Negociação Empresarial: A negociação como medida de aprimoramento dos resultados empresariais

Liege Arturi Bernardo, Faculdade FGP, liegebernardo2009@gmail.com[1]
Paschoal Magalhães Sansoni, Faculdade FGP, paschoal.sansoni@gmail.com[2]

doi.org/10.29327/2800502.2.1-2

RESUMO: O presente artigo tem por finalidade elucidar teoricamente questões sobre a negociação no segmento empresarial explanando como e porquê usa-la como medida de aprimoramento dos resultados. Para tanto, o método de desenvolvimento do trabalho foi a revisão bibliográfica acerca do tema proposto. As negociações estão presentes tanto no dia a dia em situações corriqueiras, como também nas organizações. Este trabalho é direcionado para aqueles que buscam maior conhecimento em negociação empresarial, abordando desde tipos de conflitos, tipos de negociação, perfis de negociadores, tipos e fontes de poder, estratégias de negociação até a influência da argumentação na negociação. Ainda, este artigo partiu da ideia de que seria importante mostrar que negociar é fundamental para melhores resultados, não só tratando-se do financeiro, mas também de outros fatores importantes para a sobrevivência da organização no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia; Negociador; Resultados; Negociação; Empresa.

[1] Graduanda em Administração, pela Faculdade FGP.
[2] Bacharel em Direito; Especialista em Gestão de Negócios Sustentaveis, em Direito Corporativo e em Direito Ambiental; Mestre em Sistema Constitucional de Garantia de Direitos.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho teórico busca apresentar a negociação como uma ferramenta empresarial, sendo que seu aprimoramento pode impactar de forma positiva em seus resultados.

Baron (1989, apud JUNQUEIRA, 2007 p. 12) estima que os executivos passem 20% de seu tempo negociando e que esses 20% têm grande influência nos 80% restantes.

A negociação empresarial é um processo no qual dois ou mais indivíduos em posições divergentes podem chegar a um acordo satisfatório para todos. Saber negociar é importante para se ter um diferencial tratando-se de competitividade no mercado.

Segundo Azevedo e Carvalho (2002, apud JUNQUEIRA, 2007) é difícil pensar em qualquer iniciativa profissional que não exija a realização de uma negociação.

Sendo assim, aqui cabe à citação de Chester Karras, consultor de negócios norte-americano: “Em negócios você não obtém o que merece você obtém o que negocia.”, conforme menção de Buchsbaum e Buchsbaum (2012, p. 364).

2. JUSTIFICATIVA

Com base no exposto acima, é necessário saber usarmos o que temos a nosso favor, visto que negociamos desde que começamos a ter ciência de certo e errado. Isso acontece constantemente em nosso dia a dia, quando compramos ou vendemos, e também em casa quando vamos decidir quem vai lavar a louça ou quem vai limpar a casa. Enfim, negociar está nas coisas simples, mas podemos usá-la para algo maior, tal como a negociação empresarial.

Aprender estratégias, criar habilidades, buscar informações, se planejar são só algumas das muitas maneiras de aperfeiçoar a negociação. Deste modo, o foco deste artigo é mostrar como usar essa ferramenta e aperfeiçoá-la, consequentemente influenciando nos resultadas a serem obtidos.

3. O QUE É NEGOCIAÇÃO

A negociação é um meio de solucionar um conflito ou discordância existente, e isso ocorre quando as pessoas têm opiniões divergentes, é uma solução conjunta de conflitos.

Fisher, Ury e Patton (2005, p. 50 *apud* CARVALHAL, et al., 2014, s/p), afirmam que "Negociação é um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta"

Tradicionalmente, os conflitos são vistos como algo negativo, prejudicial à empresa, sendo evitados, apesar de ser natural e inevitável e não precisa ser sinônimo de algo ruim, visto que essas situações indesejadas nos fazem mudar, evoluir, encontrar um novo ponto de equilíbrio. Deste modo, consegue-se solucionar essas questões por meio da negociação.

Para Burbridge e Burbridge (2012, p. 23 *apud* GARBELINI, 2016, s/p),

> "Os conflitos são naturais, e em muitos casos necessários. É o motor que impulsiona as mudanças. [...] No entanto, muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízo para as organizações e para as pessoas que nela trabalham".

Negociar, portanto, é uma decisão que tomada consciente ou inconscientemente com o propósito de se chegar a um denominador comum, não necessariamente um tendo que perder para o outro ganhar, mas sim de forma que todas as partes se sintam satisfeitas, é uma habilidade nata, só é necessário ser aprimorada.

3.1. Negociação como ferramenta empresarial

Bom base nos estudos da presente autora referente às aulas do curso de graduação, negociar vai além do resultado previsto, com a negociação consequentemente pode se adquirir parcerias, manter um relacionamento duradouro entre o fornecedor e o cliente, por exemplo, algumas negociações são feitas para a manutenção de relacionamento entre a empresa e os colaboradores (funcionários, fornecedores, entre outros.).

É uma ferramenta que abrange muitos fatores, e dentre estes que são relevantes para a negociação está os tipos de relacionamentos nas negociações. Os resultados vão variar muito de acordo com o tipo de relacionamento que a organização quer manter com seus parceiros/colaboradores.

Quando o relacionamento evolui com o tempo, ele favorece a estratégia integrativa possibilitando ter uma integração maior entre os objetivos, chegando a um resultado mais integrativo. Quando o relacionamento tem uma carga emocional tem-se

uma posição melhor ou pior na negociação, se o relacionamento é bom existe a possibilidade de tentar beneficiar-se disso.

