara e inteligível com a outra parte é destacadamente importante. As características de conhecimento, talento, moral, persistência, habilidade e empenho são atributos necessários para manter-se no controle estabelecendo uma empatia entre os negociadores, que poderá afetar positivamente o desenrolar do processo para a obtenção do acordo buscado.

Algumas características do poder são instáveis, para Mello (2007), depende da percepção dos negociantes e pode ter origem do nada. A instabilidade acontece quando o poder muda de mãos continuamente durante o processo. Já o poder de percepção é quando o opositor não tem o poder, porém foi dado condições para que tivesse ou vice-versa. O poder que se origina do nada, pode ser concedido pelas leis, conquistas como admiração e respeito por ambas as partes da negociação.

Há várias formas de poder, segundo Mello (2007), sendo elas de poder pessoal e poder externo. O poder do tipo pessoal decorre da postura que uma pessoa exibe para que seus objetivos sejam atingidos. Os valores humanos como persistência, simpatia, necessidade e competência muitas vezes influencia o resultado da negociação exercendo grande poder ao seu adversário.

O poder pessoal são atributos efetivamente pessoais, essenciais de quem as possui, podendo ou não ser desenvolvidas mediante treinamento. Já as influências externas como os riscos, legitimidade, informação, tempo, competência e concorrência são as que podem de alguma forma beneficiar uma das partes envolvidas, dependendo da forma como esse poder é usado. (MELLO, 2007)

Para Levicki e Hiam (2003), em situações competitivas, devem-se usar os fatores de poder a favor de criar pressão sobre a outra pessoa, já em situações colaborativas, os fatores de poder podem ser utilizadas para conjugar interesses com os outros de forma justa.

Para Mills (1993), a seis fontes de poder: o poder da recompensa, o poder coercitivo, o poder legítimo, o poder da informação, o poder do especialista e o poder pessoal.

Todos os negociadores optam por uma ou mais formas de poder, sendo elas ajustadas com o tempo. A escolha está relacionada com a habilidade de tentar reduzir as divergências das posições envolvidas na negociação.

- **Tempo**

Na negociação, Martinelli e Almeida (2006) cita que o tempo deve ser avaliado atentamente, analisando como ele pode afetar o processo. O tempo deve ser ponto de apoio para se projetar o negócio, além de permitir a conclusão do que é limitado, podendo, entretanto, ser controlado.

Dois aspectos podem influenciar a maneira de como a negociação é conduzida. De acordo com Fowler (2000) o tempo disponível de discussão e os prazos para a finalização do processo.

Para Levicki e Hiam (2003), pode-se usar o tempo em duas formas: acelerando ou reduzindo o passo. Se ambos os lados tiverem o mesmo prazo, nenhuma estará em vantagem em termos de poder, entretanto se uma delas não estiver sob pressão do tempo, seu poder será maior.

Para Junqueira (1993 p. 35), o tempo se refere “à oportunidade ou ao momento psicológico em que se colocam premissas ou alternativas, na perspectiva do outro negociador; dizem respeito também ao grau de pressão temporal exercido para decisão do outro negociador”.

Segundo Burbridge et al (2007), o tempo deve ser administrado de maneira a ser dedicado pelo menos dois terços dele para juntar as informações. Um terço do tempo da negociação deveria ser mais que suficiente para as divisões de negociações.

O tempo é um fator essencial nas negociações. Para Stark (1999) isso significa que 80% (oitenta por cento) dos resultados entraram em acordo dentro de 20% (vinte por cento) do tempo disponível.

- **Informação**

A maneira que a informação é estruturada em uma negociação pode dar diversos significados no processo por assumir riscos, principalmente quando estas informações são incertas sobre eventos ou resultados futuros.

A negociação para Stark (1999) não é um acontecimento e sim um processo que começa antes do encontro pessoal das partes envolvidas. E é dessa forma que são encontradas as informações para iniciar a negociação. As

informações podem ser obtidas em fatos estatísticos ou conversando com alguém que já tenha negociado com a outra parte anteriormente.

Para Wanderley (1998), a informação é uma estratégia que tende a identificar quais dados devem-se obter, quais se devem oferecer e quais se devem recusar.

Mills (1993) cita que para coletar informações, as perguntas são as mais usadas nos processos. As perguntas são o modo mais fácil de descobrir as dificuldades do outro, as informações ocultas no processo e chegar a fundo dos problemas a serem resolvidos.

Para obter informação, Wanderley (1998) cita que é necessário saber como e o quê perguntar, mudar as perspectivas, simular cenários, formular e comparar alternativas para a negociação.

A informação para Martinelli e Almeida (2006), esta relacionada com o conhecimento das necessidades, ela pode conduzir ao sucesso, afetar a avaliação dos fatos e das decisões tomadas. Estar ciente das informações faltantes evita ocorrências de erros, por isso é melhor reconhecer que o oponente retém informações importantes do que fazer suposições de informações incertas.

Para Martinelli e Almeida (2006, p. 26) “as informações servirão para confirmar as promessas feitas na negociação, se serão ou não cumpridas, e se o relacionamento será preservado ou não”.

Depois de colher as informações e antes de iniciar a negociação, Martinelli e Almeida (1997 p. 83), diz que o “ponto chave no processo de negociação é saber ouvir, escutar o que está sendo dito, entender o que esta sendo omitido, além de observar a expressão dos outros negociadores”.

Para Mills (1993 p. 29), “conhecimento significa poder em negociação. A parte com mais informações em geral acaba com o melhor negócio”. O autor cita também que toda negociação existe por não haver informações por uma das partes envolvidas. Quando todas as partes tem conhecimento de todas as informações, não há nenhum ponto negociável.

A informação é um dos recursos mais importantes em uma negociação, já que com ele se consegue desenvolver uma série de argumentos com o intuito de convencer a outra parte ou para contra-argumentar os esforços persuasivos do concorrente.

2.6 NEGOCIANDO DE FORMA COMPETITIVA

Para Spark (1992 p. 23) “o conflito é um importante ingrediente nas negociações. Sem ele, há a tendência a pouca motivação para trabalhar duro a fim de encontrar uma boa solução”.

Na negociação competitiva a tomada de decisão é complicada e demorada. Para Fisher (2005) cada decisão envolve não apenas ceder ao outro, mas também a causar pressão para que se ceda mais. Ameaçar, abandonar as discussões, erguer barreiras e outras táticas similares tornam-se comum nessas negociações. Todas aumentam o tempo de se chegar a um acordo, bem como o risco de não se chegar a acordo nenhum.

