

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

**FABIANO FIRMINO**

**ANÁLISE DA GESTÃO DE NEGOCIAÇÕES**

**CRICIÚMA, AGOSTO DE 2012**

**FABIANO FIRMINO**

## **ANÁLISE DA GESTÃO DE NEGOCIAÇÕES**

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

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

**CRICIÚMA, AGOSTO DE 2012**

## **DEDICATÓRIA**

**Dedico esta obra à minha esposa Tânia  
Mara C. G. Firmino e ao meu querido filho  
Thiago Firmino.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo fôlego de vida, e sua infinita bondade me guiando a cada dia.

À minha esposa Tânia, e ao meu filho Thiago Firmino que estiveram sempre me apoiando nesta caminhada.

Ao meu orientador Abel Correa de Souza pelo auxílio e paciência no desenvolvimento desta obra.

A Empresa NTS por me conceder a oportunidade de desenvolver a monografia.

A todos os familiares, amigos e pessoas que não foram citadas, mas que contribuíram para a realização desta obra.

**“Quão melhor é adquirir a sabedoria do que o ouro! E quão mais excelente é adquirir a prudência do que a prata!”**

**Provérbios 16.16 (Rei Salomão)**

## RESUMO

Considerando a importância da negociação, e sua presença em nosso cotidiano, assim como também sua evolução no decorrer dos últimos anos, 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 mencionadas as etapas a serem seguidas em uma negociação e a importância do planejamento. Ainda são abordados assuntos como o ambiente físico, e o poder da comunicação, e por último é ressaltado os possíveis impasses e as concessões em uma negociação. Mediante a observação dos eventos ocorridos atualmente nas negociações na empresa adotada como ambiente de pesquisa, foram identificadas algumas deficiências, e conseqüentemente com base na literatura pesquisada foram apresentadas propostas de melhorias nos procedimentos, cujo é foco deste estudo.

**Palavras-chave:** Negociação; Planejamento; Procedimentos.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Tema .....	11
1.2 Problema .....	11
1.3 OBJETIVOS .....	12
1.3.1 Objetivo Geral .....	12
1.3.2 Objetivos Específicos .....	12
1.4 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
2.1 Origens das Negociações .....	14
2.1 Conceito de Negociações .....	14
2.2 Elementos Fundamentais da Negociação .....	17
2.2.1 Informação .....	18
2.2.2 Tempo .....	21
2.2.3 Poder .....	22
2.4 Comunicação .....	24
2.4.1 Ambiente Físico .....	28
2.4.1 Horário.....	29
2.4.2 Diferenças Culturais nas Negociações .....	30
2.5 Ética nas Negociações.....	32
2.5 Processo de Negociação .....	33
2.6 Etapas da Negociação .....	34
2.6.1 Preparação.....	35
2.6.2 Abertura.....	36
2.6.3 Exploração .....	37
2.6.4 Apresentação .....	38
2.6.5 Clarificação.....	39
2.6.6 Ação Final .....	39
2.6.7 Controle/Avaliação .....	40
2.6 Estilos de Negociadores .....	40
2.6 Impasses .....	41
2.6 Concessões.....	42
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
3.1 Classificação da Pesquisa .....	44
3.2 Ambiente de Pesquisa .....	45
3.3 População .....	45
3.4 Instrumento de coleta de dados.....	45
<b>4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA.....</b>	<b>46</b>
4.1 Realidade atual da Empresa.....	46
4.1.1 Informação .....	46
4.1.2 Tempo .....	46
4.1.3 Poder .....	47
4.1.4 Comunicação .....	47
4.1.5 Ambiente Físico .....	47
4.1.6 Horário.....	47
4.1.7 Diferenças Culturais.....	48
4.1.8 Ética nas Negociações.....	48
4.1.9 Processo de Negociação .....	48
4.1.10 Etapas da Negociação .....	48
4.1.11 Preparação.....	48
4.1.12 Abertura.....	49
4.1.13 Exploração .....	49

4.1.14 Apresentação .....	49
4.1.15 Clarificação.....	49
4.1.16 Ação Final .....	49
4.1.17 Controle /Avaliação .....	50
4.1.18 Impasses .....	50
4.1.19 Concessões.....	50
4.2 Proposta de Procedimentos.....	50
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A negociação é um assunto que está diretamente relacionado com o ser humano desde a antiguidade. Em nosso cotidiano, mesmo inconscientemente praticamos a arte de negociar. Todos negociam, seja de maneira formal ou informal. Negociamos com nossos familiares, nossos amigos, e até intimamente com nossos desejos e necessidades. Quando compramos, vendemos, trocamos ou ainda quando renunciamos algo em detrimento de outro, estamos negociando. A quem tente até negociar com Deus, mas isso não cabe tratar neste trabalho. A negociação é uma atividade de considerável abrangência.

A negociação empresarial está evoluindo juntamente com demais ciências, e diante da globalização, estamos constantemente rodeados de inovações e informações, onde as negociações têm ocupado seu destaque devido a sua importância.

Em compras, a arte de negociar é imprescindível e fundamental, pois o departamento de compras só obterá sucesso se conhecer e praticar os conhecimentos concernentes às negociações, visando sempre uma atitude adequada para cada circunstância.

### **1.1 Tema**

Análise da gestão de negociações.

### **1.2 Problema**

A negociação é um assunto de grande abrangência, pois desde o início da vida, ainda quando bebê negocia-se com nossos familiares, e a negociação não para por aí, mas estende-se durante todas as fases da nossa vida. A negociação pode ser manifesta formalmente ou mesmo de maneira implícita em nossas ações. Percebe-se que muitos por não conhecerem sobre negociações, permitem que erros

sejam cometidos, erros estes que podem trazer reflexos negativos e muitas vezes irreversíveis. Devido à importância da negociação, seja na vida pessoal ou ainda na vida profissional, faz-se necessário conhecer sobre negociações, para então aplicar as estratégias coerentes com a necessidade.

Analisando a gestão de negociações, pergunta-se: Quais os procedimentos de negociação adequada para a empresa adotada como ambiente de estudo?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Propor procedimentos de negociação de compras com base na análise do processo adotado atualmente por uma empresa do setor metalúrgico de Criciúma/SC

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analisar os métodos e as técnicas adotadas nas negociações atuais da empresa;
- Analisar os principais procedimentos definidos na literatura;
- Identificar os procedimentos mais adequados para a empresa adotar como padrão de negociação de compras.

### **1.4 JUSTIFICATIVA**

Para que o processo de negociação seja estrategicamente sustentável, é imprescindível considerar o estudo dos elementos fundamentais da negociação.

Considerando que negociar é uma necessidade que todos enfrentam, este projeto é uma oportunidade ao pesquisador de aprofundar seus conhecimentos no tema que lhe desperta interesse.

O presente projeto é importante para a sociedade acadêmica, visto que os assuntos que serão abordados são essenciais para o aprimoramento do conhecimento de negociações, assim como também o pesquisador pretende aperfeiçoar as estratégias de negociações nos relacionamentos pessoais e empresariais.

A viabilidade do projeto se dá no vasto acervo literário que trata o assunto abordado, assim como também o convívio do pesquisador com as negociações empresariais.

É extremamente relevante saber a estratégia de negociações adequada a cada situação, pois desta forma os benefícios serão uma consequência das atitudes tomadas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo apresentará alguns conceitos e orientações sobre negociações, com o intuito de demonstrar através de estudos bibliográficos e subsidio da literatura científica, a importância das negociações.

### **2.1 Origens das Negociações**

A Origem das negociações conforme Amato (2002) é uma arte que acompanha a humanidade desde os primórdios. O autor menciona que na Bíblia há muitos ensinamentos práticos para condução de negociações em todos os âmbitos, inclusive relata um caso ocorrido com o rei Salomão onde sabiamente negociou com duas mães acerca de um filho. Todos que se ocuparam nas relações humanas, sejam filósofos, pensadores políticos, entre outros, de alguma forma expressam orientações para as negociações.

O autor Acuff (1997) faz menção que o tema negociações é eterno, e refere o episódio da Bíblia onde Moisés supostamente negocia com Deus. O Autor também relata que o tema negociações é contemporâneo, pois está inserido em nosso dia a dia. Assim para o autor, negociações é um tema eterno e contemporâneo.

Conforme Mills (1993) a negociação acontece há milhares de anos, onde o autor menciona que nossos ancestrais na Idade da Pedra já praticavam negociações quando trocavam peles por pederneiras.

Segundo Junqueira (1993), o termo negociação começou a ser usado na década de 50 em países como os Estados Unidos, Inglaterra e França, porém no Brasil passou a ser utilizado a partir da década de 70.

### **2.1 Conceito de Negociações**

Conforme Mills (1993) o assunto negociação não pode ser reduzido a quatro ou cinco mandamentos, pois é complexo e leva tempo para ser dominado. Embora a negociação seja praticada desde a antiguidade, este histórico não nos torna negociadores habilidosos. As negociações ocorrem quando dois lados têm

interesses comuns e interesses conflitantes, e é considerada como um modo muito eficiente de conseguir aquilo que queremos, sendo muito mais do que persuasão.

Já para Fowler (2000, p. 10) “Negociação é uma forma de reunião em que você e/ou as pessoas com quem está em contato usam argumentos e recorrem à persuasão para chegar a uma decisão ou a ação de comum acordo”.

Segundo Fisher; Ury e Patton (2005), a negociação é um assunto que está no nosso dia a dia, e negociamos até mesmo em ocasiões em que pensamos que não estamos negociando. As negociações podem acontecer em diversos níveis, sejam elas pessoais, corporativas, internacionais entre outras. Os autores ainda mencionam que as negociações podem ser diferentes, mas os elementos básicos não se alteram.

Nesta mesma linha de pensamento o autor Lewicki (2002) menciona que as pessoas negociam constantemente, seja para decidir onde jantar, para assistirem a um programa de televisão, para compra e venda de produtos, isso porque a negociação é algo que todos fazem quase que diariamente.

Conforme Saner (2004, p.25) “A negociação está presente em tudo o que nos cerca todo o tempo e em todos os níveis. Constitui uma parte importante de nossa vida diária, particular ou profissional”.