Porém, quando o relacionamento não é bom ele favorece a negociação distributiva onde necessariamente alguém ganha mais que o outro, o relacionamento que nutrimos hoje pode ter implicações (no sentido de uma próxima rodada de negociação) futuras, e esse relacionamento ruim pode tornar a negociação difícil e muitas vezes improdutiva.

São muitos os tipos de relacionamento nas negociações e cada um pode ter benefícios ou malefícios, este seria até um assunto para outro artigo devido sua amplitude. Negociar proporciona usar esses tipos de relacionamento a favor da organização.

A grande vantagem de quem negocia está em não ficar preso a apenas um tipo de resultado, já que esta pode ser usada para fechar contratos, fazer acordos, reduzir custos, aumentar prazos, pedir descontos, dar descontos, entre vários outros benefícios que ela proporciona.

3.1.1. Dicas de como usar essa ferramenta

Conforme a interpretação das leituras realizadas ao longo do curso de graduação, a presente autora destaca algumas dicas sobro como usar a negociação:

• Uma das formas de maximizar seus resultados é ter uma estratégia pronta, se preparar, analisar o perfil da outra parte. Se necessário faça um brainstorming[3] com sua equipe, visto que Baxter (2008) afirma que quanto mais ideias, melhor, pois isto te dará vários pontos de vista diferentes sobre o mesmo assunto abrindo um leque de possibilidades de como conduzir essa negociação de forma favorável.

[3] O brainstorming é um termo cunhado por Alex Osborn em 1953, autor do livro Applied Imagination (II) (traduzido em português como O Poder Criador da Mente), responsável pela grande difusão dos métodos de criatividade, em todos os ramos de atividades. O brainstorming ou sessão de "agitação" de ideias é realizado em grupo, composto de um líder e cerca de cinco membros regulares e outros cinco convidados. Os membros regulares servem para dar ritmo ao processo e os membros convidados podem ser especialistas, que variam em função do problema a ser resolvido. De qualquer maneira, é importante haver também alguns não especialistas no grupo, de modo a fugir da visão tradicional dos especialistas. (BAXTER, 2008, p. 66).

• Ter um objetivo, é importante saber o que você quer alcançar na negociação, assim saberá qual estratégia usar, defina seu ponto de partida, ponto alvo e ponto de resistência. Faça contato com o outro negociador, "quebre o gelo".

• Usar as ferramentas disponíveis para estabelecer como deve fluir se será uma reunião online (vídeo conferencia, e-mail, voz, entre outros) ou se a situação pede uma reunião presencial, mantenha uma comunicação clara e assertiva evitando ruído de comunicação.

• Estabelecer um relacionamento para que consiga o máximo de colaboração de quem está do outro lado da mesa, criando um ambiente de confiança mutua, use seus melhores argumentos e ofereça a solução mais apropriada para aquele momento com detalhes claros, apresente suas propostas considerando as informações obtidas e ao chegar a um acordo consensual é extremamente importante formalizar por escrito.

Saber se comunicar já é uma grande vantagem para que o nível de ruído de comunicação seja o mínimo possível, evitando que a falha de comunicação prejudique a negociação. Não é só sobre saber falar bem, conversar ou convencer, é estimular a troca de informações,

Seguindo essas orientações e buscando se aprimorar constantemente, é possível usar a negociação como ferramenta para maximização dos resultados.

3.2. Planejamento da negociação

Planejamento é essencial para o sucesso da negociação. Cada etapa deve ser estudada com antecedência, ter várias opções de saída caso não ocorra como o planejado.

A Programação Neuro Linguística (PNL), por exemplo, pode ser uma ótima estratégia de negociação, visto que não negociamos apenas com palavras. Diante disso, é importante ater-se a linguagem corporal, ter postura, policiar-se nas expressões faciais que podem te favorecer ou condenar dentro da negociação. Olhar para a pessoa a sua frente, observar sua postura, seu olhar, suas expressões, essa linguagem muitas vezes involuntárias podem ser usadas a favor do negociador, além de aprender a identificar quando pode ir além, ou recuar, aceitar ou desafiar, observando o seu oponente.

3.2.1. Identificar o conflito

Dentro de uma organização pode haver diversas fontes/causas de conflitos, as pessoas tem opiniões, personalidades, temperamentos diferentes, e varias outras características que podem levar um individuo ou um grupo a terem conflitos.

> Quando os membros são diferentes em termos de personalidade, sexo, idade, educação, especialização funcional e experiência, existem uma maior probabilidade de que a equipe possua as características necessárias para realizar suas tarefas de forma eficaz. A equipe pode ter uma carga maior de conflitos e menos expediente quando se introduzem e se assimilam mais posições diversas, mas as evidências confirmam, genericamente, que os grupos heterogêneos têm melhor desempenho do que os homogêneos. Essencialmente, a diversidade promove o conflito, que estimula a criatividade e conduz à melhoria do processo de tomada de decisão. (ROBBINS, 2005 p. 219).

Berg (2012 p. 17) afirma que "Na realidade, conflito é um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis".

> Pesquisas revelam que mais de 20% do tempo de uma empresa é consumido para administrar disparidades e divergências entre funcionários, clientes, funcionários e a comunidade em geral. Em alguns casos esse tempo chega a 40%, comprometendo diretamente o crescimento, a produtividade e a cooperação resultando em prejuízos financeiros, físicos, psicológicos e emocionais incalculáveis. Logo, a habilidade de gerenciar conflitos é essencial para o êxito da organização e de seus colaboradores (BERG, 2010, p. 19).

Marques R. J., referência em Desenvolvimento Humano, fundador do IBC - Instituto Brasileiro de Coaching – o qual é reconhecido internacionalmente, propõe os seguintes tipos de conflitos:

• Conflitos internos: quando duas ou mais opiniões opostas ocorrem em um único indivíduo.