De acordo com Spark (1992 p. 20) “As pressões operam para impedir o avanço em direção à solução e em geral são representadas sob a forma de necessidade”.

Para Lewicki, Saunders e Minton (2002) as estratégias competitivas tendem a criar padrões dominantes que constantemente levam a distorção nas percepções dos valores, das necessidades e das posições da outra parte. O autor cita características fundamentais para conhecer este perfil de negociação, são elas:

- A busca de metas próprias à custa dos outros;
- Foco em curto prazo, já que as partes não pretendem trabalhar juntas no futuro;
- Alta confiança em si mesmo, baixa confiança nos outros;
- Conhecem suas reais necessidades e não deixam a outra parte saber, escondendo-as;
- Usam imprevisibilidade e surpresa para confundir o outro lado;
- Usam ameaças, blefes para manter a posição de controle;
- Fazem esforços para parecer comprometidas com a posição usando de argumentação e manipulação do outro;
- O sucesso é melhorado criando uma imagem ruim do outro;
- A postura-chave é “eu ganho, você perde”;
- Se acontecer um impasse, pode ser necessário um mediador para finalizar uma negociação.

Spark (1992 p. 29) Todas as negociações tem um resultado. Cada consequência será visto positivamente ou negativamente. Isso se baseará mais em

como ele foi conseguido e nos artifícios utilizados. Existem três resultados positivos, esses acordos são vistos por ambas as partes como benéfico, pois mostram acordos satisfatórios: Solução ou ajustes, compromisso e correção. E existem três resultados negativos, embora possam resultar em um acordo é bem provável que seja uma decisão temporária; Imposição, rendição e empate forçado.

2.6.1 Etapas da negociação competitiva

Em uma negociação competitiva, o resultado é mais importante que o relacionamento, já que os recursos de ganhos são vistos com limitações e o objetivo é fazer com que a outra parte acabe cedendo e assim satisfaça as necessidades imediatas.

Segundo Mello (2007), são seis etapas para o processo da negociação competitiva, são elas:

- Preparação, esta primeira etapa consiste em estabelecer os objetivos a serem alcançados e coletar informações internas da negociação, estudando estratégias que deverá ser utilizada.
- Abertura, este é o momento de fortalecer a confiança diminuindo a tensão de ambas as partes, trocando algumas informações para que não haja possíveis desacordos.
- A terceira etapa terá o objetivo de conhecer os interesses pela proposta influenciando a outra parte envolvida, algumas táticas é fazer perguntas, dar informações e mostrar benefícios da proposta.
- Na fase central é necessário ter controle emocional para ter um bom desfecho na negociação, encontrar alternativas para alcançar resultados não convencionais, apresentar fatos, dados, relatórios e evidências fortalece os argumentos iniciais.
- Fechamento será a etapa de garantir o comprometimento de ambas as partes no negócio. Neste momento serão contabilizados os ganhos e perdas do acordo podendo ser oferecidos vantagens adicionais ao fechamento, os negociadores fecham o acordo assim que percebem que as condições são aceitáveis por ambas as partes envolvidas.

- A sexta e última etapa, acontece quando o acordo foi fechado, porém houve perdedores. Será neste momento que haverá a implementação de um acordo adicional ou complementar, porém esta etapa gera desconfiança e inconfiabilidade ao negociante.

Cada etapa da negociação tem aspectos lógicos e emocionais, para Acuff (1997) é necessário atender três aspectos para fazer um fechamento com sucesso, sendo elas: atender as necessidades lógicas, atender as necessidades emocionais e convencer o outro lado de que não é possível fazer mais concessões.

Para Carvalho e Laurindo (2007 p. 41) “A elaboração de uma boa estratégia competitiva depende do mapeamento do ambiente e seu monitoramento da sociedade e constante, para rapidamente capitalizar as oportunidades ou neutralizar as ameaças”.

Quando passa o estágio das ofertas iniciais, Levicki e Hiam (2003) citam seis regras práticas que é capaz de delinear um sentido seguro durante a negociação.

- A primeira é manter o objetivo e o ponto de desistência do modo como foi planejado inicialmente não se deixando manipular pela outra parte e não tomando decisões muito rapidamente.

- Em segundo, não permitindo que conheçam muito cedo os objetivos, pois assim sendo estará sujeito a manipulação.

- Em terceiro, jamais revelar o ponto de desistência, se a concorrência tiver conhecimento disso, tentaram chegar ao mais próximo deste ponto.

- Na quarta regra, fazer com que a outra parte faça concessões.

- Em quinto as concessões do grupo devem ser poucas em números e baixas em valor, que se for necessário ceder, que seja aos poucos.

- E em sexto e última regra, conhecer o nível de importância do resultado e os custos de fechamento da negociação de outra parte.

Como em qualquer jogo, para Carvalho e Laurindo (2007 p. 41) “o sucesso de uma estratégia competitiva está em conhecer muito bem as regras e os outros jogadores”. No entanto, na negociação competitiva, as regras nem sempre são abertas e trocam com muita rapidez, demandando respostas ágeis, o que, cada vez mais impede o estudo dos movimentos dos fundamentais jogadores.

Como todo negócio há riscos, e um dos riscos das competições é a perda de tempo na insistência, pesquisa e pressão psicológica com o outro, levando o aumento do nível emocional e do conflito entre os participantes. Além do tempo, pode se perder também o bom relacionamento, tornando a negociação difícil por ambas às partes.

2.6.2 Táticas de negociação competitiva

Iniciar corretamente uma negociação pode ser decisivo. É necessário conhecer as variantes, saber qual delas é a mais apropriada em cada situação sempre dependendo da força do negociador e do nível de informação que ele possui.

Em uma negociação, as etapas não acontecem em sequência. É possível avançar ou recuar uma etapa pré-estabelecida. A situação é quem irá determinar o que fazer.

Nas negociações competitivas as táticas são utilizadas para atacar, fortalecer ou para enfraquecer a oposição, ou seja, é um jogo de forças que vence o que tiver mais informações e poder perante seu adversário, sendo que a informação só será passada para o outro negociador quando fortalecer a própria posição ou enfraquecer a do concorrente.