Junqueira (1993) afirma que negociamos a todo o momento, seja com nossa família, com nossos amigos, em nosso trabalho, em todo lugar, pois na realidade a vida é um constante exercício de negociação. O autor acrescenta que a negociação é um processo entre duas partes, que tenham interesses comuns, interesses conflitantes, discussão e possível acordo.

Segundo Baily et al (2000, p.239), negociação é “[...] conversa com outras pessoas para chegar a um compromisso ou acordo, processo de obter o que desejamos de alguém que deseja algo de nós [...]”.

Conforme Wanderley (1998) quase tudo pode ser considerado objeto de negociação, e negociar faz parte do nosso dia-a-dia, seja na vida particular, seja na vida profissional, pois negociar é um processo de alcançar objetivos por meio de acordos. O Autor menciona que embora negociemos continuamente, isto não nos torna bom negociadores, pois para ser um bom negociador, não é simplesmente ter muita prática, mas um aprendizado consciente de conhecimentos e habilidades.

Para Pinto (1992) a negociação advém de questões que precisamos solucionar, e por isso, a maioria das pessoas negocia mesmo sem ter consciência

de que estão praticando-a. Há negociadores que têm maior habilidade, enquanto outros menos. Uma questão polêmica é se a pessoa precisa ter o dom para negociação, ou simplesmente conhecer os macetes. Para os autores tanto uma quanto outra característica contribui para formação de um bom negociador.

Nesta mesma linha de pensamento o Autor Amato (2002) menciona que visivelmente pessoas se destacam sem nunca terem aberto um livro sobre o assunto, mas embora negociar seja um dom, são essenciais à prática e o conhecimento para o alcance da excelência. Por tratar-se de uma arte, deve aprimorada.

Para Andrade; Alyrio e Macedo (2007, p.4):

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

De acordo com Dias (1993), a negociação não pode ser considerada como uma disputa, mas sim uma situação em que ambas as partes saem ganhando.

Para Fisher; Ury e Patton (2005, p.166) “Na maioria dos casos é tão inadequado perguntar a um negociador “quem está ganhando” quanto indagar quem está ganhando em um casamento”.

O autor Matos (1985) resume a negociação de forma muito simples, onde diz que negociar é administrar diferenças.

Para Mello (2007) em uma negociação além de administrar diferenças, existem diferentes formas de negociar que podem ser utilizadas dependendo do objetivo desejado. Há muitas combinações que podem ser adotadas por um negociador entre a importância do relacionamento futuro e o grau de conflito que deseja assumir. A negociação proporciona realizar acordos e resolver ou evitar conflitos.

Segundo Amato (2002, p. 23) “Negociação é o processo por meio do qual duas ou mais partes com objetivos conflitantes procuram conscientemente, ainda que com cooperação mínima, chegar a um acordo satisfatório para todos”.

Para Baily et al (2000), a negociação envolve partes com interesses que são solucionados por troca, aonde se chega a um compromisso ou acordo. Uma negociação pode ser definida em um telefonema, ou levar muitos anos para ser concluída.

Para Donaldson (1999, p.239) “Negociar pelo telefone nunca funciona tão bem quanto negociar pessoalmente; é mais difícil ouvir”.

Os autores Martinelli e Almeida (2006) mencionam que no passado a negociação estava restrita apenas a atender necessidades de um negociador, porém uma visão mais recente sobre negociação aborda sobre a satisfação de todos os envolvidos, de forma que ocorra um relacionamento duradouro.

Nesta mesma linha de raciocínio o autor Pinto (1992) afirma que as partes envolvidas em uma negociação devem obter ganhos mútuos, e para atingir este objetivo o negociador deve levar em consideração em seu planejamento os interesses do outro negociador. O autor ainda menciona que as negociações envolvem múltiplas variáveis, e que os princípios variam de acordo a cada situação.

Segundo Acuff (1997) a negociação é um processo de comunicação, com um repertório de comportamentos onde ainda que ambos os lados tenham opiniões divergentes, o objetivo é satisfazer ambas as partes. Embora as pessoas concordem publicamente com a idéia de ganhos recíprocos nas negociações, na vida real, em muitas situações, as negociações são conduzidas de forma diferente, com um comportamento: eu ganho você perde. O problema nestes casos é que além de comprometer a continuidade das negociações, pode criar em desejo de vingança.

Conforme Fisher; Ury e Patton (2005, p.15) “A negociação é um meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo”.

## **2.2 Elementos Fundamentais da Negociação**

Após abordagem da origem e conceito de negociação, será abordado os elementos fundamentais da negociação, que são de suma importância para o negociador.

Conforme Martinelli e Almeida (2006), identificar o objetivo é o primeiro ponto a ser observado em uma negociação, para isso, é necessário saber claramente qual o problema a ser resolvido. Os autores ainda relatam que o negociador deve separar as pessoas do problema, concentrar-se nos interesses, buscar alternativas, ganhos mútuos e encontrar critérios com objetivos. Os autores

ênfatizam que há três variáveis que condicionam o processo de negociação, que são o poder, o tempo e a informação, sendo de suma importância a interligação entre as variáveis e a utilização correta das mesmas.

Conforme Hilsdorf (2005) existem três variáveis, que são: Informação, Tempo e Poder. O autor ênfatiza que as variáveis são interdependentes, mas o PODER pode ser considerado o resumo das três variáveis.

Hilsdorf (2005, p. 23) afirma:

Dentro do processo de negociação usa-se o tempo para obter informação. Tempo mais Informação gera PODER. Assim, essas três variáveis podem ser entendidas como uma só! Ou seja, tudo o que um negociador precisa numa negociação é de PODER.

Nesta mesma linha de raciocínio, o autor Stark (1999) menciona que os três elementos mais importantes, considerados essenciais para a negociação são: tempo, informação e poder.

O autor Matos (1985, p.142) relaciona algumas condições na negociação:

- 1-Identificação das posições (pontos fortes e fracos de ambas as partes).
- 2-Levantar todas as informações necessárias de ambas as partes.
- 3-Identificar as alternativas prováveis de ação de cada parte envolvida, examinando-se os "prós e contras".
- 4-Planejar a estratégia de negociação, os pontos básicos de discussão e as táticas a serem usadas.
- 5-Definir as concessões possíveis de lado a lado, com seus limites máximos e mínimos e os resultados satisfatórios comuns.
- 6-Definir claramente os objetivos das concessões.
- 7-Estabelecer as providências necessárias à prevenção de futuras situações de conflito.

### **2.2.1 Informação**

Para Amato (2002), ao planejarmos uma negociação é necessário conhecer informações através de análise interna, análise externa e ainda os fatores externos.

Segundo Heinritz e Farrell (1983, p.308).

Todo bom planejamento começa com a coleta de dados essenciais – e, no caso das negociações, essa coleta inclui informações não apenas de caráter econômico, mas também da área da Engenharia, da Contabilidade, dos departamentos jurídicos e financeiros que sejam pertinentes ao assunto em particular a ser discutido. Essas informações devem ser identificadas segundo a sua importância.

O autor Viana (2002) dá ênfase à informação, mencionando que mesmo um negociador mediano quando bem informado, tem todas as chances de superar o negociador brilhante que esteja despreparado.

Para Ammer (1981), uma negociação tem bom rendimento quando é feito um planejamento. Esse planejamento requer informações precisas dos assuntos a serem abordados.

Os autores Martinelli e Almeida (2006) mencionam que antes de sentar-se à mesa para realizar a negociação, o negociador deve ter as informações sobre as necessidades dos envolvidos, onde estas informações podem direcionar as decisões a serem tomadas.

De acordo com Lewicki (2002), a informação pode ser considerada a fonte mais comum de poder. A informação permite ao negociador organizar seus dados, seus argumentos para alcançar os resultados desejados.

O autor Junqueira (1993, p. 35) afirma que “as táticas relativas à informação admitem a possibilidade de que seu interlocutor não conceda, não saiba ou não perceba as coisas do mesmo modo que você”.

Conforme Hilsdorf (2005), a informação está diretamente relacionada ao poder, pois quanto mais informação, mais poder. A informação deve ser obtida com antecedência, durante ou após a reunião, no entanto, devem ser cautelosamente verificadas, pois informações incompletas ou incorretas podem ocasionar conclusões equivocadas. Não é suficiente ter a informação, é necessário que a mesma esteja interpretada e correlacionada com outras informações.

O autor Hilsdorf (2005, p.26) sobre a informação enfatiza:

É necessário um especial cuidado com as inferências, suposições e julgamentos e com as falhas de interpretação. Uma interpretação precipitada e errônea da realidade pode levar-nos por caminhos perigosos durante a reunião. Por outro lado, quanto mais fundo se for nas questões, maiores são as chances de se descobrir a melhor solução.

Segundo Stark (1999, p.15) “Na maioria das vezes, o lado que possui mais informações obterá o melhor resultado na negociação”.

Embora saibamos que negociação não é uma guerra, mas sim um acordo entre partes, quando falamos sobre informação vale ressaltar o autor TZU (2002) onde menciona que “se você conhece a você e ao inimigo, não é preciso temer nenhum combate. Se você só conhece a você, para cada vitória haverá uma derrota. Se você não conhece nem a você nem a seu inimigo, você irá sucumbir em todos os combates”.

Viana (2002, p. 229) afirma que “antes de sentar à mesa, é preciso saber como e até onde se pretende chegar, sem esquecer as limitações que possam ser impostas pela outra parte”.

Segundo Mello (2007) a informação é uma fonte de poder, onde alguns negociadores exercem abrindo-as, enquanto que outros as escondem. É melhor coletar as informações antes do início da negociação, porém, o bom negociador deve estar atento às informações que são mencionadas durante a negociação.

Para Fowler (2000, p. 20):

- Você pode complementar o que está dizendo com dados estatísticos ou qualquer outro material que demonstre seu conhecimento sobre o assunto;
- Você pode usar um quadro ou painel para ressaltar os principais aspectos a garantir que sua argumentação esteja clara, sendo acompanhada por todos;
- Você precisa estar preparado para manter-se firme em sua posição de forma gentil e positiva – e injetar na discussão todas as informações relevantes que talvez só você possua (pode ser que mais ninguém tenha conhecimento delas).