• Conflitos entre indivíduos: os conflitos entre indivíduos dentro da organização são vistos como resultado de diferenças de personalidade.

• Conflitos entre indivíduos e grupos: o indivíduo que não concorda com as normas de comportamento do grupo ou com os valores encontrados na cultura organizacional estará em conflito com o grupo de trabalho ou com toda a organização.

• Conflitos entre grupos: este tipo é inevitável devido a dois fatores básicos da organização: a disputa por recursos escassos e pelos diversos estilos gerenciais necessários para a operação eficaz de diferentes departamentos.

Isto posto, gerenciar conflitos é fundamental para o sucesso da empresa, e também é possível solucionar conflitos usando a negociação.

3.2.2. Conhecer a outra parte e coletar informações.

Sem informações confiáveis e atuais as chances de uma negociação de sucesso são quase nulas, essa etapa é de suma importância para o negociador, é aqui que ele vai conseguir definir objetivos, conhecer a outra parte e ter conhecimentos mais precisos sobre a negociação, quanto maior os níveis de informações mais técnicas podem ser postas em praticas aumentando as chances de atingir os objetivos esperados.

Conheça seu oponente sem subestima-lo, não confunda a pessoa com o problema, se concentre no seu objetivo e na estratégia traçada para alcança-la.

“Se o conhecimento pode criar problemas, não é através da ignorância que podemos soluciona-los”, afirma Isaac Aimov, escritor de origem russa (1920-1992) citado por Buchsbaum e Buchsbaum (2012, p. 487).

“Pesquise o site da empresa, suas características e os principais clientes [...] entenda a posição do interlocutor, se é o dono ou o comprador”, diz Maurício Seriacopi, palestrante, consultor e gestor empresarial da M2R2 (*apud* Zuini, 2013, s/p.).

Estudar a personalidade do seu opositor, se ele é mais objetivo, se precisa ter seu ego massageado, decifrar os sinais que seu comportamento pode lhe dar, certamente dará um norte de como a negociação está indo, se pode se impor mais, ou se é o momento para ceder um pouco, estar atento aos detalhes que passaram despercebidos pela parte opositora.

3.2.3. Objetivo da negociação

O tipo de resultado que se pretende obter com essa negociação não precisa ser necessariamente financeiro. Pode-se alcançar outros benefícios, como diminuição de inadimplência, aumento de prazo, entre outros.

Tendo isso definido fica mais fácil saber qual estratégia seguir para alcançar seu objetivo. Ao obter sucesso nos mais diversos tipos de negociação, consequentemente acabará impactando nos resultados a empresa.

Assim, cabe aqui a citação de Araújo R. (2009) “Se você não sabe o que está negociando, não saberá se conseguiu o que queria ou não, ou se determinado acordo é bom ou não. É importante definir claramente seus objetivos e suas alternativas”.

3.2.4. Tipo de negociação

Os mais conhecidos e utilizados são a Barganha Distributiva (ganha – perde) e a Negociação Integrativa (ganha – ganha), sendo que o tipo a ser utilizado dependerá do cenário, objetivo, resultados esperados, entre outros, e cabe ao negociador definir isso através desses fatores.

A barganha distributiva é mais competitiva, esse tipo de negociação tem o proposito de ganhar cedendo o mínimo possível, quase sempre sem interesse em um possível relacionamento futuro já que o resultado para o negociador é o mais importante. Em geral, não tem resultados igualitários, é como no “cabo de guerra”, para que um ganhe o outro tem que perder.

> Você vê, em um jornal, o anúncio de um carro usado. Parece ser exatamente o que você procura. Você vai ver o carro. Ele está em ótimo estado e você quer ficar com ele. O proprietário diz o preço. Você não quer pagar tanto assim. Vocês dois, então, negociam o preço. Essa estratégia de negociação é chamada de barganha distributiva [...] Sua principal característica é que ela opera em condições de soma-zero: tudo o que eu conseguir ganhar será à sua custa e vice-versa. Com referência ao exemplo do carro usado, cada centavo que o vendedor tirar do preço será um centavo que o comprador poupará. Por outro lado, cada centavo a mais no preço será um centavo de prejuízo para o comprador. Assim, a essência da barganha distributiva é a negociação sobre o tamanho da fatia que cada um consegue obter de uma única torta. (ROBBINS, 2005, p. 336).

Na negociação integrativa, diferentemente da distributiva, a intenção não é quem ganha mais e sim o que é satisfatório para todos, se a barganha é como “cabo e guerra” a negociação integrativa é como o elástico, estica para ambos os lados. Nesse tipo de negociação “é preciso perder para poder ganhar”, tem mais tendência a manter/fazer a manutenção do relacionamento para em longo prazo usufruir o que essa parceria pode proporcionar.

> O representante de vendas de uma confecção de roupas esportivas femininas fecha um contrato de venda de 15 mil dólares com um pequeno varejista. O representante envia o pedido para o departamento de crédito de sua empresa. É informado, então, de que a empresa não aprovaria o crédito por causa do histórico de mau pagador do cliente. No dia seguinte, o representante e o gerente de crédito se reúnem para discutir o problema. O representante não quer perder o negócio. O gerente de crédito também não quer, mas tem medo

> de trabalhar com um cliente inadimplente. Eles examinam suas posições abertamente. Depois de muita discussão, chegam a uma solução que favorece ambos: o gerente de crédito aprova a venda, mas o dono da loja terá de oferecer uma garantia bancária que assegure o pagamento caso o débito não seja saldado em 60 dias. Essa negociação é um exemplo de barganha integrativa. (ROBBINS, 2005, p. 336).

