

## **Curso de Líderes 2006**

**Prof. Valter Zanela Tani, Dr.**

### **Disciplina de Negociação**

**Carga Horária: 2 horas**

#### **Objetivo:**

Proporcionar aos participantes noções de negociação, visando dar instrumentos para as atividades de liderança junto às respectivas comunidades.

Texto extraído da Dissertação de Mestrado de CARLOS ALFREDO PANOSO. Negociação comercial internacional: um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Porto Alegre, março de 2000.

#### **1. Conceitos Importantes em uma Negociação**

Para Steele, Murphy e Russill (1991), os negociadores empregam cinco conceitos básicos para realizar seu movimento: acordo, barganha, coerção, emoção e raciocínio lógico. Os autores descrevem que acordo e barganha são considerados como meios “honestos” de se chegar ao fechamento do negócio. Já, coerção, emoção e raciocínio lógico são considerados conceitos “desleais” ou “manipulatórios”.

Segundo Laurent (1991, p. 148) “a manipulação é a disposição de alcançar os próprios objetivos utilizando essencialmente a palavra, sem se preocupar muito com a exigência de veracidade de seu conteúdo”.

-Acordo -Vários pontos das propostas precisam obter o aceite das partes, o que se chama de acordo. São os pontos nos quais o entendimento pode e deve ser realizado.

-Barganha - É o ato de fazer e obter concessões das partes envolvidas. Ocorre de forma positiva quando as partes realizam trocas entre si.

-Coerção - Muito usada por quem detém um relativo poder sobre a outra parte em busca de um acordo forçado, beneficiando uma das partes.

Steele, Murphy e Russill (1991, p. 6), colocam ainda que “ameaças inconseqüentes possuem a tendência de recair sobre você, especialmente quando empregadas contra partes cuja cooperação poderá lhe ser necessária em dada circunstância no futuro”.

- Emoção - A emoção está intimamente ligada a todas as atividades desenvolvidas.

A emoção pode ser utilizada de forma positiva, se for racional e controlada, ou negativa, se não tiver nenhum controle.

- Raciocínio Lógico - Sua utilização possibilita a segurança de que a proposta apresentada está calcada em referências.

## 2. Elementos da Negociação

Fischer (1993) coloca como sendo sete os elementos-chave em uma negociação, muito semelhantes aos sete elementos mencionados por Costa (1993), que veremos a seguir:

· Alternativas: são possíveis ações que uma parte pode realizar sem entrar em acordo com as outras partes (diferente de Opções, que requerem acordo).

· Interesses: são as preocupações, desejos, necessidades, esperanças e temores subjacentes e motivadores das posições, exigências e pontos de vista das diferentes partes.

· Opções: são as possíveis maneiras de lidar com uma questão que requeira um acordo mútuo das partes, mesmo que não aceitável para elas.

· Legitimidade: é o critério pelo qual a justiça de um possível acordo pode ser medida.

· Compromissos: são declarações do que a parte pretende fazer no futuro.

· Comunicação: são as mensagens e os meios pelos quais os negociadores trocam informações entre si.

· Relacionamento: é o padrão de interação entre as partes, tanto no âmbito de uma negociação específica como fora dela.

### 3. Processo de Negociação

Diariamente pessoas discutem negócios e chegam a acordos satisfatórios sem negociar. A negociação é necessária quando duas ou mais partes se defrontam com diferenças de objetivo ou de ponto de vista. Em decorrência destas diferenças, a negociação envolve um componente fundamental: movimento. O objetivo aqui consiste em induzir a outra parte a deslocar-se de sua posição original em direção a novos objetivos (Steele et alii, 1989, p.3 apud Martinelli e Almeida, 1997, p 30).

Segundo Junqueira (1991), a negociação é um processo contínuo que começa com a preparação (antes do encontro das partes), desenvolve-se (encontro das partes) e continua com o controle e avaliação (após o encontro das partes), até a próxima negociação (se houver), conforme as sete etapas a seguir.