Para Baily et al (2000), os negociadores bem sucedidos administram adequadamente a fase pré-negociação, analisando a qualidade e a quantidade de informações coletadas, sendo que o tipo de informação dependerá das situações em torno da negociação. O autor ainda menciona que as informações devem compreender questões como: Acordo atual (quando existe), assuntos de especificação, assuntos de entrega, assuntos financeiros, assuntos contratuais, pessoais e ainda assuntos gerais.

O autor Hilsdorf (2005, p.26) menciona algumas perguntas a serem analisadas sobre as informações:

- Qual a necessidade básica?
- Qual o interesse principal?
- Quais são as expectativas evidentes?
- Qual o ponto mais vulnerável?
- Que pretendemos a longo prazo?

- Que o outro pode pretender a curto e a longo prazo?
- Quais serão as repercussões no relacionamento?
- Que se ganha e que se perde com as decisões a serem tomadas?
- Quais as correlações que podemos fazer?

Segundo Mills (1993) a parte que obtiver mais informações em uma negociação alcançará o melhor negócio, porém estas informações devem ser completas. Para o autor, conhecimento significa poder em negociação.

### **2.2.2 Tempo**

Conforme o autor Hilsdorf (2005), tempo em negociação não se limita ao significado cronológico, mas sim no sentido de mobilização, os recuos e avanços que as partes fazem. O bom negociador deve fazer do tempo seu aliado, entendendo o momento certo para tomar uma decisão, fazer um comentário ou afirmação. O autor correlaciona estas mobilizações ao jogo de xadrez, onde ao mudar uma peça, não está mudando simplesmente uma peça, mas pode estar mudando o jogo.

Segundo Junqueira (1993, p.35) “As táticas relativas ao tempo referem-se à oportunidade ou ao momento psicológico em que se colocam premissas ou alternativas na perspectiva do outro negociador”.

Os autores Martinelli e Almeida (2006) mencionam que o tempo deve ser analisado com cuidado, e que normalmente o negociador que souber o prazo limite do oponente exercerá um poder maior. Neste ponto percebe-se uma ligação importante entre poder e tempo na negociação. O tempo pode favorecer tanto a um quanto ao outro negociador, dependendo da circunstância.

Segundo Mills (1993, p.41) “Nas negociações o grande pressionador é o tempo; o modo como o usamos é crucial para o sucesso de uma negociação”. O autor ainda menciona que se deve utilizar um planejamento adequado de forma que o tempo seja um aliado e não um inimigo.

Para Amato (2002), o negociador deve evitar o erro de deixar que o tempo o pressione na negociação, isto porque os bons negociadores sabem manter-se no gerenciamento do tempo, pois ainda que esteja pressionado, o negociador não deve mostrar-se acuado.

De acordo com Dias (2009, p.335)

Não são raras às vezes em que um comprador tem um prazo muito pequeno para negociar e consumir um contrato: nestas condições, a força de negociação do comprador fica reduzida e a força de barganha do fornecedor fica aumentada.

Os autores Heinritz e Farrell (1983) comentam que um fornecedor que esteja ansioso para fornecer e atingir sua meta poderá fazer concessões, assim como também um comprador pagará um prêmio extra se estiver pressionado pela fábrica quanto à entrega imediata de determinado item.

Para Ammer (1981) o tempo de uma negociação pode variar proporcionalmente a importância da negociação, variando de uma simples ligação telefônica, ou dias inteiros em reuniões envolvendo executivos de ambas as partes.

### **2.2.3 Poder**

Conforme Amato (2002), o poder é um assunto de amplo interesse e grandes pensadores da humanidade no campo da sociologia, na política e em outros campos de estudo já se depararam sobre esta questão. As fontes de poder usadas em uma negociação podem ser derivadas da capacidade econômica, personalidade, origem social, status ou ainda o conhecimento. O poder usado com inteligência é um instrumento muito eficiente, porém o seu uso inadequado pode levar a destruição.

O autor Amato (2002, p.120) enfatiza que “O uso que se faz do poder revela quem é a pessoa. Adquirir poder é fundamental para a realização dos legítimos objetivos, mas é importante que a pessoa se questione sempre [...]”.

Hilsdorf (2005) menciona que quando é utilizado adequadamente o tempo e a informação, elas geram poder, porém estes não são os únicos que geram poder, pois o poder tem muitas faces, como a competência, capacidade de comunicação, ficar calado, paciência, ética, postura, concentração, convicção, entusiasmo e discrição. O negociador deve tomar cuidado quanto ao desequilíbrio de poder, pois se um dos negociadores tiver um status muito elevado em relação ao outro, poderá comprometer a negociação. Não há por que iniciar uma negociação se um dos negociadores não tem nenhum poder.

Conforme Sparks (1992, p. 126) poder é:

- É a força que permite impor uma posição sobre a outra, sem levar em consideração seus méritos relativos.
- É a capacidade de exercer a própria vontade sobre outros, sem levar em consideração seus cargos ou autoridades relativos.
- É a capacidade de influenciar outros para fazer, em geral, o que talvez não fizessem em ausência dessa influência.

Os autores Martinelli e Almeida (2006) mencionam que dentro de uma negociação o poder deve ser utilizado de maneira a realizar acordos satisfatórios para ambas as partes envolvidas. Os autores ainda afirmam que os poderes podem ser subdivididos em poderes pessoais e poderes circunstanciais.

O autor Lewicki (2002, p.167) afirma que “A maioria dos negociadores acredita que o poder é importante na negociação, porque dá a um negociador uma vantagem sobre a outra parte”.

Segundo Mello (2007) o poder é neutro, não é bom nem ruim, não é ético nem antiético. Para o autor o poder não é aquele que realmente você possui, mas o que o outro pensa que você tem, e ao planejar uma negociação deve-se avaliar o poder relativo entre as partes. O poder pode ser usado para o bem, ou para o mal, é como uma faca, que pode ter bom uso ao preparar uma refeição, ou mau uso ao ameaçar outra pessoa. O autor ainda cita dois tipos de poder que são: Poder pessoal, e poder Externo, e enfatiza que a informação e o tempo afetam significativamente a estrutura do poder em uma negociação.

Segundo Hilsdorf (2005, p.36) para ter poder precisa:

- Fazer planejamento
- Conhecer a natureza humana
- Conhecer o outro negociador
- Conhecer técnicas de negociação
- Usar toda a força de sua personalidade e postura
- Saber dos antecedentes do relacionamento
- Ter maturidade – experiência
- Fazer uso de toda a sua vivência
- Usar seu repertório (vocabulário e conhecimento)
- Ser impecavelmente educado
- Saber dizer “não”
- Descobrir os limites de poder do outro
- Saber que sempre existe uma fonte de poder
- Não se apressar em entender quando a conversa está dúbia
- Fazer ofertas e não ameaças
- Buscar o acordo e não a vitória
- Não se intimidar pelo cargo ou status do outro
- Insistir em que os resultados se baseiem em padrões justos

Conforme Fisher; Ury e Patton (2005, p.194) “Se a outra parte é forte em uma determinada área, você pode tentar desenvolver a força em outra”.

Para Junqueira (1993, p.35) “Poder é a capacidade de provocar mudanças ou impedir que elas ocorram, de acordo com a própria determinação”.

Para Hilsdorf (2005, p.32)

Poder é a capacidade de conseguir o que se quer. É uma faculdade humana que pode ser exercida em alto grau. Criamos poder pela nossa habilidade de relacionamento e criatividade nas argumentações. O poder pode advir das diretrizes de negócios, da própria empresa, dos precedentes do relacionamento e do próprio negociador.

De acordo com Stark (1999, p.17) define poder como “a habilidade de influenciar pessoas ou situações. Com essa definição, o poder não é bom nem ruim em si mesmo. O abuso do poder é que é ruim”.

Segundo Fisher; Ury e Patton (2005), saber ouvir, e elaborar sua mensagem com vigor, é reflexo de uma boa comunicação que por sua vez significa poder de negociação.

## **2.4 Comunicação**

Após mencionar conceitos e elementos de negociação, agora é abordado a respeito da comunicação, pois sem ela, não há negociação.

O autor Wanderley (1998) menciona que negociação é relacionamento, e só há relacionamento se houver comunicação. A comunicação é um processo que aparentemente parece simples, mas não é, e a comunicação existe quando há uma idéia transmitida de uma fonte para um receptor.

Para Sparks (1992), as fontes de mensagem em uma negociação são as mensagens transmitidas de uma pessoa para outra, e podem ser divididas em duas classes, que são: Mensagens auditivas e mensagens visuais, ou seja, o que se ouve e o que se vê. As mensagens auditivas auxiliam a verificar a intensidade que aquele que transmite sente em relação à mensagem. As mensagens auditivas são: O som da voz, as verdadeiras palavras usadas; e a rapidez com que as palavras são pronunciadas. Já as mensagens visuais, são as que dizem respeito à linguagem corporal, que são: Os olhos e a expressão facial; a inclinação da cabeça; a postura total do corpo; e os movimentos do corpo. O problema de usar estes dados na

negociação é a multiplicidade de combinações, e mesmo quando se aprende, a outra pessoa pode controlá-las ou até mesmo disfarçá-las com treinamento. A verdade é que o negociador deve estar atento a todas as mensagens, sejam elas auditivas, sejam elas visuais.

Fowler (2000, p.47) acrescenta:

A interpretação corporal precisa ser feita com cuidado – não é uma ciência exata. Mas desconsiderar os sinais que podem ser lidos a partir da postura, dos gestos e da expressão facial é desprezar uma fonte potencialmente rica de indicações de atitudes e intenções. Observe a linguagem corporal da outra pessoa, para captar sinais de suas reações e atitude, e use gestos para reforçar sua própria linguagem.

Para Wanderley (1998) os seres humanos captam as informações pelos sentidos, e podem ser classificados em três categorias, que são: visual, auditiva e cinestética. O bom negociador deve trabalhar de forma a transmitir a mensagem atingindo os três canais.