A MAPAN - Melhor Alternativa Para um Acordo Negociado (em inglês BATNA, *Best Alternative To a Negotiated Agreement*) traz um ótimo direcionamento de como agir em algumas situações, por exemplo:

• Se os resultados são importantes, mas o relacionamento futuro também é importante o ideal é usar a abordagem integrativa;

• Por outo lado se o resultado é importante, mas o relacionamento não, pode se usar uma abordagem mais competitiva como a barganha distributiva;

• Se o resultado não for tão importante quanto o relacionamento futuro use a estratégia de ceder aos interesses da outra parte perdendo um pouco em resultados, mas ganhando com o que o relacionamento pode proporcionar;

• Mas se nem o resultado e nem o relacionamento tiverem importância para nenhum dos lados use a estratégia de evasão, deixe que o foco recaia sobre os interesses.

3.2.5. Perfil de negociador mais adequado

A interpretação dos materiais utilizados por professores em sala de aula da graduação permitiu que a presente autora entendesse os perfis que um negociador precisa ter.

O perfil do negociador pode interferir nos resultados desejados, mais importante do que definir qual o perfil mais adequado, é prestar atenção em com qual tipo perfil você está negociando. Abaixo, a presente autora descreve os quatro perfis de negociadores e suas características:

• Perfil Pragmático - É movido pela razão, sua tomada de decisão é mais rápida, é do tipo que tem que ver, provar. A estratégia para negociar com ele é ir direto ao ponto.

• Perfil Analítico - Também é movido pela razão, porém sua tomada decisão é mais lenta, é detalhista, precisa de grande quantidade de informações. Para este perfil a

estratégia é preparar-se com informações, e deixar que ele exerça o papel de especialista.

• Perfil Afável - Movido pela emoção, esse perfil busca a manutenção do relacionamento, tem a tomada de decisão mais lenta. A estratégia é enfatizar soluções que não afetem negativamente nenhum dos envolvidos.

• Perfil Expressivo – Também movido pela emoção, é do tipo que fala bastante, não se atém muito aos detalhes como o perfil analítico, toma decisões mais rápidas. Para esse perfil a estratégia é enfatizar o prestigio e repercussão que a solução proposta terá em sua imagem, ouvi-lo com atenção e demonstrar interesse.

Homens e mulheres também têm suas particularidades na hora da negociação, pois segundo Chiavenato (2014, p. 319) "a feminilidade enfatiza valores femininos, como preocupação com os outros que prevalecem na sociedade". O autor supracitado também afirma que "a masculinidade retrata o grau de valores tradicionalmente masculinos, como assertividade, materialismo e falta de preocupação com os outros que prevalecem na sociedade", conforme menção de Garbelini (2016, p. 118).

3.2.6. Preço alvo e Preço de reserva

Etapa de extrema importância para uma negociação de sucesso, faz-se necessário ter muito bem definido qual será o seu preço de resistência e tentar descobrir qual é o preço de resistência de quem esta do outro lado da mesa.

Preço alvo é o que você pretende atingir. Leite. C. J. (2006, p. 42) define preço alvo da seguinte maneira: "Numa negociação distributiva, define-se como preço-alvo. o valor mais positivo que cada lado considera factível – isto é, o melhor resultado que se poderia esperar de uma negociação, considerando-se as restrições do mundo real".

Preço de reserva é o limite que o negociador está disposto a aceitar. Em termos monetários, exemplifica-se como valor mínimo de uma venda ou máximo de compra, mas também pode se referir a itens não monetários, como explica Leite C. J. em sua pesquisa (2006, p. 38):

> • Quando se discute o prazo de execução de um determinado serviço, estando tudo mais já acertado entre as partes;

> • Quando, ao definir a escala do próximo mês, duas enfermeiras plantonistas discutem qual delas trabalhará nos finais de semana (supondo que ambas dêem o mesmo valor para a folga naqueles dias);
>
> • Quando uma empresa define, com seu fornecedor, um índice máximo de tolerância a impurezas na matéria-prima;
>
> • Quando um sindicato de discute, com o empregador, qual será a duração da jornada semanal de trabalho.

Como bem observam Lewicki, Saunders e Minton (2002 *apud* LEITE, 2006, p. 41) "quem entra numa negociação tem como expectativa obter um acordo que lhe seja melhor do que seu preço de reserva", ou seja, um limite que o negociador não estará disposto a ultrapassar mesmo que para isso tenha que renunciar ao acordo.

3.3. Tipos, fonte e natureza do poder

Com base nos saberes adquiridos em sala de aula, a presente autora compreende que existem dois tipos de poderes mais conhecido dentro da negociação, sendo eles poder com e poder sobre.

Poder com é o poder compartilhado, esse traz uma relação mais amistosa, faz com que o outro se sinta valorizado, mais independente.

Poder sobre é quando alguém exerce seu poder de forma dominante sobre o outro, sem querer opiniões de terceiros, assim a outra parte acaba se sentindo desmotivada, é uma relação de dependência.

O poder pode ser usado para que todos tenham um resultado satisfatório, não necessariamente para beneficiar somente o detentor dele. Aquele que detém o poder o detém por algum motivo, visto que ele tem características que o permitem chegar ao resultado com mais facilidade, ele consegue manipular o ambiente a seu favor, o que também influencia muito nos resultados.

Sendo assim, o outro consequentemente tem menos poder, portanto deve tentar equipara-se ao detentor do poder usando as estratégias de negociação. Quem tem menos poder está mais aberto a negociação, mais flexível para chegar mais perto do que quer e mais longe do que o outro quer, por outo lado que tem mais poder não está tão aberto a uma negociação integrativa, este tende a forçar um resultado para chegar mais perto do que almeja, mas um ter poder não significa que o outro não tenha nenhum.