Uma competição também é caracterizada pela quantidade de táticas que melhoram a condição do competidor e colocam a outra parte em desvantagem. Ameaças, blefes e agressividade são táticas comportamentais que podem dar poder sobre o oponente, porém também pode se voltar contra quem está as usando.

Mello (2007) identifica quais são as táticas mais utilizadas e bem vistas nas negociações, sendo elas:

- As táticas pessoais, que são relacionadas à postura e à maneira dos negociadores de dirigir o processo, a lei de Newton “ação e reação” são empregadas bastante neste caso.
- As táticas de associação, que contam com apoio de outras organizações e pessoas para acrescentar as oportunidades dos resultados almejados.
- As táticas para conseguir informações, que devem apresentar suposições e fazer perguntas para verificar se o oponente não está mentindo ou

omitindo fatos importantes da negociação para que a investigação seja pertinente às informações necessárias.

- As táticas de surpresa, como as contrapropostas ou troca de negociante, criam ocasiões de indefinição e deixam o negociante desestabilizado, ganhando tempo para seguir adiante.
- As táticas de comparação, que são estabelecidas por paralelos de casos passados favorecendo o negociante com benefícios, realçando pontos positivos e induzindo para a proposta atual.
- As táticas de autoridade, que são feitas pelo negociante, porém a decisão final é pelo representante chefe.
- As táticas de pressão, que são realizadas quando há garantia no posicionamento, pois tende a evidenciar segurança e pressionar o oponente.
- As táticas de tempo, que ganha poder quando são bem conduzidas, pois são nesses períodos que são criadas novas oportunidades.

Para Wanderley (1998 p. 181) “uma mesma tática, além de poder ter múltiplas finalidades e estar encaixada em mais de uma estratégia, também pode apresentar várias formas”.

O uso das táticas exige muito do negociador, embora muitas técnicas disponíveis sejam fáceis de apreender, outras dependem completamente de uma determinada disposição mental ou talento. É preciso ter cuidado ao aplicar uma determinada tática, porque uma má preparação pode arruinar a melhor estratégia e o clima de uma negociação. No entanto, uma vez aperfeiçoada e bem aplicada, uma tática pode ser extremamente eficaz.

2.7 NEGOCIANDO DE FORMA COOPERATIVA

Quando os negociadores resolvem usar a estratégia cooperativa, ambas as partes estão preocupados em obter resultados financeiros e manter um relacionamento entre eles. Sendo assim atuam mais transparentes e confiantes uns com os outros, dividindo os riscos e informando informações privilegiadas do concorrente.

Em colaborações bem sucedidas, o relacionamento entre as partes geralmente é constante, com um histórico de oferecer e ganhar, onde as partes têm recíproca confiança e sabem que podem trabalhar em conjunto.

Para Matos (1985 p. 2), “o bom acordo é aquele em que cada um perde um pouco e todos ganham”.

Em muitas negociações, de acordo com Lewicki, Saunders e Minton (2002), não precisa ter perdedores e vencedores. Todos os envolvidos podem ser vencedores. Ao invés de prever que todos os conflitos tem um lado perdedor, os negociadores podem procurar soluções onde todos ganham, e normalmente as encontraram.

A negociação colaborativa é indicada particularmente para setores de uma empresa ou para situações que ambas as partes tem os mesmos clientes, fornecedores, compradores ou mesma equipe de manutenção, desta forma não há incidentes.

Para Fisher (2005) este tipo de negociação prefere ver o outro lado como amigo e não como um competidor. Em vez de enfatizarem o objetivo da vitória ressaltam a necessidade de se chegar a um acordo, confiando no outro e evitando o confronto direto. O autor cita que na negociação cooperativa os participantes são amigos e não adversários, tem como meta o acordo e não a vitória, a concessão é realizada para cultivar o relacionamento, existe confiança na outra parte, é aceito perdas e não é só exigido vantagens perante o outro.

Para a colaboração funcionar, Levicki e Hiam (2003), deve existir um alto nível de confiança, abertura e cooperação. As partes procuram objetivos e necessidades comuns e se esforçam em obtê-los, conservando atitudes de apoio mútuo.

Ao cooperar, as partes procuram fazer concessões para que atinjam as metas e todos saiam ganhando, usando o tempo como recurso e não como ferramenta de competição, pois o objetivo é encontrar a melhor solução para ambos os lados. Ressaltando as afinidades entre as duas partes e não as diferenças.

As negociações cooperativas não são um “mar de rosas” segundo Mello (2007), os problemas existem, as divergências de opiniões e necessidades são reais e o processo tem que ser bem conduzido para que não se transforme em competição. Para ele a forma de resolver estes problemas é usar a criatividade,

flexibilidade, boa comunicação, trocar informações legítimas e construir uma relação de confiança para chegar ao melhor acordo.

Para Lewicki, Saunders e Minton (2002) as estratégias colaborativas podem ser problemáticas se o negociador usar sem dar importância ao comportamento do outro, já que o oponente pode tirar vantagem da transparência e acabar manipulando os resultados. O autor cita características básicas para conhecer este perfil de negociação, são elas:

- Buscar metas a serem alcançadas em conjunto;
- Foco em longo prazo, pois as partes pretendem trabalhar juntos no futuro;
- Possuir confiança e abertura, exploram em conjunto alternativas;
- Conhecer suas reais necessidades, porém responder a necessidade do outro;
- São previsíveis e flexíveis não surpreendendo o outro;
- Compartilhar informações honestamente, se tratar com compreensão e respeito;
- Encontrar soluções satisfatórias;

Na estratégia cooperativa, a comunicação entre as partes é aberta e precisa. É exatamente o contrário da estratégia competitiva, em que os negociantes têm um alto nível de suspeita e dúvida das informações passadas, impedindo que a outra parte leve alguma vantagem no processo.

2.7.1 Etapas da negociação cooperativa

Na negociação cooperativa, o grau de tensão é menor se comparado com a negociação competitiva, porém existem etapas para este tipo de negociação.

As etapas da negociação cooperativa não são momentos estáticos e sim funções, e para isso é necessário conhecer a razão e por que é ela é necessária no processo.