O autor Saner (2004) menciona que entre as habilidades de um bom negociador, está à capacidade de ser um bom comunicador, que deve captar e transmitir informações com eficiência e rapidez.

Conforme Hirata (2007) o bom negociador transmite as informações com linguagem clara e objetiva, e é um receptor ativo e empático, esforçando-se para compreender e ser compreendido.

Para Junqueira (1993) saber ouvir é considerado uma importantíssima habilidade na negociação.

Donaldson (1999) afirma que saber ouvir é fundamental em qualquer negociação, e que os negociadores de sucesso ouvem mais do que falam. É necessário saber ouvir, entender o que a outra pessoa está transmitindo, e para aperfeiçoamento desta importante habilidade de saber ouvir, pode ser usadas ferramentas como reafirmar e parafrasear o que foi mencionado pela outra parte.

Pinto (1993) menciona que embora muitos saibam que ouvir é muito produtivo em uma negociação, poucos praticam este princípio.

Ainda sobre a arte de ouvir o autor Mills (1993, p.63) faz referência de forma muito interessante com a seguinte colocação: “Saber ouvir pode duplicar a eficiência de sua negociação. Você ouviu isso?”. O autor menciona que a audição deve ser reflexiva, onde o negociador deve refletir o conteúdo e os sentimentos expressos.

Mello (2007) afirma que o negociador deve perceber corretamente quem é o outro negociador, pois por tratar-se de pessoas diferentes, deve observar que há motivos diferentes, formas de pensar e agir diferentes. Para que a negociação tenha sucesso estes fatores devem ser levados em consideração.

Os autores Fisher; Ury e Patton (2005) mencionam que quando negociamos, antes de qualquer coisa, os negociadores são pessoas, são seres humanos com emoções, com diferentes pontos de vista e por isso devemos respeitar e procurar entender a outra parte.

Donaldson (1999) mencionam que os mestres em negociação conseguem manter distanciamento emocional do assunto que está sendo tratado, e em alguns casos fazem uma pausa, para depois retornar a comunicação.

Junqueira (1993, p.67) afirma: “Fundamentalmente, somos todos seres humanos, seja qual for nosso contexto cultural e como seres-humanos temos certos padrões em comum, aplicáveis independentemente do tom que possam assumir as negociações”.

Conforme Pinto (1992) a comunicação é extremamente importante em uma negociação, tão importante quanto o sangue é para o corpo humano. A comunicação ativa, seja a linguagem seja as expressões corporais, quando utilizadas apropriadamente em uma negociação, podem revelar, solucionar ou eliminar problemas.

Para Donaldson (1999) o negociador deve estar atento a linguagem do corpo, pois em uma negociação além da comunicação verbal, há a comunicação não verbal. Gestos, jeito de se vestir, postura, expressões faciais são exemplos de comunicações transmitidas pela linguagem do corpo, porém não acredite em tudo o que você vê, pois a linguagem do corpo aperfeiçoa a comunicação falada, mas não a substitui.

Os autores Martinelli e Almeida (2006, p.24) afirmam: “Quando negociam, as pessoas mantêm algum tipo de relacionamento, comunicam-se por meio de canais, tornando-a um caso de processo de comunicação interpessoal”.

Segundo Matos (1985), o negociador não pode fazer interpretações precipitadas ao julgar as pessoas, mas deve colocar-se dentro da perspectiva do interlocutor, agindo com empatia, refletindo a partir da sua realidade.

Para Junqueira (1993), o comportamento pode ser comparado a um topo de iceberg, onde pode ser visto por todos, mas há muito abaixo da ponta do iceberg

que não vemos, e por saber-se que está encoberto, precisa-se da devida preocupação.

O Autor Wanderley (1998) também compara os comportamentos de uma pessoa a um iceberg, onde enfatiza a necessidade de conhecer os elementos que estão ocultos.

Conforme Matos (1985, p.59) “procurar enxergar por trás das aparências pode não ser fácil, pelo menos no início, mas é uma necessidade, em termos de boa convivência e ótimas negociações”.

Os autores Martinelli e Almeida (2006), afirmam que o negociador deve saber ouvir e ainda procurar entender o que não está sendo dito, ou seja, o que está sendo omitido. Deve também observar as expressões faciais, ênfase, entonação e gestos.

Para Wanderley (1998) “Se pudermos fazer a apresentação usando as palavras, o ritmo, a tonalidade e a forma de falar da outra pessoa, produziremos uma impressão muito positiva”.

Conforme Pinto (1992) a comunicação verbal e a comunicação não-verbal caminham lado a lado, porém a expressão corporal pode ser mais produtiva.

Para Mills (1993) devemos usar nossa voz, face e os olhos de forma que reforce nossas palavras. O autor ainda Menciona que percebemos os sinais do corpo, mesmo que estes sinais não sejam o que desejamos. O bom negociador deve ter sincronia entre suas palavras, sua voz, e seu corpo, de forma que o que está sendo dito seja reforçado pela forma de como está sendo dito. O autor faz menção de uma pesquisa realizada por Albert Mehrabian onde relata que a maior parte das informações é transmitida por expressos faciais e pela linguagem não-verbal (55%), seguida da voz do locutor, entonação e tom da voz (38%), e por ultimo as palavras que são ditas (7%). A linguagem corporal é muito importante em uma negociação, mas o negociador deve estar atento, pois, por exemplo, um gesto de coçar a cabeça pode significar desprezo, apreensão ou pode ser um piolho. Os gestos devem ser observados dentro do contexto em que ocorrem, mesmo porque os sinais não verbais podem diferir consideravelmente de cultura para cultura. A voz é grandemente relevante em uma negociação, pois ela pode revelar sua confiança, timidez, seu estado emocional. Uma forma interessante de treinar é gravar e ouvir a sua gravação e aperfeiçoar através da observação e treino. Além da voz, o silêncio

também é muito importante em uma negociação, e pode ser usado como um instrumento poderoso se usado corretamente.

### **2.4.1 Ambiente Físico**

Segundo Fowler (2000), a importância do local onde a reunião será realizada está diretamente relacionada à formalidade ou não de uma negociação. Quando a negociação é formal, cabe levantar as vantagens de negociar dentro ou fora da empresa. Ao negociarmos no ambiente da própria empresa, obtemos algumas vantagens, tais como o acesso rápido as informações, arquivos, contato com a sua equipe e controle na programação do horário. Já quando optamos em negociar na empresa do outro negociador, podemos observar o estilo e a posição do outro, seu ambiente, sua estrutura, e ainda se deslocar até a outra empresa pode ser interpretado como um gesto generoso. O bom negociador deve observar as vantagens e desvantagens de negociar dentro ou fora do seu ambiente de trabalho.

Conforme Sparks (1992), os antropólogos se dividem quanto ao valor do ambiente físico, onde alguns acreditam que se deslocar até a estrutura do oponente é positivo para quem se desloca, enquanto outros acreditam que quem se desloca estará mais vulnerável. Para o autor, o negociador não deve ser influenciado pelo ambiente, desde que esteja bem preparado para a negociação.

Conforme Fisher; Ury e Patton (2005, p.185)

Se a outra parte tende a se sentir insegura ou precisar do apoio de uma equipe, talvez se sinta mais a vontade em seu escritório. Você também pode querer se reunir no escritório da outra parte, se quiser se sentir livre para sair. Há gráficos, arquivos, ou peritos técnicos que queira consultar durante a negociação? Se você quiser estar à vontade para usar gráficos, quadro-negro, ou um projetor, talvez prefira uma sala de reunião com essas facilidades.

Para Matos (1985), é fundamental que o local seja apropriado para negociações, uma sala com boa iluminação, distante de ruídos externos e arejada. O autor ainda menciona que é interessante a disposição das mesas de forma que os participantes se vejam mutuamente.

Nesta mesma linha de raciocínio o autor Mills (1993), relata que o ambiente físico não pode ser negligenciado, onde o ambiente para negociação deve ter uma sala limpa, bem iluminada, bem ventilada, espaçosa e com móveis

confortáveis. O autor ainda faz referência que as negociações podem ocorrer em sua jurisdição, na jurisdição do seu oponente, ou ainda em uma localização neutra. Quando se trata de uma negociação internacional, há uma vantagem em estar em sua jurisdição, pois normalmente devem se seguir os costume e normas locais, e ainda se estiver no território de outra pessoa, você está em campo desconhecido. Deve-se também considerar que viajar pode provocar um desgaste físico e mental.

Pinto (1992) também faz menção ao ambiente físico da negociação, onde menciona que o local não deve ser imposto, e se possível a negociação deve ser realizada em um local neutro. Outro ponto importante no ambiente físico é a disposição dos móveis.

Conforme Saner (2004, p.161) “O local das reuniões e a distribuição de lugares à mesa também podem determinar o curso dos acontecimentos. Todo mundo conhece as vantagens de jogar em casa, num ambiente familiar”.

Para Donaldson (1999) o planejamento do ambiente deve ser feito com antecedência. Quando a negociação é realizada em seu escritório, há uma vantagem considerando que facilitará acesso ao pessoal de apoio, porém existem casos que é melhor se deslocar para outro ambiente para alcançar melhor resultado na negociação. Outro ponto importante é à disposição dos lugares e a localização do ambiente em que as reuniões serão realizadas, preferencialmente em lugares arejados e limpos, longe de ruídos.

#### **2.4.1 Horário**

Segundo Matos (1985) a negociação deve ter horário para início e término, pois o não cumprimento do horário de início é desestimulante, assim como também é horrível uma reunião que se prolongue, e não se sabe quando será o fim. Em casos que se fizer necessário intervalo, este deve ser programado. O negociador deve ter uma boa distribuição do tempo, distinguindo o que é realmente útil, o que é complementar e o que é meramente ilustrativo.

O autor Sparks (1992) relata que cada pessoa fica mais alerta quando está com seu ciclo de energia em alta, nesse momento a pessoa fica mais preparada e com melhor desempenho. Sabendo isto, cabe ao negociador programar para que ocorram as negociações nesse período onde obterá melhor performance.