3.3.1 Fontes do poder

• **Informacionais:** Fazer planejamento de como vai usar essa informações, estudar o que esta sendo negociado. Victor Kiam citado por Baschsbaum e Bachsbaum (2012, p. 364) afirma “Informação é a maior arma do negociador”.

Em sua dissertação Silva F. C. afirma que, apesar de Raven no ano de 1965 ter considerado a informação (ou persuasão) como uma base do poder social, na literatura há autores que utilizam as cinco (excluindo o poder de informação) ou as seis bases de poder, em seus estudos (RAVEN; SCHWARZWALD; KOSLOWSKY, 1998 *apud* SILVA, 2007 p. 61). O poder informacional possui uma diferença frente às outras bases de poder citadas por ser independente do agente influenciador (O). Este poder se baseia na racionalidade e/ou na importância da comunicação proporcionada por O, sendo uma espécie de extensão do poder de especialista (COLLINS; RAVEN, 1969 *apud* GRANDES, 2013 p. 34).

• **Pessoais:** Oratória, compreensão, cognição, motivacional, habilidades que o individuo tem, competências que ele consegue oferecer, ordem moral.

“Decorre das habilidades pessoais de persuasão, oratória, convencimento, argumentação, barganha, criatividade, liderança e de fazer o trabalho bem feito (competência). Essas habilidades podem ser um dom/inatas ou adquiridas”, conforme afirma Silva (2007, p. 165).

• **Posição em uma organização:** Depende da estrutura organizacional que está sendo usada e de como é usado esse poder. O detentor desse poder quando questionado pode usa-lo para punir ou recompensar.

> Capacidade de influenciar as decisões das pessoas, de executar o trabalho livremente (autonomia) ou, ainda, capacidade de decidir, mandar ou dar ordens, comandar, controlar e direcionar outras pessoas e/ou processos de trabalho, sendo essa capacidade advinda das características pessoais (conhecimento mais habilidades de relacionamento interpessoal) e, principalmente, da posição ocupada na hierarquia da organização. O poder se sobrepõe, conceitualmente, com liderança, comando, chefia e autoridade. Nas organizações, a quantidade de poder de uma pessoa varia conforme a posição ocupada na hierarquia, além de ser limitado pelo poder do outro e pelas regras da organização. (SILVA, 2007 p. 159).

• **Relacionamento:** Interdependência entre as partes, uma parte tem que dar mais ou menos do que a outra dependendo do tipo de negociação, onde às vezes o foco

não está naquela negociação, mas sim em quem ou o que aquela negociação pode me trazer, quais benefícios posso obter cedendo em um aspecto para ganhar em outro, manter esse relacionamento a longo prazo pode ser muito vantajoso.

3.3.2. Natureza do poder

House (1977 *apud* ANGELIS, 2010, p. 02) define poder como “a capacidade de produzir efeitos sobre os outros e estes efeitos são obtidos pelo exercício da autoridade, expertise, influência política e carisma”.

• **Especialista:** É aquele que tem informações mais detalhadas, conhecimento, experiência e talento sobre um determinado assunto.

> Conselhos de um advogado é um bom exemplo de poder especialista. O poder especialista é um tipo de "poder informacional". Para atingir o poder especialista, é necessário que B ganhe a confiança e aceitação do seu conhecimento por A. O poder especialista é mais restrito do que o poder referente porque o poder é limitado à sua área de especialização. Dessa forma, se B tenta utilizar poder além da sua área de conhecimento, o seu poder tende a ser reduzido (ANGELIS, 2010, p. 04).

• **Recompensa:** Poder que o negociador tem de recompensar aqueles que fazem o que ele quer, da forma que ele quer. Este poder permite barganhar, fazer trocas em busca do que se pretende obter. Tenha em mente o qual o valor algo para si e qual o valor tem para outro. Exemplos, elogios, promoções, aumento, viagens etc.

“O poder baseado na recompensa se refere ao poder cuja base é a capacidade de recompensar. Este poder aumenta quando A percebe que B pode mediar a recompensa”. Angelis T. C. (2010 p.04).

• **Coercitivo:** Poder de aplicar uma penalidade para quem não faz o que o negociador quer, por exemplo: quando passamos o sinal vermelho damos ao estado o poder de nos punir, a partir disso o nosso poder de negociação é muito pequeno e o do estado é muito grande e o não cumprimento da punição da ainda mais poder ao estado e dificilmente será possível reverter.

Este poder é mais incisivo às vezes chegando até a ser um pouco intimidador, é um tipo de poder mais extremista, porém ele pode beneficiar muito dependendo do tipo de negociação. Não deve ser usado de improviso, pelo contrario tem que ter um planejamento já que pode ser mal interpretado se usado de forma ou no contexto errado.

Ele pode ser um recurso agilizador, coerção (pressão) não é o mesmo que coação (ameaça), ele deve ser usado com sensatez e inteligência. “O poder coercivo advém da expectativa de A de que ele será punido por B se ele não se conformar com o comportamento esperado de A. Para alcançar conformidade, B deve ter uma forte valência negativa através da ameaça de punição, em certas situações.” (ANGELIS, 2010, p. 04).

• **Legitimo:** Poder atribuído a alguém por alguma situação hierárquica, baseia-se nas normas, valores e crenças. Exemplo: Na organização diretor tem poder sobre os colaboradores, ele tem esse poder por causa da posição em que ocupa, esse poder é legitimado pela estrutura da instituição.