A principal característica desse processo, segundo Mello (2007) é o ciclo de cooperação onde os negociadores trocam informações para que o outro lado veja as coisas da mesma forma para entrar em um acordo, o autor cita três etapas, são elas:

- A primeira etapa de abertura consiste em analisar o estilo pessoal, as atitudes e a condição emocional do outro negociador para construir um relacionamento positivo e harmonioso.
- Na segunda etapa o ciclo de cooperação baseia-se na troca de informações, aumento de confiança, aprendizado e solução do problema tendo sempre o controle emocional e senso de justiça por ambas às partes.
- Na terceira e última etapa, o fechamento será um processo natural sem a necessidade de utilizar táticas extras.

Os autores Levicki e Hiam (2003), identificam fatores que podem ser usados como um *checklist* para planejar a estratégia de uma colaboração e ter sucesso na negociação. A primeira delas conta na criação de metas ou objetivos comuns por ambas as partes, beneficiando o trabalho em conjunto. Manter a confiança na habilidade de solucionar o problema. Valorizar a opinião da outra parte e compartilhar a motivação e o compromisso do trabalho em conjunto.

Para a negociação cooperativa, há tipos de relacionamentos que constrói um trabalho bem sucedido em longo prazo, que de acordo com Mills (1993), podem ser resumidos em confiabilidade, racionalidade e receptividade.

2.7.2 Táticas de negociação cooperativa

Na estratégia cooperativa, as táticas são utilizadas para conhecer e compreender as necessidades da outra parte e criar um ambiente favorável para a negociação.

Para Matos (1985), as condições essenciais para negociar com êxito é ter consciência da necessidade de negociar, da vontade firme em obter acordos cooperativos e capacidade em utilizar os meios adequados para negociação.

De acordo com Wanderley (1998) as táticas costumam acontecer simulando quatro passos. Primeiro é a definição do objetivo de cada etapa. A seguir são estudadas as possíveis táticas para conseguir alcançar o objetivo e escolher a mais adequada. O terceiro é imaginar os prováveis impactos realizados do outro lado no processo e finalmente avaliar as respostas dos participantes.

Uma vez escolhida a melhor estratégia, o negociador tem a seu dispor uma serie de abordagens e táticas, mas, mesmo que seja um tático habilidoso e conte com uma extensa lista de técnicas, ele só deverá usa-las para reforçar seu

plano estratégico. Um grande número de táticas é menos apropriado a uma abordagem cooperativa.

Para o Lewicki, Saunders e Minton (2002) há quatro etapas principais para o processo de negociação cooperativa: identificar e definir o problema, entender o problema e trazer os interesses e as necessidades à tona, gerar soluções alternativas para o problema, e avaliar e selecionar essas alternativas.

Para Mello (2007), colocar-se no lugar da oposição, ouvir o outro lado, compreender os interesses do outro e estabelecer normas de trabalho são as táticas mais utilizadas e recomendadas para uma negociação amigável.

Nem toda tática é adequada a qualquer tipo de personalidade, em caso de dúvida na escolha, é sempre melhor evitar uma tática que mesmo atraente, tenha um resultado desconhecido. O negociador capaz de perceber o plano do oponente não apenas se livra de uma desvantagem com ganha vantagens.

Para Martinelli e Almeida (1997 p. 166) para obter um acordo em que todos os lados do processo ganhem com a negociação, é preciso identificar as metas pretendidas. Não só as próprias, mas também as do outro negociador. Este planejamento permite que se relacionem os objetivos comuns, não perdendo tempo em negocia-las, pois são comuns em ambas as partes.

De acordo com Pinto (1991), para ganhar e se desenvolver durante o processo é preciso manter uma boa relação com o outro. E para isso o autor cita algumas táticas para uma negociação produtiva, sendo elas: O planejamento do melhor acordo possível; usar a influência para encurtar distâncias e facilitar o entendimento; mostrar a proposta enfatizando os ganhos mútuos; concentrar a agressividade para a realização positiva; apresentar de uma só vez os itens negociáveis; negociar item por item; fazer pausas estratégicas; não deixar se envolver por artimanhas e encerrar a negociação somente quando houver satisfação mútua.

Colocar-se no lugar do outro é fundamental para conhecer o ponto de vista e ter argumentos que geram credibilidade e confiança para os negociantes. Para extrair informações é importante e necessário ouvir o outro lado, pois além do outro lado se sentir valorizado fica mais propenso levar os seus argumentos mais a sério. Compreender os interesses do outro é consequência das táticas anteriores satisfazendo as próprias necessidades a menor custo.

2.8 CONCESSÕES

Para alcançar os objetivos e fechar o negócio de forma positiva, é necessário passar por determinadas etapas antes de ir direto para a fase de barganha de concessões.

As concessões são formas simples e justas de resolver diferenças, é uma abordagem considerada adequada para a maioria das ocasiões.

Para Wanderley (1998), as concessões acontecem entre o objetivo desejável e o mínimo indispensável, definindo os vários degraus e as justificativas para a entrega da negociação.

Para Stark (1999) cada negociante deverá considerar a outra parte do processo confiável, para que desta forma seja possível concessões e um possível acordo. Para obter confiança, o autor alega ser necessário manter a comunicação constante, fazer aquilo que prometeu a fazer, ir além do relacionamento convencional, ser honesto, ser paciente, admitir enganos e procurar sempre a justiça.

Para Lewicki, Saunders e Minton (2002 p. 93) “as concessões são essenciais à negociação. Sem elas, na realidade não existiriam negociações”. Se de um lado não está preparado para fazer concessões, o outro lado deve analisar sua posição ou as negociações ficaram paralisadas por inteiro.

O melhor resultado de uma discussão pode ser obtido quando é convencido aos outros a aceitarem as propostas ou o ponto de vista inicial sem alterá-los.

Esta estratégia exige que cada parte altere suas prioridades em relação ao relacionamento e dos resultados esperados. Em ambos os casos, as partes determinam que seja preferível fazer concessões, pois ambas tem a ganhar.

Há três motivos importantes para optar pela estratégia de fazer concessões, segundo Lewicki e Hiam (2003). Quando a verdadeira colaboração parece ser impossível, mas o relacionamento é importante. Quando as partes não têm tempo e nem outros recursos necessários para adotar a estratégia. E quando as partes envolvidas ganham ou não perdem, em ambas as dimensões,

De acordo com Wanderley (1998), há alguns princípios da boa forma de efetuar as concessões, sendo elas o planejamento, a verificação do que será revertido em troca, não conceder muito rapidamente os desejos do outro, fazer o

outro lutar pelas concessões, estabelecer prioridades a margem de negociação e procurar ter justificativas para a concessão.