O negociador deve estar atento aos fusos horários, e sempre marcando as reuniões de modo a corresponder ao seu período de melhor desempenho.

Conforme Fowler (2000), quando o negociador está no local de trabalho de outra pessoa, tem facilidade de terminar a discussão mencionando que tem que sair por ter um compromisso em outro lugar.

#### **2.4.2 Diferenças Culturais nas Negociações**

Conforme Fisher; Ury e Patton (2005), o bom negociador deve estar atento às diferenças existentes nas culturas, nos costumes e nas crenças. Uma atitude, ou interesse de um determinado grupo pode ser totalmente diferente de outro grupo, portanto o negociador deve ter cuidado e respeitar o outro indivíduo.

Junqueira (1993) menciona que podem acontecer alguns conflitos devido às diferenças culturais, mas isso deve ser superado pelo negociador atual, pois este está mais preparado, pois leva em conta a importância dos fatores culturais, e é focado em administrar estes vieses atendendo aos interesses comuns.

Conforme Matos (1985) é preciso considerar na negociação as diferenças individuais de cada participante, entendendo que cada um tem suas motivações, necessidades e interesses expressos e observáveis nos comportamentos.

Para Wanderley (1998, p.32) “No caso de negociações internacionais, devem-se considerar também os aspectos relativos à cultura do país, das empresas e das pessoas com quem está negociando”.

Os autores Martinelli e Almeida (2006) mencionam que diante da globalização o negociador deve estar atento às negociações em nível internacional, considerando os aspectos culturais de cada país, e a influência que estes aspectos culturais têm sobre o comportamento das pessoas.

Conforme Sparks (1992) é importante que ao negociar com outras culturas a proposta seja também feita no idioma do outro negociador, promovendo assim clareza e respeito da outra parte. O autor ainda menciona que há seis importantes áreas a serem consideradas ao negociar com outras culturas, são elas: Sensibilidade, Autoridade, Rivalidade, Apoio ao oponente, vínculos pessoais e detalhes.

Donaldson (1999) enfatiza que é necessário um preparo especial nas negociações internacionais, onde o negociador deve conhecer a geografia, religião, costumes, cultura, e ainda entender que dentro das culturas, existem subculturas. Também deve-se ter cuidado quanto a comunicação com estrangeiros, não deixando que a barreira do idioma cause dificuldades de comunicação.

Para Acuff (1997) jamais houve uma necessidade tão grande de capacitação para negociações internacionais como na atualidade. Uma estratégia de negociação pode funcionar muito bem em uma cultura, e ser ineficaz em outra. O autor relaciona dez estratégias em negociações para qualquer parte do mundo: Acuff (1997, p.69)

1. Planeje a negociação.
2. Adote o método do “eu ganho, você ganha”.
3. Mantenha altas expectativas.
4. Use linguagem simples e acessível.
5. Faça muitas perguntas e depois escute com muita atenção
6. Construa relações interpessoais sólidas.
7. Mantenha a sua integridade pessoal.
8. Não faça concessões desnecessárias.
9. Faça da sua paciência uma obsessão.
10. Esteja culturalmente afinado e adapte o processo de negociação ao ambiente do país anfitrião.

Para Saner (2004) o negociador deve estar atento às negociações internacionais, pois as diferentes culturas influenciam consideravelmente nas negociações. Mesmo um negociador que domine bem as técnicas de negociação, e é seja bem sucedido nas negociações em seu próprio país, poderá fracassar em negociações internacionais se não estiver atento às diferenças culturais entre os países envolvidos.

O Autor Lewicki (2002) menciona que as negociações internacionais estão aumentando rapidamente, e que em muitas organizações as negociações internacionais já se tornaram uma norma. Uma questão importante a ser observada nas negociações internacionais é que um país pode ter mais de uma cultura, e as culturas podem atravessar as fronteiras nacionais.

## 2.5 Ética nas Negociações

Os autores Martinelli e Almeida (2006) mencionam que como uma negociação normalmente é parte de um processo competitivo, a ética é uma questão muito importante e de grande discussão, pois até que ponto um comportamento pode ser considerado ético ou antiético? Para os autores a ética de um negociador está relacionada a questões pessoais como sua religião, sua formação filosófica, sua experiência e seus valores pessoais. Os comportamentos antiéticos são geralmente a busca de vantagem sobre o outro, onde ocorre uma relação ganha-perde.

Conforme Mills (1993, p.2):

“[...] os negociadores devem andar numa corda bamba entre a sinceridade e a honestidade, o sigilo e a deturpação. Existe muito poucas situações de negociação onde você pode se dar ao luxo de ser completamente aberto e honesto, sem correr o risco de ser explorado pela outra parte.”

Para Mello (2007) a ética é um assunto que surgiu no mundo há séculos para direcionar comportamentos humanos, e há uma grande preocupação quanto à ética nas negociações. O autor faz uma pergunta interessante: é permitido mentir durante uma negociação ou isso é uma atitude não ética? A resposta não é fácil, pois a atitude pode ser considerada ética ou não ética dependendo não somente de fatores legais, mas também dos valores pessoais do negociador, como sua religião, cultura local, época, nível socioeconômico. Vários são os exemplos que poderiam ser comentados neste sentido, como o relacionamento do comprador com o vendedor pode ser considerado não ético para uma empresa, enquanto que para outra pode ser considerado como um relacionamento desejável. O autor ainda menciona que o negociador pode adotar posturas diferentes variando de acordo com a estratégia adotada.

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

Donaldson (1999) enfatiza sobre a integridade pessoal, sobre honestidade e confiabilidade nas negociações, citando algumas dicas como: Siga as regras sociais; Cumpra os acordos; Nunca minta.

O autor Matos (1985, p.142) cita algumas características do perfil de um negociador, que são:

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

Para Hilsdorf (2005) negociadores excelentes são éticos. Ética está ligado ao que é justo e bom, e não existe negociador meio-ético, pois se é ou não é ético. O autor ainda faz uma relação entre a moral e a ética, relatando que a moral sofre mudanças na mesma proporção que evoluem as sociedades, enquanto que a ética é atemporal.

## **2.5 Processo de Negociação**

Para Junqueira (1993), por tratar-se de um processo contínuo, uma negociação não se inicia simplesmente quando pessoas se reúnem em uma mesa, assim como também o seu término poderá estender-se para outra oportunidade.

A negociação pode ser considerada um processo que envolve fases.

Conforme Baily et al (2000, p.241)

A primeira das três fases é a preparatória, quando a informação é analisada, e os objetivos estabelecidos e as estratégias desenvolvidas, A fase de reunião envolve o processo de discussão, a coleta e a análise de outras informações e o acordo entre as partes. O estágio final compreende a implementação do acordo dentro e entre as organizações representadas na fase anterior.

Segundo Hilsdorf (2005), a negociação não pode ser considerada como um evento, mas sim como um processo, pois um evento é um acontecimento, já o processo tem várias etapas, sendo assim, negociação é um processo.

O autor Amato (2002), menciona que para alcançar um bom gerenciamento da negociação, é necessário aplicar as tarefas básicas do ciclo gerencial, que são: planejar, dirigir e controlar. O autor faz menção a Lei de Murphy, e ressalta que as coisas deixadas ao acaso vão de mal a pior.

Para Wanderley (1998) “Negociação é um processo, uma seqüência de etapas que se desenrolam do início até o final da negociação. A maneira como desenvolvemos este processo é decisiva para o desfecho da negociação”.

Segundo Fisher; Ury e Patton (2005), é fundamental que para uma negociação ser bem sucedida, sejam examinadas três etapas que são: Análise, planejamento e discussão. Na análise cabe diagnosticar a situação, o planejamento contempla a pesquisa das informações e sua organização, e na discussão é o momento da comunicação em busca do acordo.

Pinto (1992) menciona que o processo de negociação tem começo, meio e fim.

Conforme Matos (1985) é preciso uma metodologia na negociação para que se obtenha êxito, e as condições são: Precisar, Querer e Saber negociar. O autor ainda menciona que a motivação e o conhecimento são fundamentais para alcançar sucesso na negociação.

O autor Sparks (1992) afirma que negociar é um processo complexo, que deve utilizar métodos para facilitar a realização do objetivo.

## **2.6 Etapas da Negociação**

Conhecendo o conceito e os elementos básicos para uma negociação, percebe-se que por tratar-se de um processo, é de suma importância a atenção a cada uma das etapas, pois se negligenciarmos uma delas, a negociação poderá ser comprometida.

### 2.6.1 Preparação

A preparação conforme Junqueira (1993) é o momento em que antecede a negociação, onde o outro negociador não está presente, e devem ser avaliados históricos de negociações anteriores, os objetivos mínimos e máximos, interesses, conflitos potenciais, superação de impasses e ainda os limites que a negociação deverá atingir.

O autor Pinto (1992, p.21) enfatiza: “Planejar é a arte de decidir antecipadamente o que fazer, visando à maximização dos resultados, segundo os objetivos pré-estabelecidos. É tão essencial quanto o cérebro para o corpo humano”.

Conforme England (1973), para obter sucesso na negociação é necessário um planejamento cauteloso, estabelecendo os objetivos e as estratégias apropriadas.

Para Hilsdorf (2005, p. 43)

Planejar é decidir qual a melhor maneira de alcançar o objetivo. É uma forma de antever o resultado desejado. O planejamento estratégico da negociação deve levar em conta que será preciso reagir e explorar novas informações quando surgirem.

O autor Mills (1993) relata que a diferença entre o sucesso e o fracasso em uma negociação está relacionada à preparação, e que a má preparação é o maior motivo de perdas nas negociações. O autor enfatiza a questão da preparação citando uma frase do ex-presidente Americano Abraham Lincoln que falou: “Se eu tivesse nove horas para cortar uma árvore, passaria seis horas afiando meu machado!”.

Segundo Heinritz e Farrell (1983), para obter vantagens nas negociações, às mesmas devem ser planejadas com antecedência, onde a coleta de dados é fundamental para o sucesso.