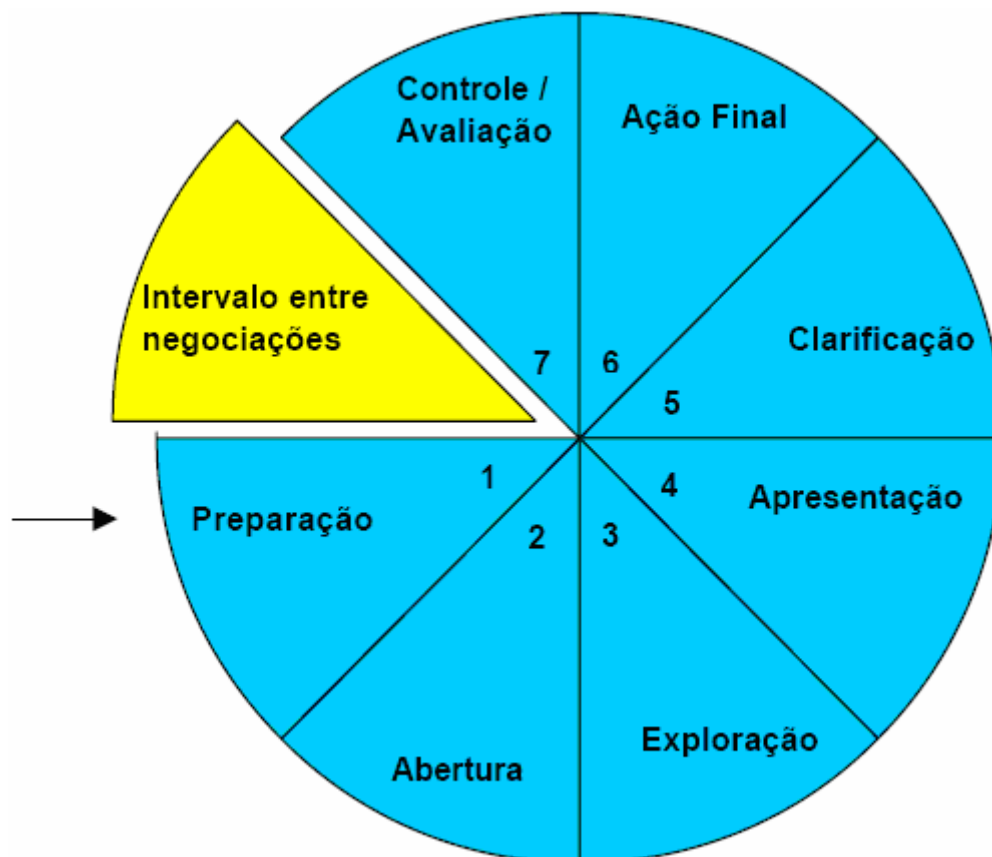


Figura 1: Etapas do Processo de Negociação

Modelo adaptado de Mills (1993, p.9).

Estas etapas mostram mais claramente as possíveis situações em que um negociador pode se encontrar, mesmo sabendo que não é necessário passar por todas elas, apresenta-se as principais características como segue:

#### - Preparação

Trata-se do planejamento inicial com a finalidade de obter o máximo de dados e informações a respeito da outra parte, como:

- histórico das relações;
- objetivos ideais e reais;
- presunção da necessidade;
- planejamento de concessões;
- conflitos potenciais;
- expectativas positivas.

Laurent (1991) acredita que quando a negociação deve se dar entre parceiros estrangeiros, ela precede uma negociação interna e que um fator importante a considerar nesta fase é o problema das culturas diferentes.

Segundo Donaldson (1999), a pauta constitui um maravilhoso instrumento de controle, evita que a outra parte aborde uma questão delicada, é uma vantagem competitiva. Uma pauta escrita tem poder de autoridade sobre os participantes de uma reunião, proporcionando um plano geral para a reunião, a pauta inspira as pessoas a tomar notas sobre o que está acontecendo.

#### - Abertura

Objetiva criar um clima propício ao desenvolvimento da negociação, deixando a outra parte mais a vontade. Sugere-se:

- reduzir a tensão;
- definir os objetivos;
- obter concordância para prosseguir.

#### - Exploração

Busca detectar necessidades, expectativas e motivações da outra parte para utilizá-las nas etapas seguintes.

#### - Apresentação

É a etapa na qual se apresenta ao outro negociador a proposta, mostrando como esta pode atender às suas necessidades e expectativas. Pode ser dividida em:

- descrição dos produtos, serviços e idéias;
- problemas resolvidos;
- benefícios.

#### - Clarificação

Este é o momento de esclarecer todas as dúvidas, fazendo-se uma síntese do que foi exposto. Para uma boa clarificação deve-se:

- estar preparado para responder às objeções;
- evitar frases perigosas;
- aceitar as razões da outra parte;
- levantar dúvidas potenciais.

#### - Ação Final

É nesta fase que ocorre o fechamento do negócio. Deve-se estar atento a alguns aspectos, tais como:

- atenção aos sinais de aceitação;
- tornar sua proposta reversível;
- apresentar opções;
- recapitular vantagens/desvantagens;
- propor o fechamento do negócio.

#### - Controle / Avaliação

- Controlar o que foi acertado (preços, prazos, condições, etc.);
- Avaliar os resultados obtidos (comprovação do previsto e do realizado, análise das concessões, observações para a próxima negociação).

#### 4. Estratégias de Negociação

Segundo Kennedy (1991), é preferível que a estratégia seja simples. Estratégias complicadas falham ao fim de poucos avanços, porque o outro negociador não leu o seu argumento, ele tem um plano diferente.

A estratégia depende das circunstâncias e das questões em negociação. A estratégia deve ser flexível, deve estar ligada a planos de mercado e preços, e devem ser considerados na agenda.