2.8.1 Táticas de concessões

A concessão é um dos períodos mais difíceis em uma negociação, pois ambas as partes envolvidas precisam abrir mão de alguma coisa para chegarem a um bom termo para ambos.

Os autores Levicki e Hiam (2003) citam algumas táticas de concessões para ter resultados satisfatórios.

- Saber pelo que está lutando e do que está disposto a abrir mão;
- Priorizar as metas;
- Saber desistir e conhecer alternativas;
- Saber quem tem autoridade para tomar decisões importantes;
- Demonstrar vontade de negociar;
- Procurar não ser o primeiro e não esperar o último minuto para iniciar uma concessão;
- Saber tirar vantagem;
- Usar ofertas para comunicar a posição no negócio;
- Não pressionar o oponente;
- Fazer o possível para que as concessões sejam do tipo que todos os lados saiam ganhando;
- Não ter pressa para fechar o negócio promovendo benefícios em longo prazo;
- Concentrar nas questões e;
- Ser educado respeitando o adversário.

Para gerar uma concessão, é necessário, muitas vezes, mudar uma mente rígida, para gerar um novo ponto de vista diferente do original.

Para Mills (1993), a troca de concessões também é formada por táticas. Nelas consistem:

- Deixar claro todas as exigências para outra parte no processo, dando espaço para variadas negociações;

- Saber controlar a quantidade de concessões realizadas, deixando o oponente fazer as primeiras grandes concessões;
- Ser paciente concedendo concessões rápidas e deixar o oponente lutar pelas maiores;
- Saber exigir reciprocidade justificando cada concessão;
- Ser cauteloso com as ofertas acompanhando cada concessão.

A concessão é um momento essencial da negociação. Se um dos lados vai para uma negociação com o propósito de não conceder nada ao oponente, então não haverá uma negociação e facilmente se chegará a um impasse, o que acaba sendo ruim para ambos os lados.

2.9 IMPASSES

Nenhum negociador deve ter receio de impasses durante o processo de negociação. Negociador que teme o impasse acaba fazendo concessões desnecessárias e perde o enfoque do objetivo inicial.

Para Wanderley (1998, p. 138), “os impasses fazem parte da negociação. Podem ter muitas origens, como diferenças de percepção da realidade, erros de comunicação, diferenças de crenças, valores e interesses”.

De acordo com Mello (2007, p. 124)

Os impasses podem ser técnicos, que são os relacionados com o objeto da negociação, ou podem ser causados por atitudes inadequadas dos negociadores e acontecem independentemente da estratégia utilizada, competitiva ou cooperativa.

Provocar impasses tem vários propósitos, a ganha de tempo e testes para avaliar a determinação e posição do outro negociador é considerada importante na negociação.

A primeira coisa a fazer para sair de um impasse, para Wanderley (1998 p. 191) “é procurar identificar o que está por trás dele. Se são as táticas da falsa negociação e do impasse ou as divergências reais”.

De acordo com Wanderley (1998), existem estratégias para sair de um impasse com sucesso. Entre elas estão às estratégias na eliminação das distorções na comunicação deixando claro um determinado assunto, no encontro de

alternativas, na interrupção da negociação para uma pausa, fazendo assim concessões da forma adequada.

A etapa de encerramento é tensa, ambos os lados estão em seus limites, à medida de prazos se esgotam e o medo de impasses aumenta.

Para Mills (1993), é importante não deixar se sentir pressionado pelo prazo de tempo restante, é necessário prever, evitar ou desviar dos impasses de última hora evitando ações que não possuem vantagem alguma na negociação, se preciso mudar o negociador para que uma nova pessoa veja as questões de perspectiva diferente, usando um mediador que possui habilidade para identificar todas as questões relevantes e as prioridades de ambos os lados, conseguindo concessões eficazes idealizando propostas e soluções aceitáveis.

Para Wanderley (1998), o negociador deve ter em vista, pelo menos três verdades: a de si próprio, a do outro negociador e de outro observador neutro. O negociante não deve considerar que a razão do impasse está sempre no outro. É importante rever os procedimentos e as abordagens, verificar se não estão perdendo tempo com fatos insignificantes, se não estão sendo inflexível restringindo os próprios objetivos e oportunidades existentes.

2.10 TÁTICAS E ATITUDES NÃO ÉTICAS

Como a negociação normalmente é parte de um processo onde as partes estão competindo por recursos escassos e para alcançar o melhor acordo possível, frequentemente estão dispostas a se mover de um comportamento honesto, para um tipo de conduta desonesta.

Muitas pessoas acham que ética de negociação é uma contradição, porém para criar confiança e agir de modo que viabilize soluções, é preciso adotar uma abordagem ética nas negociações.

O propósito de se usar táticas de negociação não éticas é aumentar o poder do negociador no ambiente de negociação.

Segundo Mello (2007) infelizmente existe negociadores não preparados que utilizam as táticas imorais para negociar. O autor cita que as tentativas de suborno, é conveniente rejeitar a oferta de forma correta, mantendo a calma e deixar a possibilidade de negócios futuros em aberto. Já a confusão provocada consiste em o negociador apresentar grande quantidade de dados com o objetivo de confundir e

tirar proveito da situação. Após fechado o acordo, o negociador apresenta uma nova exigência, ameaçando a cancelar o negócio caso não for aceita. E as armadilhas de coerência é uma forma de manipular para conseguir vantagens.

Algumas táticas antiéticas são utilizadas nos negócios, porém muitas delas são consideradas aceitáveis, sob certas circunstâncias. Levicki e Hiam (2003) citam algumas situações existentes e divide em três táticas:

- Tática moderada que consiste em revelação seletiva e/ou exagero das informações compartilhadas e as falsas informações à outra parte.
- A tática complicada que consiste nos exageros dos fatos e manipulação de poder.
- E a tática extremamente complicada que consiste em mentiras descaradas, suborno, manipulação de clientes, falsas ameaças ou promessas, humilhação, oferecer preços baixos deliberadamente, espionagens e roubos.

O autor Daft (1991 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 2006, p. 33) define ética como “um código de princípios e valores morais que governam o comportamento de uma pessoa ou grupo, com respeito ao que é certo ou errado”.