Nesta linha de raciocínio, Junqueira (1993, p12) afirma que:

Negociação, sendo um processo, ocorre no tempo, em relação ao qual temos que considerar suas três dimensões básicas: futuro, presente e passado, que correspondem a três momentos do processo administrativo, quais sejam, planejamento, execução e controle.

Mello (2007) faz menção que a preparação é uma etapa muito importante, onde o negociador estabelece a estratégia a ser utilizada através da coleta de informações.

Conforme Fowler (2000), o negociador deve estar preparado antes de iniciar qualquer negociação contendo informações para não ser surpreendido, tendo o objetivo a ser alcançado predefinido.

Para Arnold (1999, p. 224) “Habilidade e um planejamento bem feito são necessários para o sucesso da negociação”.

Conforme Sparks (1992), a preparação não é uma arte, mas uma habilidade. Em uma negociação as partes têm informações completas, incompletas e compartilhadas com a outra parte. O negociador deve estar atento a informações incompletas, pois podem comprometer a eficiência da negociação.

O Autor Amato (2002, p.76) diz: “Planejar é refletir sobre a situação e tomar decisões prévias sobre o que iremos fazer para garantir a realização de nossos propósitos”.

De acordo com Viana (2002) a possibilidade de sucesso na negociação, é diretamente proporcional a preparação, pois quanto maior a preparação maior as possibilidades de sucesso.

Para Donaldson (1999) a preparação é um alicerce na negociação que é negligenciada por muitos negociadores. Nesta etapa deve ser estudado cuidadosamente o outro negociador. A preparação inicia-se antes da reunião com a coleta de informações, e prossegue durante o desenrolar da negociação, pois o negociador atento poderá também obter informações durante a negociação. Não só a quantidade, mas a qualidade das informações deve ser criteriosamente avaliada.

Conforme Baily et al (2000, p.243) “Nem todas as organizações necessitam da mesma preparação, e o tempo a ela destinado dependerá da complexidade da negociação e de sua importância para a organização em questão”.

Junqueira (1993), afirma que a preparação pode ser também uma transição entre as etapas de preparação e abertura, onde através do agendamento da reunião combina-se o local e o horário.

### **2.6.2 Abertura**

Conforme Junqueira (1993), a abertura é o momento de criar um clima agradável para o desenvolvimento da negociação, eliminando qualquer tensão e definindo seus objetivos. A abertura deve deixar o outro negociador pronto para colaborar com você.

Segundo Mello (2007) É importante nesta etapa não entrar direto no assunto da reunião, mas proporcionar um ambiente favorável para a negociação. Tratar o outro negociador com atenção e cortesia, trocar algumas informações de forma natural e procurar pontos em comum com a finalidade de criar uma harmonia, são habilidades utilizadas por um negociador experiente.

Para Hilsdorf (2005, p.11) “Negociadores profissionais possuem grande conhecimento da natureza humana. Sabem como podem ser as reações das pessoas. Lidam bem com as diferenças individuais, as emoções, comportamentos, motivações e o ceticismo das pessoas”.

Segundo Amato (2002), gente que gosta de gente sente-se melhor na negociação, pois afetividade, simpatia, e humor na medida certa, quebra o gelo e abre portas reduzindo a tensão e o estresse. Amato (2002, p.58) “Pessoas bem-humoradas são mais bem-vindas”. O autor ainda afirma que só deve-se passar para a próxima fase da negociação se perceber que as pessoas já estão preparadas.

Conforme Bazerman e Neale (2007, p.141) “Administradores começam a compreender o impacto da emoção nas negociações ao considerar aquilo que se sabe quanto aos benefícios dos sentimentos positivos e de bom humor”.

O autor Pinto (1992) alerta quanto à utilização do humor que deve ser apropriado à ocasião, pois do contrário pode ser interpretado como ironia, e terá efeito inverso na negociação, conseqüentemente complicando ainda mais o relacionamento.

### **2.6.3 Exploração**

Para Junqueira (1993), a exploração é o momento de entender quais são as necessidades, motivações e expectativas da outra parte, e comumente os negociadores deixam a desejar neste quesito por presumirem quais são as necessidades da outra parte. Nesta etapa é importante ouvir, não tomando posições sobre o que está sendo dito, evitando neste momento conflitos por divergências de pontos de vista. Nesta etapa é importante identificar os interesses comuns entre as partes, e demonstrar que você ouviu, entendeu e tem interesse em dar continuidade na negociação.

Conforme Amato (2002, p.85) diz: “Saiba ouvir mais do que falar”.

O autor Hilsdorf (2005), menciona que é importante ouvir, e para tanto se deve utilizar as perguntas como melhor caminho para conseguir informações, sendo que essas perguntas devem demonstrar interesse, mas tomando cuidado para não tornar um interrogatório.

Hilsdorf (2005, p.125) diz:

“Cultive o hábito de fazer perguntas. Perguntas mais do que afirmações positivas, podem ser o meio mais eficiente de realizar um negocio ou convencer as pessoas a aceitarem a sua opinião. Além disso, quando você demonstra desejo de ouvir e respeita a opinião do outro, ele estará mais inclinado a ouvir e respeitar a sua opinião”.

#### **2.6.4 Apresentação**

Conforme Junqueira (1993), com base nas etapas anteriores é o momento de apresentar sua proposta, demonstrando soluções e benefícios que ela trará. Sempre enfatizando os pontos que o outro negociador considera importante, informações estas já obtidas nas etapas anteriores.

O Autor Amato (2002, p.86) apresenta algumas dicas para fazer uma apresentação eficaz:

- Antes de fazer a apresentação, diga as regras do jogo a serem seguidas.
- Apresente o assunto na ordem em que foi estrategicamente planejado
- Busque a máxima clareza, abrangência e precisão na comunicação.
- Certifique-se de que mantém a atenção de todos, de que está sendo compreendido e acompanhado.
- Dê oportunidades para perguntas e fique atento a sinais de que alguém gostaria de perguntar.
- Use de maneira adequada eventuais recursos que você tenha preparado – transparências, relatórios.
- Não dê tom exageradamente formal à apresentação, mas nem caia na informalidade que tire a sua importância.
- Procure esclarecer todas as dúvidas antes de passar à proposta.
- Aproveite essa fase para testar seus pressupostos sobre interesse dos interlocutores, suas necessidades e problemas.

### **2.6.5 Clarificação**

Segundo Junqueira (1993), a clarificação é a etapa que identifica possíveis dúvidas, lembrando que dúvidas demonstram sinal de interesse. Novamente é momento de ouvir, prestar atenção as dúvidas, e responder as possíveis objeções com dados e informações. Se o outro negociador não fizer questionamento, levante dúvidas potenciais, pois esta postura aumentará a confiança do outro em você.

### **2.6.6 Ação Final**

Conforme Junqueira (1993), se as etapas anteriores forem bem desenvolvidas, este é o momento em que ocorre o fechamento. Deve-se ter atenção aos sinais de aceitação, apresentando opções, recapitulando vantagens e desvantagens e por fim propor o fechamento do negocio.

O Autor Amato (2002, p.87) diz: “As partes já apresentaram suas propostas e contra-propostas, já argumentaram, já negociaram pontos específicos e o entendimento possível ficou estabelecido. É hora de tornar a iniciativa e propor o fechamento da negociação de modo aceitável por todos”.

Ainda o autor Amato (2002) menciona que nesse momento deve-se ter à mão a documentação para celebração do acordo, e formalizar tudo.

Para Lewicki (2002, p.103) “Depois de negociar durante um período, de descobrir as necessidades, as posições e talvez o ponto de resistência da outra parte, o próximo desafio para um negociador é fechar o acordo”.

Donaldson (1999) menciona que o fechamento do negócio acontece quando ambas as partes concordam com os termos, quando chegam a um consenso em relação aos pontos que estão sendo negociados.

Conforme Mello (2007) o fechamento é uma consequência natural se as etapas anteriores tiverem sido conduzidas com eficiência. Neste momento a negociação deve ser formalizada utilizando documentos, e se possível com um sinal em dinheiro.

### **2.6.7 Controle/Avaliação**

Conforme Junqueira (1993), assim como na preparação, esta etapa é realizada sem a presença do outro negociador. Muitos negociadores negligenciam esta etapa, que é importantíssima, pois pode é neste momento que pode ser feita uma comparação do previsto com o realizado.

## **2.6 Estilos de Negociadores**

Segundo Hirata (2007), existem vários estilos de negociador, sendo eles: decisor, narrador, harmonizador, provedor, explorador, inventor, improvisador e preparador, sendo que cada um destes estilos tem suas características peculiares, sendo aplicável em certos cenários.

Para Junqueira (1993), cada um de nós tem seu estilo de negociação, onde para alcançar êxito é necessário identificar qual o seu próprio estilo. É preciso enfatizar as forças do nosso estilo e procurar minimizar as fraquezas. O autor menciona quatro tipos de estilo de negociador: Catalisador, Apoiador, Controlador e Analítico, onde cada estilo possui suas características.

Para Matos (1985), existem quatro estilos básicos de negociadores, que são: Estilo racional, estilo sociável, estilo metódico e estilo decidido. O autor menciona que o negociador deve conhecer a tipologia humana que compõe a mesa de negociação, para então utilizar a argumentação adequada.

Os autores Martinelli e Almeida (2006) mencionam que há vários estilos, e varias combinações de estilos, e que conhecendo o estilo do outro negociador, pode-se prever algumas ações. Os autores ainda mencionam que em geral os negociadores têm estilo primário, estilo secundário e em alguns casos diversos estilos simultaneamente, onde o negociador deve estar atento a cada passo realizado na negociação, identificando o estilo e a ação apropriada para a ocasião.

Conforme Sparks (1992, p. 183) “Os oponentes têm um estilo principal e, em geral, um e, às vezes, dois estilos secundários. Os negociadores devem equilibrar as acomodações de estilo em relação aos oponentes com sua própria escolha de estilo para cada questão”.