“O poder legítimo se refere ao poder que B tem por intermédio de um direito legítimo para influenciar A, e este não tem escolha a não ser aceitar essa influência”. (ANGELIS, 2010, p. 04). French e Raven (1959 *apud* ANGELIS, 2010, p. 04) notam que "poder legítimo é muito semelhante à noção de legitimidade da autoridade. Poder legítimo em uma organização formal é basicamente proveniente de uma relação entre as delegações, e não de uma relação pessoal”.

• **Referente:** Poder que decorre do respeito, da admiração pela pessoa, este tem poder de influenciar o outro, pela força do seu carisma e/ou por suas características pessoais, desperta no outro a vontade ser como ele, consequentemente conquistando o respeito de que está a sua volta.

“O poder referente de B é baseado na identificação de A com B. Quando A deseja ser como B e é altamente atraído por B, B terá poder referente sobre A”, conforme cita Angelis (2010, p. 04).

3.4. A influência da argumentação na negociação

A comunicação faz parte da nossa história desde o início da humanidade, ela surgiu da necessidade do ser humano de passar informações uns aos outros. As primeiras formas de comunicação aconteceram por meio de sinais, gestos e sons, desde então o ser humano vem evoluindo cada vez mais nesse quesito e aperfeiçoando-a de acordo com suas necessidades.

É necessário ficar atento também aos ruídos de comunicação (Quais quer elementos internos ou externos que possam interferir no processo de comunicação entre o emissor e o receptor.), esses podem ser muito prejudiciais a negociação e na transmissão da argumentação, devendo ser evitados ao máximo.

As duas principais e mais difíceis habilidades de comunicação são escutar os outros e expressar seus sentimentos. Essas duas habilidades estão intimamente ligadas umas com as outras e seu relacionamento não é tão claro como pode aparentar de maneira superficial (URY, 1993, p.70).

Saber se comunicar pode ser a chave e/ou solução para muitas situações, inclusive na negociação, uma ferramenta da comunicação muitas vezes ignorada ou subestimada é a argumentação e aqui cabe Abreu (2009, p. 29 *apud* GONÇALVEZ; SANTOS, 2016, p. 68).

> Argumentar é uma atividade através da qual, valendo-se de recursos lógico-formais e de linguagem, alguém tenta convencer outrem de que um determinado sentido ou tese é a melhor alternativa para a solução de um problema ou uma dificuldade. A base da argumentação, nas disciplinas lógicas e matemáticas, são axiomas, entendidos como verdades irrefutáveis ou que não necessitem de provas.

Gonçalvez e Santos (2016, p. 68) interpretam essa citação acima da seguinte forma. “O princípio básico para um negociador é a apropriação de uma base consolidada em argumentação. Contra “verdades” lógicas e matemáticas, não há o que se discutir, assim o desafio do negociador é quando as variáveis não são exatas, e existem dois lados divergentes a fim de conseguir o acordo”.

Fischer, Ury e Patton (1994, p.70) afirmam que “se você quer que alguém escute e compreenda seu raciocínio, forneça primeiros seus interesses e razões e, mais tarde, suas conclusões ou propostas”,

As duas principais e mais difíceis habilidades de comunicação são escutar os outros e expressar seus sentimentos. Essas duas habilidades estão intimamente ligadas umas com as outras e seu relacionamento não é tão claro como pode aparentar de maneira superficial (URY, 1993, p.70). Nesse caso, a presente autora não tive acesso ao livro de Ury na íntegra, mas leu sobre suas ideias na dissertação de mestrado de Junqueira (2007), citadas neste artigo.

4. METODOLOGIA

O presente trabalho, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), é uma pesquisa básica, visto que tem o intuito de proporcionar novos conhecimentos para a comunidade acadêmica sem uma prática prevista. Ainda segundo os autores supracitados, a pesquisa é exploratória, pois possui o intuito de fornecer novos pontos de vista sobre o tema em questão, qual seja negociação empresarial.

No que se refere aos procedimentos técnicos, este artigo é estruturado como pesquisa bibliográfica, cuja finalidade é, a partir de materiais acadêmicos científicos já publicados, colocar o pesquisador em contato direto com o conteúdo do tema desenvolvido com vistas a elucidar as questões pertinentes ao foco do trabalho. Por fim, este artigo configura-se uma pesquisa qualitativa, visto que não utiliza métodos ou técnicas estatísticas para a análise dos resultados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme definido, este artigo teve como objetivo apresentar a negociação como uma ferramenta empresarial e mostrar como ela pode ser aprimorada e consequentemente influenciar nos resultados esperados. Todo e qualquer resultado não depende só da ferramenta em si, mas de vários fatores que foram apresentados durante todo o desenvolvimento desse artigo, as técnicas apresentadas dependem do perfil das partes, podem e devem ser adaptadas, como por exemplo, a preparação para a negociação, o planejamento, a motivação, entre tantas outras técnicas apresentadas.

Para alguns autores o relacionamento pode ser tão importante quanto o resultado obtido. Para Ferraz (2020, p. 10), por exemplo, “Negociar bem não significa ganhar sempre, mas chegar a acordos mutuamente vantajosos”.

Se colocar no lugar do outro pode trazê-lo para mais perto e mantê-lo em sua carteira de clientes, “Se existe um único segredo do sucesso, ele está na capacidade de ver as coisas do ponto de vista de outra pessoa” – (Henry Ford *apud* ARAUJO, 2009).

O Projeto Harvard de Negociação criado por Roger Fisher e William Ury, da Harvard Law School, pauta a importância de negociar com base na solução de problemas e para isso existem três passos importantes que são: primeiro, compreender a situação e o

outro lado, depois se fazer compreender. E finalmente, encontrar uma solução que atenda aos interesses das partes.