“Um dos principais motivos pelos quais as pessoas se envolvem em comportamentos não éticos é a busca de vantagens, em termo de poder”. Para MARTINELLI; ALMEIDA (1997 p. 177)

Para Lewicki, Saunders e Minton (2002) existem algumas táticas que são consideradas impróprias para uma negociação, são elas:

- Representar de forma errada a natureza da negociação a outras pessoas para proteger as discussões delicadas que acontecem;
- Falar diretamente com as pessoas a quem o oponente se refere ou é responsável, e tentar incentiva-las a passar para o outro lado;
- Ameaçar fazer o oponente parecer fraco diante de um superior;
- Prometer coisas boas ao oponente se ele der o que é preciso no momento, mesmo sabendo que não pode cumpri-las depois que for obtido;
- Ameaçar prejudicar o oponente, mesmo sabendo que nunca cumprirá a ameaça;

A ética é uma questão importante nas negociações. Para Martinelli e Almeida (1997) a negociação normalmente é parte de um processo competitivo, no qual ambas as partes estão disputando por poucos recursos para alcançar o melhor

acordo possível, elas constantemente estão dispostas a se mover, de um comportamento honesto, para um comportamento que se pode considerar como desonesto, dependendo do ponto de vista de quem o avalia.

Para Lewicki, Saunders e Minton (2002 p. 204), “ética são padrões sociais amplamente aplicados sobre o que é certo ou errado em uma situação em particular, ou um processo para fixar esses padrões”.

Ao autores Lewicki, Saunders e Minton (2002 apud HITT, 1990, p. 205) sugerem que há, no mínimo, quatro padrões para avaliar as estratégias e táticas éticas na negociação. São elas:

- Tomar a decisão com base nos resultados esperados dando maior retorno de investimento;
- Tomar decisão com base no que a lei diz, na legalizada de do assunto;
- Tomar a decisão com base na estratégia e nos valores da minha organização;
- Tomar a decisão com base em minhas próprias convicções pessoais e o que minha consciência me disser para fazer.

O autor explica como cada uma dessas abordagens reflete uma abordagem fundamentalmente diferente à razão ética.

A primeira pode ser chamada de *ética de resultado final*, em que a retidão de uma ação é determinada pela avaliação dos prós e contras de suas consequências. A segunda pode ser chamada de *ética de regra*, em que a retidão de uma ação é determinada por leis existentes e padrões sociais contemporâneos que definem o que é certo e errado e onde está o limite. A terceira pode ser chamada de *ética de contrato social*, em que a retidão de uma ação está baseada nos costumes e nas normas de uma sociedade ou comunidade em particular. Finalmente, a quarta pode ser chamada de *ética personalística*, em que a retidão da ação está baseada na própria consciência e nos padrões morais da pessoa.

A decisão de usar táticas provavelmente será influenciada pela motivação dos negociadores e por seus julgamentos. Uma vez em que a tática será utilizada, os negociadores terão que avaliar as consequências de cada uma durante o processo. Sendo assim, é necessário que o negociante verifique até que ponto é

aceitável nos negócios para que depois tome alguma atitude diante a estas estratégias.

2.11 ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

É importante conhecer os diversos tipos de perfis dos negociadores, bem como características para prever reações e para saber qual será a melhor maneira de se comportar na negociação.

Existem comportamentos que implicam e determinam a forma que o negociador utilizará os recursos, conhecimentos e habilidades para o processo.

Após aplicar as táticas de negociação, para Pinto (1991) devem-se levar em consideração as características e estilos de negociadores, porque há os que são receptivos as técnicas que facilitam o entendimento, mas também há os que resistem por desconfiança. Em relação a estes, o autor cita que é necessário explicar claramente o objetivo da abordagem, convencendo-o de que se trata de uma forma de permitir o entendimento e não de manipulação.

Para Matos (1985) o perfil do bom negociador é o que possui as seguintes características:

- Atitude paciente e disposição para ouvir todas as partes envolvidas;
- Personalidade firme, integridade, respeitabilidade, confiabilidade e abertura ao diálogo e aceitação dos riscos inerentes a negociação;
- Conhecimento fundamental do assunto em discussão;
- Conhecer as estratégias, as técnicas e as alternativas de uma negociação eficaz;
- Capacidade de planejar linhas de ação que induzem a acordos cooperativos;
- Capacidade de ir até a exaustão na busca dos objetivos integradores e na obtenção do acordo.

As informações históricas a respeito do sucesso ou do fracasso, não podem garantir que as pessoas terão o mesmo comportamento do passado, porém estas informações obtidas podem proporcionar uma visão mais aberta do que poderá acontecer durante o processo.

Para Sparks (1992) reconhecer o estilo do oponente, os negociadores podem prever futuras ações. Para o autor existem quatro estilos de negociadores, são eles;

- Restritivo: Esse tipo de negociador espera que as pessoas ajam em seu próprio interesse, na forma que for necessária. Os resultados aceitáveis para os restritivos são a obtenção de um ganho ou de uma vitória perante o seu principal adversário.
- Ardiloso: Eles representam uma fonte de aborrecimento ao grupo já que farão o que der na cabeça. Este tipo de negociador tem como objetivo principal a sobrevivência na negociação, o segundo objetivo é manter o *status* e o terceiro é chegar a qualquer resultado.
- Amigável; Esse tipo de negociador são cooperativos e simpáticos. São influenciados pelo bom espírito esportivo. Tem como objetivo principal manter o relacionamento independente se o resultado foi atingido ou não.
- Confrontador: este tipo de negociador aprecia a necessidade de contestar as questões, enquanto trabalham mutuamente com o outro para chegar a um acordo sólido. Tem como objetivo o melhor acordo nas circunstâncias dadas.

Ser inflexível com um estilo de negociação é tão prejudicial quanto ser inconsistente em um estilo de administração. O negociador precisa compreender que, enquanto a classificação do estilo do oponente é muito útil, a superconfiança na classificação é perigosa.

Um bom grau de flexibilidade é um dos principais atributos de um bom negociador para lidar com diversos estilos de negociação, porém é uma questão de exercício. Para Wanderley (1998), a pessoa flexível age abertamente no ambiente, sabendo identificar as situações existentes e dá respostas adequadas, sendo metódico ou crítico quando tem que ser.

Os estilos comportamentais correspondem às qualidades estáveis das pessoas. Alterar atitude é complexo e arriscado, por não existir estilo melhor ou pior em uma negociação.