## 2.6 Impasses

Segundo Mello (2007) ao entrarmos em uma negociação, criamos uma expectativa do resultado que queremos alcançar, porém, se objetivo previamente planejado não for realizado, estamos diante de um impasse. Os impasses podem ser técnicos ou causados por atitudes inadequadas do negociador, como por exemplo, um descontrole emocional. Para superar impasses é preciso utilizar a racionalidade, criatividade e conhecer os reais interesses envolvidos na negociação. Em alguns casos uma pausa poderá facilitar a superação de impasses. Deve-se considerar que embora um impasse transmita uma sensação de fracasso no planejamento da negociação, este raciocínio é perigoso, pois é preferível um impasse a uma concessão prejudicial.

Donaldson (1999, p.87) enfatiza que: “Às vezes, o melhor negócio é não fazer negócio”.

O autor Wanderley (1998) menciona que conflitos estão em toda e qualquer negociação, e o bom negociador deve solucionar os conflitos e superar os impasses, porém não deve ter receio do impasse, pois é preferível um impasse a um mau acordo. Para superação dos impasses é necessário realizar um diagnóstico, definir os objetivos e utilizar as táticas coerentes para a negociação.

Conforme (Mello 2007,p.74) as táticas são utilizadas para vencer a negociação, seja para se fortalecer, ou para enfraquecer o outro negociador.

- Táticas pessoais;
- Táticas de associação;
- Táticas para obter informações;
- Táticas de surpresa;
- Táticas de comparação;
- Táticas de autoridade;
- Táticas de pressão;
- Táticas de tempo.

Conforme Junqueira (1993), os impasses podem ser superados com a aplicação de algumas técnicas, tais como: Propor uma pausa; mudança de um

membro do grupo; mudança das condições de negociação; propor mudança de local; chamando um mediador; usando o humor e buscando um melhor clima para a negociação.

Pinto (1992) afirma que o negociador deve estar atento às causas do impasse para que a superação seja eficiente.

Para Mills (1993), o negociador deve tentar prever e evitar impasses de ultima hora, estando atento a todos os detalhes, perguntando e ouvindo para que a negociação aconteça tranquilamente.

Segundo Acuff (1997, p.85) “As concessões que você fazer revela muito sobre você, o seu estilo e sua firmeza. A forma como as usa dá o tom não apenas para a negociação em curso, mas também para as futuras”.

Conforme Hirata (2007), as soluções de impasses ocorrem com o bom negociador ao apresentar soluções criativas em momentos de tensão.

Os autores Martinelli e Almeida (2006, p.114) afirmam: “[...] a utilização de técnicas de negociação pode ser fundamental para a solução dos impasses”.

## **2.6 Concessões**

Para Junqueira (1993) não há negociação sem concessão, pois negociar é fazer concessão. Se não houver concessão, a negociação pode ser comprometida. Para uma boa negociação, o negociador deve definir com antecedência quais os limites e as conseqüências das concessões a serem realizadas.

Nesta mesma linha de pensamento o autor Hilsdorf (2005, p.157) enfatiza: “Negociar implica fazer concessões. Quem não está disposto a fazer concessões, radicalizará o processo e inviabilizará o negócio. A técnica das concessões deve levar em conta um toma lá, dá cá”.

O autor Wanderley (1998) relata que entre as habilidades de um bom negociador, deve destacar o saber conceder e obter concessões. É preciso ter muito cuidado, e avaliar os benefícios a ser obtidos e os custos a ser pagos.

Mills (1993) afirma que o negociador deve calcular o valor de cada concessão e controlar os índices da negociação. É interessante evitar fazer a primeira concessão, pois normalmente os negociadores perdedores fazem a

primeira concessão em questões importantes. O negociador deve ser paciente e justificar todas as concessões.

Conforme Mello (2007) a concessão é realizada nas negociações de forma a mostrar flexibilidade e boa vontade ao outro negociador, porém elas não devem ser concedidas muito rapidamente. A concessão deve ter argumentos justos, e principalmente deve ter reciprocidade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando que toda pesquisa precisa ser planejada e estruturada, será apresentada neste capítulo do trabalho a metodologia de pesquisa a ser aplicada.

Conforme Barros (2000, p.2) “Metodologia é o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual de nossos conhecimentos”.

Para Cervo e Bervian (2005, p.24) “O método é apenas um conjunto ordenado de procedimentos que se mostraram eficientes ao longo da história na busca do saber. O método científico é, pois, um instrumento de trabalho”.

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa aplicada neste projeto foi a de abordagem qualitativa, pois pretende analisar a gestão de negociações.

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 objeto da pesquisa é descritiva, Conforme Barros (2000, p.70) “[...] onde, nesse caso não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa”.

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

O autor Gil (1996) menciona que a pesquisa bibliográfica utiliza material já elaborado, constituído artigos científicos e livros.

Conforme Bervian; (2005, p. 60) “A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses”.

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 [...]”.

### **3.2 Ambiente de Pesquisa**

A empresa NTS, sigla de New Termoforming System caracterizada como ambiente de pesquisa, é uma montadora de máquinas localizada em Criciúma, - SC. Iniciou suas atividades no ano de 2004, com aproximadamente 25 colaboradores, tendo como finalidade abastecer o mercado de Termoformagem no ambiente Nacional, e também em países do Mercosul.

A empresa fica localizada em Criciúma no Estado de Santa Catarina, sendo este um dos estados de maior representatividade na produção de descartáveis do país.

### **3.3 População**

A população do projeto de pesquisa é o departamento de compras da empresa adotada como ambiente de pesquisa que é uma montadora de máquinas.

Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 41): “[...] o universo ou população de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado [...]”.

### **3.4 Instrumento de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados se deu através da observação dos eventos nas negociações em compras da empresa caracterizada como ambiente de pesquisa.

Conforme Apolinário (2006) existe vários instrumentos para coleta de dados para uma pesquisa.

## **4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA**

Este capítulo tem como objetivo apresentar os métodos e as técnicas atuais adotadas nas negociações da empresa caracterizada como ambiente de pesquisa, onde, com base no diagnóstico encontrado, pretende-se propor procedimentos de negociação adequada para o departamento de compras, focando assim o objetivo da pesquisa.

### **4.1 Realidade atual da Empresa**

Cabe ressaltar que a empresa NTS iniciou suas atividades no ano 2004 como uma montadora de máquinas, porém desde janeiro de 2012, a empresa está além de montando máquinas novas, também está executando manutenção e upgrade das máquinas fornecidas nos anos anteriores.

Essa mudança trouxe mudanças significativas nas negociações.

#### **4.1.1 Informação**

A informação que é um fundamento básico para negociação, de certa forma é negligenciada em algumas das negociações atuais, isto porque há momentos em que o departamento responsável por compras não obtém todas as informações necessárias para realização da negociação.

#### **4.1.2 Tempo**

Devido a alterações no cronograma de montagem, e planejamento de solicitação de peças deficiente, não são raras às vezes em que o departamento de compras precisa comprometer o sucesso da negociação em virtude da falta de tempo.

### **4.1.3 Poder**

O poder é administrado de maneira coerente nas negociações, fazendo uso do mesmo nos momentos em que julgar necessário.

### **4.1.4 Comunicação**

A comunicação tem sido usualmente clara e objetiva, de forma que proporcionam aos participantes das negociações o entendimento das reais necessidades de ambos os lados. Procura-se demonstrar uma sincronia entre a tonalidade da voz, importância do assunto e expressões visuais.

### **4.1.5 Ambiente Físico**

Algumas reuniões são tratadas na sala do comprador, que não é um local adequado, pois além de não ser um local arejado, não há cadeiras e mesas apropriadas para a negociação. Esta sala fica muito próximo do almoxarifado onde há circulação de pessoas que não estão envolvidas nas reuniões, dificultando a atenção dos envolvidos. Há também ruídos provenientes da fábrica, o que acaba prejudicando o desenvolvimento das reuniões. Outras reuniões são realizadas em uma sala destinada para reuniões, este sim é o local ideal para realização das mesmas, pois fica em um ambiente propício para negociação.

### **4.1.6 Horário**

Sempre que possível, as reuniões são agendadas, porém, diversas vezes em virtude da urgência, a negociação é feita sem agendamento prévio. Outro problema encontrado nos horários, é que algumas reuniões são agendadas em períodos muito próximos de outras reuniões, sendo que quando uma reunião se estende mais do que o esperado, compromete o início da negociação agendada para o horário seguinte.

#### **4.1.7 Diferenças Culturais**

Quanto às negociações em compras com outras culturas não há nenhuma observação a ser considerada, pois todas as negociações são realizadas no mercado nacional.

#### **4.1.8 Ética nas Negociações**

A empresa tem ótimos princípios quanto à ética nas negociações, isto desde a diretoria até os responsáveis pela efetivação das compras. Há unanimidade entre diretores e responsáveis quanto aos pensamentos e ações que direcionem as negociações, preservando sempre a fidelidade, caráter, transparência e integridade.

#### **4.1.9 Processo de Negociação**

Considerando que a negociação deve ter início, meio e fim, a atual metodologia adotada na empresa não está atendendo este quesito, pois algumas negociações são decididas praticamente de imediato, sem respeitar um processo normal.

#### **4.1.10 Etapas da Negociação**

Percebeu-se que muitas etapas são negligenciadas durante a negociação, hora por falta de tempo, hora por falta de planejamento.

#### **4.1.11 Preparação**

Talvez a preparação seja uma das etapas mais negligenciadas no processo de negociação atual, pois as informações que deveriam ser coletadas muito antes do início das reuniões, acabam sendo evidenciadas durante a negociação, comprometendo assim a tomada de decisão.

#### **4.1.12 Abertura**

Na maioria das vezes as reuniões são iniciadas de formal amigável, comentando sobre assuntos diversos, isto para descontrair os integrantes e proporcionar um clima amistoso antes de iniciar temas que serão abordados.

#### **4.1.13 Exploração**

Durante a exploração, a arte de ouvir precisa ser desenvolvida, assim como também fazer perguntas que demonstrem interesse, pois em vários casos não são observados muitos detalhes importantes da negociação.

#### **4.1.14 Apresentação**

Neste momento os temas são apresentados e a exposição faz com que as opiniões fluam normalmente, porém percebeu-se que em alguns momentos não foram utilizadas as informações consideradas importantes para o outro negociador.