Wanderley A. J. afirma que através desse tipo de negociação proposto no projeto Harvard foi possível, por exemplo, o acordo de Camp David entre o Egito e Israel, e que esse acordo teria sido inalcançável com a utilização das formas tradicionais de negociação. Esse método de negociação é considerado um dos mais eficazes no mundo.

"Para chegar a um resultado na resolução de um desentendimento é preciso entender a história da outra pessoa a ponto de se compreender como as conclusões deles fazem sentido daquele ponto de vista". (FISHER; URY; PATTON, 1981 *apud* JUNQUEIRA, 2007 p. 75).

Fisher, Ury e Patton focam muito na importância e no desenvolvimento do relacionamento como parte fundamental de uma negociação de sucesso e que todos os envolvidos podem ganhar, dão ênfase a negociação integrativa, cultivando parcerias e não adversários.

Aqui cabe muito bem o ditado popular de que "cada caso é um caso", visto que a negociação tem muitos benefícios, mas somente se usada da maneira correta, sua utilização como ferramenta de trabalho traz consigo inúmeras possiblidades de resultados para uma mesma situação, mas em negociação tudo depende.

Depende da situação, do tipo de negociador, da abordagem a ser usada, dos conflitos inesperados que podem surgir, e daqueles que não serão possíveis resolver como gostaria, depende se ceder um pouco vai ser mesmo tão ruim quanto não ceder nada, das escolhas feitas pelo negociador, tanto de um lado quanto do outro, por isso a importância de estudar a situação de vários ângulos, colocar em pratica o máximo de técnicas e sobre tudo entender que não é possível controlar tudo, mas deve fazer o melhor que puder como que tiver em mãos.

"Só com competência, inteligência, sabedoria e responsabilidade por suas decisões, escolhas e ações é que um negociador pode chegar a excelência de resultados". (WANDERLEY, s/d).

Isto posto, pela interpretação dos achados presentes nos materiais aqui expostos, não foram observadas divergências no que se refere ao contexto da negociação trabalhado aqui.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho inicialmente foi apresentar a negociação como uma ferramenta empresarial com foco em aprimoramento dos resultados, com o intuito de amplificar a variedade de técnicas para uso neste ramo.

Mas, durante as pesquisas, leituras de livros e artigos com inúmeros temas sobre negociação empresarial, a autora deste artigo notou que outrora o foco das empresas era mais voltado para o lucro. Com o passar do tempo, o avanço dos estudos e a experiência de mercado, ficou visível que a organização necessita de muito mais que apenas ativos para sobreviver nesse meio, e a negociação vem com esse extra de que ela precisa, visto que é uma grande aliada quando se trata de aproveitar ao máximo as oportunidades que o mercado oferece. É versátil, como já foi supracitado no início deste artigo, já que ela pode ser usada para fechar contratos, fazer acordos, reduzir custos, aumentar prazos, pedir descontos, dar descontos, entre vários outros benefícios que ela proporciona.

Percebeu-se também, que os relacionamentos empresariais têm tomado grande espaço tratando-se de negociação, haja vista que a manutenção deste pode acarretar inúmeras vantagens para quem a mantem, sendo muitas vezes até mais objetivada do que os resultados financeiros já que esses podem ser ainda maiores dependendo de como esse relacionamento irá evoluir.

A melhor forma de aprender a negociar é negociando, colocando em prática o que foi aprendido na teoria, e aperfeiçoá-la conforme a necessidade e discernimento do que funciona melhor como negociador, adequando de acordo com o tipo de conflito/situação que esta diante de você para ser solucionado.

Durante o desenvolvimento do trabalho, as pesquisas levantadas remeteram às necessidades e dificuldades que muitas empresas enfrentam no dia a dia por falta de estratégia, gestão adequada de conflitos e negociação de qualidade.

Tendo isso em vista, a presente autora considerou a ideia de propor o porquê uma empresa deve investir em negociação, como essa ideia visa maior qualidade nos

resultados e como atingir seus objetivos por meio da ferramenta apresentada no decorrer deste trabalho. Contudo, sugere-se que novos estudos sejam feitos com outras técnicas de negociação, inclusive com pesquisas práticas sobre os resultados que uma boa negociação pode trazer.

7. REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES.COM. Home. Artigo. Negócios. **Fontes de Poder:** instrumentos de busca de resultados, liderança e negociação. Publicado por Administradores.com em 08/06/2010. Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/fontes-de-poder-instrumentos-de-busca-de-resultados-lideranca-e-negociacao Acesso em: 11 out. 2022.

ANGELIS, T. C. **A importância do poder para o empreendedorismo na administração publica.** Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 10, n. 1, p. 1-11 jan./jul. 2010. Disponível em: http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/57/211 Acesso em: 13 nov. 2022.
DOI: https://doi.org/10.20397/2177-6652/2010.v10i1.57

ARAÚJO, R. **Fórum Mundial de Negociação HSM – William Ury, parte I.** Disponível em: https://rodolfo.typepad.com/no_posso_evitar/2009/10/forum-mundial-de-negociacao-hsm-william-ury-parte-i.html Acesso em: 18 out. 2022.

ARAÚJO, R. **Fórum Mundial de Negociação HSM – William Ury, parte II.** Disponível em: https://rodolfo.typepad.com/no_posso_evitar/2009/10/forum-mundial-de-negociacao-hsm-william-ury-parte-ii.html Acesso em: 18 out. 2022.

BAXTER, M. **Projeto de produto:** Guia prático para o design de novos produtos. São Paulo: Ed. Bluter, 2000. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5609792/mod_resource/content/2/BAXTER_projeto%20de%20produto.pdf Acesso em : 20 set. 2022.