Entender os comportamentos para poder negociar conforme o estilo do outro negociador faz uma boa diferença. Wanderley (1998) cita quatro estilos comportamentais:

- Catalisador, este perfil tende a exagerar nas afirmações e vende a si mesmo em demasia, tendo como a principal necessidade o reconhecimento das pessoas.

- Apoiador tem a tendência de se afastar para evitar alguma coisa no processo e tem como principal necessidade pertencer a parte de um grupo.

- Analítico tem a habilidade de avaliar as situações e pessoas, buscando a perfeição necessitando de muita segurança.

- Controlador é o perfil que dá importância aos resultados e ao controle dos relacionamentos, tendo como necessidade a realização pessoal.

Embora o comportamento de determinadas pessoas possa estar de acordo com um certo estilo, é importante saber que cada maneira de negociação é um conjunto de comportamentos, e não um tipo psicológico, diz Hirata (2007, p 15). O autor cita oito tipos de estilos: decisor, narrador, harmonizador, provedor, explorador, inventor, improvisador e preparador.

De acordo com Burbridge et al. (2007) existem cinco tipos de negociadores, são eles: Competitivo, evasivo, cooperativo, acomodado e conciliador. O negociador com mais habilidade para concessão é bastante cooperativo e pouco competitivo em relação aos seus próprios interesses. Já os negociadores muito competitivos não são nem um pouco cooperativos. As pessoas evasivas são aquelas que simplesmente evitarão sempre que possível uma negociação, o oposto é o colaborador que faz o possível para chegar a um acordo incluindo o fato de ser cooperativo ou competitivo. Já os conciliadores estabelecem vantagens rapidamente e atende principalmente aos interesses das partes.

Segundo Saner (2004), o negociador precisa ser um bom comunicador capaz de captar e transmitir informações com rapidez e eficiência e precisa se relacionar bem com as pessoas, possuindo o maior repertório possível de diferentes comportamentos, já que cada indivíduo tem seu estilo pessoal.

Ao considerar as diversas atitudes dos negociadores, é importante ter conhecimento que não existe classificação de atitude boa ou ruim. Porém existe a escolha mais adequada para determinadas situações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa será desenvolvida com base nas referências bibliográficas, por meio de revisão de livros e artigos. Tendo como objetivo a identificação das táticas, estratégias, comportamentos e estilos de negociação, analisando como elas influenciam nos resultados finais de um processo.

A pesquisa bibliográfica, para Gil (1991 p. 50) “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Para Lakatos (2014 p. 43) “toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregas”.

“A leitura tem como finalidade a informação, sobre fatos ou notícias, com ou sem objetivo da aquisição de conhecimentos” cita ANDRADE (2007 p. 7).

Após a decisão do problema, a definição das etapas para realização da pesquisa bibliográfica, segundo Gil (1991) implica na determinação do objetivo da pesquisa, elaboração do plano de trabalho, identificação das fontes, localização e obtenção do material, leitura, tomada de apontamentos, confecções de fichas e redação do trabalho.

De posse do material bibliográfico, é realizada a leitura. Segundo Gil (1991) a leitura deve identificar as informações do material estabelecendo relação dos documentos com o problema apresentado no início do projeto, analisando a veracidade das informações e dados expostos pelos autores.

Para Lakatos (2014 p. 15) “ler significa, conhecer, interpretar, decifrar. A maior parte dos conhecimentos é obtida através da leitura, que possibilita não só a ampliação, como também o aprofundamento do saber em determinado campo cultural ou científico”.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa aplicada neste projeto foi a de abordagem qualitativa, pois pretende uma análise dos estudos realizados.

De acordo com Oliveira (1999 p.117):

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis,

compreender e classificar processos de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

O meio de investigação é o de campo e o bibliográfico. Foi realizada uma revisão da literatura que trata o assunto abordado.

Os autores Lakatos e Marconi (2001, p.186) mencionam que a pesquisa de campo é “aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento a cerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar [...]”.

4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo conhecer e relatar o planejamento e as estratégias de negociações, identificar as táticas e etapas da negociação competitiva e cooperativas e conhecer os estilos e influência dos negociadores nos resultados finais, focando assim o objetivo da pesquisa.

Planejamento e estratégias de negociação	Para o Lewicki, Saunders e Minton (2002) o planejamento e a estratégia estão relacionados. O planejamento é a parte integral do processo de estratégia. O processo de planejamento inclui todas as considerações e escolhas que as partes na negociação fazem sobre táticas e uso de recursos na busca de uma estratégia geral. (como planejam proceder, utilizar o que têm para conseguir o que precisam).	Segundo Spark (1992), a negociação é uma habilidade que pode ser apreendida e aperfeiçoada, para apurar as habilidades de planejamento de uma negociação não é preciso passar por mudanças de personalidade e sim escolher os princípios e métodos que podem dar certo. As negociações implicam caracteristicamente em uma troca de dar e receber entre o negociador e o oponente.
<p>Análise da pesquisa: Para iniciar o planejamento de negociação é importante identificar os interesses e as questões que deverão ser resolvidas, os fatores necessários e suficientes para obter sucesso criando as condições favoráveis para o processo. É importante também ver o lado positivo, o negativo e o neutro das situações criadas para a ação, levando em consideração os parâmetros de tempo, recursos e comportamentos do negociador. Muitas negociações mal sucedidas ocorreram porque os negociadores não conheceram o problema desde o início ou sequer enxergaram o contexto do problema. Quando é identificado o porquê do problema, são maiores as chances de resolução e sucesso na negociação.</p>		

<p>Táticas e etapas da negociação competitiva</p>	<p>Cada etapa da negociação tem aspectos lógicos e emocionais, para Acuff (1997) é necessário atender três aspectos para fazer um fechamento com sucesso, sendo elas: atender as necessidades lógicas, atender as necessidades emocionais e convencer o outro lado de que não é possível fazer mais concessões.</p>	<p>Para Carvalho e Laurindo (2007 p. 41) “A elaboração de uma boa estratégia competitiva depende do mapeamento do ambiente e seu monitoramento da sociedade e constante, para rapidamente capitalizar as oportunidades ou neutralizar as ameaças”.</p>
<p>Táticas e etapas da negociação cooperativa</p>	<p>Para o Lewicki, Saunders e Minton (2002) há quatro etapas principais para o processo de negociação cooperativa: identificar e definir o problema, entender o problema e trazer os interesses e as necessidades à tona, gerar soluções alternativas para o problema, e avaliar e selecionar essas alternativas.</p>	<p>De acordo com Wanderley (1998) as táticas costumam acontecer simulando quatro passos. Primeiro é a definição do objetivo de cada etapa. A seguir são estudadas as possíveis táticas para conseguir alcançar o objetivo e escolher a mais adequada. O terceiro é imaginar os prováveis impactos realizados do outro lado no processo e finalmente avaliar as respostas dos participantes.</p>