#### **4.1.15 Clarificação**

Esta etapa foi negligenciada consideravelmente, pois na maioria das negociações pode-se perceber que não foram feitos questionamentos, o que gera certa insegurança quanto ao real entendimento do outro negociador quanto aos assuntos abordados.

#### **4.1.16 Ação Final**

Neste momento o negociador sugere o fechamento da negociação, e em alguns casos foi percebido resistência da outra parte. Quando a negociação é finalizada, geralmente a documentação é realizada através de e-mail, e raramente a formalização se dá através de assinatura.

#### **4.1.17 Controle /Avaliação**

Nos procedimentos adotados atualmente pela empresa em negociações, está etapa na maioria dos casos não é utilizada.

#### **4.1.18 Impasses**

Durante as negociações foram percebidos muitos impasses. Alguns devido a prazo de entrega, outros relacionados a preço, e condições de pagamento. Mas todos eles foram superados pelo negociador.

#### **4.1.19 Concessões**

Nesta etapa da negociação foi percebido que por não ter um planejamento prévio do limite que poderia ser concedido, e também pela concessão prematura, algumas negociações foram prejudicadas.

### **4.2 Proposta de Procedimentos**

Após análise do processo de negociação adotado atualmente na empresa em estudo, observou-se que já existe alguns princípios desenvolvidos na área de negociações, mas cabe salientar alguns procedimentos que trarão ganhos consideráveis a empresa.

Interessante ressaltar que em negociações que envolvem baixos valores financeiros não são utilizados os mesmos procedimentos recomendados para negociações que envolvem valores financeiros considerados de maior significância.

Sugere-se que o planejamento para as negociações deve ser realizado de maneira ordenada, onde as informações devem ser coletadas com antecedência as reuniões, evitando assim surpresas desagradáveis. Esta coleta de informações deve ser de fontes seguras, e servir como uma preparação para desenvolver a negociação. Conforme já mencionado pelo autor Stark (1999, p.15) "Na maioria das

vezes, o lado que possuir mais informações obterá o melhor resultado na negociação”.

Quanto ao tempo disposto para as negociações, é importante que seja reavaliado o planejamento, para que não haja reuniões abreviadas ou comprometidas devido ao mau gerenciamento do tempo. O agendamento deve ser feito com antecedência e considerando intervalos de tempo entre negociações de forma que o tempo não se torne um adversário.

A comunicação utilizada nas negociações pode ser aperfeiçoada através da utilização de recursos visuais para facilitar o entendimento dos negociadores. Também pode ser considerado importante aprimorar a observação das reações dos outros negociadores através da comunicação verbal e também da comunicação não-verbal. Outro ponto importante a ser trabalhado na comunicação é a prática de saber ouvir.

No que se refere ao ambiente físico, as reuniões devem ser programadas de forma a acontecer na sala de reuniões, que é um local arejado, que contem disposição dos moveis adequados, boa iluminação, este é o lugar apropriado para a realização das negociações, evitando assim interferências, ruídos e pessoas que não estão envolvidas na negociação. Uma questão que também pode ser trabalhada é a de deslocar até as dependências do outro negociador para demonstrar um gesto generoso.

Pode ser perceber a importância de aperfeiçoamento na etapa da exploração, onde deve ser desenvolvido a arte de ouvir, e entender quais são as necessidades e motivações da outra parte. É muito importante também fazer perguntas que demonstre interesse nas colocações do outro negociador, obtendo assim mais informações.

Outra etapa a ser aperfeiçoada é a da clarificação das informações. É necessário que neste momento sejam identificadas todas as dúvidas. Pode ser fazer isso repassando os pontos acordados na negociação, e questionando o outro negociador se entendeu todos os assuntos abordados.

Depois de realizadas as etapas anteriores, agora é hora de oficializar a negociação, é para isso é necessário adotar o procedimento de coleta de assinatura no ato da negociação. Essa prática além de documentar, gera maior comprometimento dos envolvidos.

É muito importante também que o departamento de compras faça um

acompanhamento e avaliação entre o que foi previsto e o que foi realizado, utilizando estas informações para aperfeiçoamento para as próximas negociações.

No que tange às concessões, o departamento de compras precisa adotar planejamento com antecedência, para definir com antecedência quais os limites a serem concedidos e quais os limites a serem oferecidos. Também deve ser desenvolvida a paciência durante o período de concessões, para que o negociador não conceda muito rapidamente, evitando sempre fazer a primeira concessão. É muito importante calcular cada concessão e controlar os índices da negociação.

## 5 CONCLUSÃO

A gestão das negociações é um tema de suma importância para a sociedade, e este estudo vem contribuir consideravelmente para o enriquecimento intelectual, tanto na vida pessoal quanto na vida profissional.

Tendo selecionado vários autores que tratam sobre o tema, foi elaborada uma fundamentação teórica onde se analisou os principais procedimentos utilizados em negociações abordados na literatura.

Por meio da pesquisa bibliográfica, foram relatados vários assuntos concernentes a negociações, dentre eles a origem, os conceitos, a importância do planejamento e da comunicação. Também foi abordado sobre as etapas e os elementos fundamentais de negociação. Diante das informações mencionadas pelos autores, percebeu-se que a negociação não é um assunto que pode ser reduzido a quatro ou cinco mandamentos, pois além de complexo leva tempo para ser dominado. Ficou evidente que um negociador deve desenvolver habilidades e técnicas para desempenhar com sucesso seus objetivos.

Considerando que a negociação é um assunto que nos acompanha desde a antiguidade e que está evoluindo juntamente com as demais ciências, este estudo possibilitou entender o assunto com maior clareza. Ainda que negociemos todos os dias, consciente ou inconscientemente, seja de maneira formal ou informal, percebeu-se através deste estudo a necessidade de aperfeiçoar nossos conhecimentos nesta área.

Através da observação dos eventos ocorridos no departamento de compras durante as negociações no período da pesquisa, e com base nos conhecimentos adquiridos com subsidio da literatura científica que trata o assunto, pode-se propor o aperfeiçoamento dos procedimentos nas negociações que a empresa utiliza atualmente.

Foram identificadas várias deficiências nos procedimentos atuais, e para resolvê-los foram apresentadas algumas propostas de melhorias mencionadas no tópico 4.2, onde cabe ressaltar a importância do planejamento, a objetividade da coleta de informações, o devido gerenciamento do tempo, a escolha do ambiente físico ideal e o aprimoramento da comunicação. Concluiu-se também que nas concessões nas negociações precisam ser mais bem administradas.

Este estudo possibilitou conhecer profundamente sobre negociações, distinguindo aquilo que é relevante e que, de fato, faz a diferença entre o sucesso e o fracasso em uma negociação.

## REFERÊNCIAS

ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: SENAC, 1997. [350] p.

AMATO, Homero S.. **Como negociar**: técnicas, estratégias e táticas para negociar melhor e obter vantagens. São Paulo: Editora STS, 2002.

AMMER, Dean S.; AZEVEDO, C. J. Fernandes de. **Administração de material**. Traduzido por Cláudio José Fernandes de Azevedo e M<sup>a</sup> João Pereira Cabral. Rio de Janeiro: LTC, 1981. 528 p.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de negociação**: ferramentas e gestão. 2.ed São Paulo: Atlas, 2007. 273 p.

APOLINARIO, Fábio. **Metodologia da ciência**. São Paulo: Thompson, 2006. 209p.

ARNOLD, J.R. Tony. **Administração de Materiais – Uma Introdução**. 1<sup>o</sup> ed./São Paulo; Atlas S.A 1999.

BAILY, Peter et al. **Compras**: princípios e administração. Traduzido por Ailton Bomfim Brandão, São Paulo: Atlas, 2000. 471 p.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamentos da Metodologia**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo. Makron Books, 2000.

BAZERMAN, Max H.; NEALE, Margaret Ann. **Negociando racionalmente**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2007. 199p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 242 p

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**: Uma abordagem Logística. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993. 399p.

\_\_\_\_\_. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 336 p.

DONALDSON, Michael C.; DONALDSON, Mimi. **Técnicas de negociação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 389 p.

ENGLAND, Wilbur B.; ALBUQUERQUE, João M. P. **O método de compras**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1973. 193 p. (Administração hoje)

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordo sem concessões**. 2. ed. rev. e ampl Rio de Janeiro: Imago, 2005. 214 p.

FOWLER, Alan. **Negocie, influencie e convença**. São Paulo: Nobel, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

HEINRITZ, Stuart F; FARRELL, Paul V. **Compras** princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 1983. 460 p.

HILSDORF, Lupércio Arthur. **Negociações bem sucedidas: uma proposta inovadora para relacionamentos duradouros**. Colina, São Paulo: Editora Academia de Inteligência, 2005.

HIRATA, Renato. **Estilos de negociação: as oitos competências vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2007. [1]p

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação**. 9. ed. Rio de Janeiro: COP Editora, 1993.

LEWICKI, Roy J.. **Fundamentos 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. 231 p.

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. 159 p.

MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação gerencial aprendendo a negociar**. Rio de Janeiro: J. olymphio, 1985. 244 p.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2007. 147p.

MILLS, Harry A. **Negociação a arte de vencer**. São Paulo: Makron Books, 1993. 172 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, disseRTações e teses. São Paulo: Pioneira, PINTO, Eder Paschoal. **Negociação orientada para resultados** como chegar ao entendimento através de critérios legítimos e objetivos. São Paulo: Ed. Atlas, 1992. 137 p.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 431 p.

SANER, Raymond. **O negociador experiente : estratégias, táticas, motivação, comportamento, liderança**. 2. ed São Paulo: SENAC/SP, 2004. 296 p.

SPARKS, Donald B. **A dinâmica da negociação efetiva**: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha. 3. ed São Paulo: Nobel, 1992. 196 p.

STARK, Peter B.. **Aprenda a negociar**: o manual de táticas ganha/ganha. 2.ed. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

TZU, Sun; SANZ, José. . **A arte da guerra**. 28. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002. 111 p.

VIANA, João José. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002. 448 p.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. 5.ed São Paulo: Editora Gente, 1998. 263 p.