BERG, E. A. **Administração de conflitos:** abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2010. Disponível em: https://www.jurua.com.br/bv/conteudo.asp?id=22080&pag=17 Acesso em: 04 out. 2022.

BOFF, R. J. Negociação: Técnicas para a Obtenção de Resultados. **Interlink,** v. 2, n. 2, 2011. Disponível em: http://www.fanap.br/Documentos/Volume%2002%20-%20N%C3%BAmero%2002%20-%20Janeiro%20a%20Julho%20de%202011.pdf#page=111 Acesso em: 27 set. 2022.

BUCHSBAUM, P.; BUCHSBAUM, M. **Negocios S/A Administração na prática.** São Paulo: Cengage Learning. 2012. 658p.

CARVALHAL, D. G., *et al.* **Serie gerenciamento de projetos**: Negociação e administração de conflitos. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2014 Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=1ymHCgAAQBAJ&lpg=PT4&ots=aCxe11tlxu&dq=o%20que%20%C3%A9%20negocia%C3%A7%C3%A3o&lr&hl=pt-BR&pg=PA5#v=onepage&q&f=true. Acesso em: 20 set. 2022.

ESCOLA DE MOZ. Página Inicial. Administração e Gestão. **Etapas de uma negociação.** Publicado por Escola de Moz em 13/10/2020. Disponível em: https://www.escolademoz.com/2020/10/etapas-de-uma-negociacao.html Acesso em: 04 out. 2022.

FERRAZ, E. **Negocie qualquer coisa com qualquer pessoa:** estratégias práticas para obter ótimos acordos em suas relações pessoais e profissionais / Eduardo Ferraz – São Paulo: Ed. Planeta do Brasil,

2020. 224p. Disponível em: https://eduardoferraz.com/wp-content/uploads/2021/01/negocie-cap1.pdf Acesso em: 04 out 2022.

GONÇALVES, D. H. M., SANTOS, D. V. O processo de negociação e argumentação no segmento comercial. **Revista Multidisciplinar do Centro Universitário Cidade Verde.** Vol.2 N. 1 Seção- Artigos completos. 29 ago. 2016. Disponível em: https://revista.unifcv.edu.br/index.php/revistapos/article/view/19 Acesso em 02 out. 2022

GORETTI, R. **Gestão adequada de conflitos** / Ricardo Goretti – Salvador: Editora JusPodivim, 2019. 208p.

GRANDES, L. A. **Relacionamentos no varejo eletrônico:** Um estudo de caso sobre o marketplace e seus parceiros / Luisa Ancona Grandes. - 2013. 111f. Orientador: Edgard Elie Roger Barki Dissertação (MPGI) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Disponível em: https://1library.org/document/dy4kmdkq-relacionamentos-varejo-eletronico-estudo-caso-marketplace-seus-parceiros.html Acesso em: 13 nov. 2022.

IDEIA DE MARKETING. **Os cinco tipos de poder.** Publicado por Ricardo Verçoza em 2015. Disponível em: https://www.ideiademarketing.com.br/2015/05/15/os-cinco-tipos-de-poder/ Acesso em: 15 out 2022.

JUNQUEIRA, F. J. **Negociadores estratégicos brasileiros e as características do seu estilo de negociação** / Orientador: José Roberto Gomes. – 2007. 148 f.; 30 cm. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=11703@1. Acesso em: 06 nov. 2022. DOI https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.11703

LEITE, C. J **Negociação distributiva: o comportamento do executivo brasileiro.** Projeto Integrado de Pesquisa NPP. FGV-EAESP GVpesquisa. Janeiro/2006. Disponível em: https://1library.org/article/ponto-de-reserva-negocia%C3%A7%C3%A3o-distributiva-comportamento-executivo-brasileiro.7qv9jmgy Acesso em : 13 nov. 2022

MARQUES, J. R. Conheça os tipos de conflitos nas organizações (2019). **Instituto Brasileiro de Coaching.** 22 nov. 2019. Disponível em: https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-os-tipos-de-conflitos-nas-organizacoes/ Acesso em: 04 de out. 2022.

MENDES, T. **Conheça o método de negociação de Harvard**. Portal na Pratica-Fundação estudar. 10 abr. 2020. Disponível em: https://www.napratica.org.br/metodo-de-negociacao-de-harvard/. Acesso em: 06 nov. 2022.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf Acesso em: 22 out. 2022.

SILVA, F. C. **O poder nas organizações: um estudo preliminar a partir da percepção dos trabalhadores**/ Carliene Freitas da Silva. 2007. p.264 Disponível em: https://1library.org/document/zw5vld1z-poder-nas-organizacoes-estudo-preliminar-partir-percepcao-trabalhadores.html Acesso em: 13 nov. 2022

VERÇOZA, R. Ideia de Marketing. **Os cinco tipos de poder.** 15 mai. 2015. Disponível em: https://www.ideiademarketing.com.br/2015/05/15/os-cinco-tipos-de-poder/ Acesso em: 15 out 2022.

WANDERLEY, A. J. **O Projeto Harvard de Negociação: Prós e Contras.** Sociedade Brasileira de Desenvolvimento Humano (SBDH). Sem data. Disponível em: http://sbdh.com.br/artigo--projeto-harvard-negociacao-pros-contras-15.html. Acesso em: 06 nov. 2022.

ZUINI, P. Revista Exame. **5 dicas para se preparar para uma negociação.** São Paulo 17 set. 2013. Disponível em: https://exame.com/pme/5-dicas-para-se-preparar-para-uma-negociacao/ Acesso em: 13 nov. 2022.