Análise da pesquisa: Na negociação competitiva os envolvidos estão inicialmente em conflitos para alcançar suas metas, já na negociação cooperativa é permitido que todos os lados da negociação alcance cada um suas metas sem conflitos. As táticas funcionam, mas funcionam melhor contra negociadores mal preparados. Os negociadores podem contra atacar. Existem táticas que prejudicam mais dos que beneficiam as negociações. Cada tática escolhida envolve riscos para a pessoa que o utiliza, inclusive danos à reputação, acordos perdidos, publicidade negativa. Por isso a necessidade de reconhecer as táticas e entende-las caso sejam seu alvo. Em lugar de presumir que todos os conflitos são eventos em que só um lado ganha, os negociadores devem procurar soluções dos problemas onde nenhum dos lados saia perdendo.

Estilos de negociação	De acordo com Hirata (2007), Embora o comportamento de determinadas pessoas possa estar de acordo com um certo estilo, é importante saber que cada maneira de negociação é um conjunto de comportamentos, e não um tipo psicológico.	Segundo Saner (2004), o negociador precisa ser um bom comunicador capaz de captar e transmitir informações com rapidez e eficiência e precisa se relacionar bem com as pessoas, possuindo o maior repertório possível de diferentes comportamentos, já que cada indivíduo tem seu estilo pessoal
<p>Análise da pesquisa: Cada um de nós tem um estilo de negociação. À medida que negociamos com as outras pessoas, respeitando as características do seu estilo, certamente teremos maior possibilidade de êxito. No processo de negociação cada negociador deve mostrar mais as forças do seu estilo, cuidando para que as fraquezas não apareçam tanto. Com relação ao outro negociador, não é necessário mudar de estilo de negociação para agrada-lo, porém é importante adaptar a argumentação ao estilo do outro negociador.</p>		

CONCLUSÃO

A pesquisa realizada demonstrou que uma das formas de facilitar a conquista de um acordo é o desenvolvimento de todo o processo com base em critérios objetivos. A objetividade não é facilmente conseguida, pela dificuldade de expressar ideias claras e concisas, por hábitos herdados como forma de defesa resultante da emoção.

A preocupação com as técnicas, estratégias e táticas é sem dúvida muito importante em uma negociação, mas o negociador que se coloca do outro lado para a tentativa de entendimento é o mais importante. A técnica facilita a obtenção do entendimento, mas é inofensivo sem a presença de pessoas.

Não existe dúvida de que conhecimento e tempo são importantes armas utilizadas pelo bom negociador, porém juntamente com informação e poder são fatores que envolvem as negociações e, se bem usados, podem ajudar a ter mais resultados positivos em uma negociação.

Portanto, o que leva as pessoas a negociar são as convergências de interesses. Durante um relacionamento surgem as diferenças. Quando as diferenças aumentam surgem os conflitos. A partir daí as negociações se intensificam. Embora a intensificação seja em decorrência das divergências, a manutenção se dá pelas convergências. Entretanto, frequentemente temos visto os negociadores concentrados em barganhar as diferenças, resultando daí os confrontos e até rompimentos.

Este estudo permitiu conhecer profundamente sobre negociações, apontando aquilo que é relevante e que, de fato, faz a diferença entre o sucesso e o fracasso em uma negociação. Sendo assim, o planejamento é essencial para uma negociação bem sucedida. Infelizmente, a maioria dos negociadores faz contratos ineficazes por falta de preparo, não utilizando adequadamente os elementos essenciais: a informação necessária e suficiente, a gestão do tempo e o poder de influenciar a outra parte.

REFERÊNCIAS

- ABRAMS, Rhonda M. **Planos de negócio vencedores: segredos e estratégias para atingir o sucesso** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo** São Paulo: Editora SENAC, 1997.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos na graduação**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BAZERMAN, Max H; NEAGLE, Margaret A. **Negociando racionalmente** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BURBRIDGE, Marc R. [et al]. **Gestão de negociação: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CANDELORO, Raúl. **Fechamento: como concluir a negociação e dar um final perfeito para suas vendas** Curitiba: Quantum, 2006.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia competitiva à implementação** 2.ed São Paulo: Atlas, 2007.
- CHÉR, Rogério. **O meu próprio negócio: Todos os passos para avaliação, planejamento, abertura, e gerenciamento de um negócio próspero** São Paulo: Elsevier, 2002.
- FISCHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões** 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.
- FOWLER, Alan. **Negocie, influencie e convença** São Paulo: Nobel, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** São Paulo: Atlas, 1991.
- HIRATA, Renato H. **Estilos de negociação** São Paulo: Saraiva, 2007.
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação** 9. Ed. Rio de Janeiro: COP editora, 1993.
- KAPLA, Robert S. **A estratégia em ação** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAKATO, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicação e trabalhos científicos** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão estratégica participativa** 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007

LEWICKI, Roy J; HIAM, Alexander. **MBA compactado, estratégias de negociação e fechamento** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LEWICKI, Roy J; SAUNDERS, David M; MINTON, John W. **Fundamentação da negociação** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINELLI, Dante P; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação: como transformar confronto em cooperação** São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINELLI, Dante P; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo** São Paulo: Atlas, 2006.

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

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MILLS, Harry A. **Negociação: a arte de vencer** São Paulo: Makron Books, 1993.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PINA, Vitor Manuel Dias Castro. **Inteligência estratégica nos negócios** São Paulo: Atlas, 1994

PINTO, Eder Paschoal. **Negociação orientada para resultados: como chegar ao entendimento através de critérios legítimos e objetivos**. São Paulo: Atlas, 1991.

SANER, Raymond. **O negociador experiente: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança** 2. ed. São Paulo: Editora senac, 2004.

SPARKS, Donald B. **A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha** São Paulo: Nobel, 1992.

STARK, Peter B. **Aprenda a Negociar: o manual de táticas ganha/ganha** São Paulo: Littera Mundi, 1999.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados** São Paulo: Gente, 1998.