A estratégia de negociação é o “plano de jogo”, competitivo ou cooperativo, que se adota para atingir os objetivos planejados. Dentro desse plano, são escolhidas as táticas específicas, a fim de realizar a estratégia.

Segundo Pruitt e Carnevalle apud Mnookin (1997), existem pelo menos cinco estratégias gerais que podem ser utilizadas em uma negociação.

1. Fazer concessões: corresponde a reduzir as expectativas em relação aos objetivos, demandas ou ofertas.

2. Disputar: Tentar persuadir a outra parte a fazer concessões ou resistir às tentativas da outra parte em obter concessões; para isto podem ser utilizadas ameaças ou a fixação em uma posição.

3. Resolução de Problemas: tentar desenvolver ou localizar opções que satisfaçam ambas as partes, utilizando o processo de audição ativa e fornecendo informações sobre as próprias prioridades dentro dos tópicos críticos em discussão.

4. Inação: não fazer nada ou fazer o mínimo possível.

5. Afastamento: ausentar-se da negociação.

A estratégia de negociação pode ser definida também como o planejamento e execução de táticas, visando alcançar os objetivos, levando em conta os avanços e/ou recuos de uma negociação.

De acordo com Junqueira (1991), ao elaborarmos uma estratégia de negociação devemos levar em conta algumas táticas como: a informação, o tempo e o poder. Para Martinelli e Almeida (1998), essas, são os três elementos fundamentais das estratégias.

#### a) Tática da informação

Admite a possibilidade de seu interlocutor não perceber as coisas do mesmo modo que a outra parte, como, por exemplo, dar informações tendenciosas.

Ela prepara o cenário da futura negociação e contribui para o processo que virá. Devem-se dar informações durante seu processo. É reconhecida como fonte de poder. Para Kennedy (1991), a informação pode ajudar ou impedir a negociação. Na preparação devem ser vistas as informações que detêm, as que são necessárias e onde ou de quem podem ser obtidas. Fazer perguntas e dar respostas faz circular as informações.

Segundo Freund (1992), adotar uma postura de negociação inflexível ou transmitir informações que parecem aumentar a influência revela-se medidas eficazes, desde que o outro lado acredite no que lhe é apresentado. A arma mais forte ao se dar informações é a verdade. Quando os fatos apresentados não são verdadeiros, a tarefa torna-se muito mais difícil, sem falar na ética.

Com a finalidade de reduzir a complexidade de informações a serem consideradas em uma negociação, os gerentes devem estabelecer regras simplificadoras. Para Bazerman e Neale (1998), questões que devem ser observadas na definição de regras:

- Pensar cuidadosamente na regra de distribuição que será utilizada para destinar os recursos entre todas as partes.
- Evitar a regra da maioria nas negociações entre grupos, sempre que for possível.
- Sempre que for possível, evite as agendas que só contemplam questão a questão.
- Enfoque os diferentes interesses ou preferências dos membros do grupo, para facilitar acordos integradores criativos.
- Reconheça que as coalizões são inerentemente instáveis, levando muitas vezes a acordos que não estão nos melhores interesses da organização.

#### b) Tática do tempo

Diz respeito à oportunidade ou ao momento psicológico em que se colocam alternativas, na intenção do outro negociador. Exemplo: estender o tempo, adiar, entre outros.

Para McCormack (1984) diz que o tempo em si – ou o passar do tempo – poderá representar o seu mais valioso aliado no processo de negociação. A ansiedade e o desejo de ver o negócio realizado levam a um comportamento hipercinético. O negociador necessita tempo para conhecer a outra parte, para obter informações, para negociar e precisa conhecer bem o seu tempo limite e, se possível, o tempo limite da outra parte.

### c) Tática do poder

Segundo Cohen (1994, p. 51), “o poder é a capacidade de fazer com que as coisas sejam realizadas”. Ele fala em usar o poder da legitimidade quando for vantajoso e questionar esse poder quando for conveniente. De acordo com Junqueira (1991, p. 35), “Poder é a capacidade de provocar mudanças ou impedir que elas ocorram, de acordo com a própria determinação”. O uso do poder ocorre, por exemplo, quando alguém quer eximir-se de responsabilidade alegando não ter poderes para tal e/ou só aceitar com o aval de fulano de tal.

Para Megginson et alii (1996, p. 227). “Poder é a capacidade para influenciar indivíduos, grupos, decisões ou eventos”, e o uso do poder é essencial para a consecução e realização eficaz das metas individuais, organizacionais e sociais. Por outro lado, Amitai Etzioni apud Megginson (1996) notou que um líder pode influenciar o comportamento em resultado do poder do cargo, poder pessoal, ou combinação de ambos. O poder do cargo é derivado da autoridade formal do cargo organizacional que uma pessoa detém. Isso dependerá de quanta autoridade é delegada ao indivíduo na posição.

O poder pessoal deriva dos seguidores e tem por base a extensão em que estes admiram, respeitam e se comprometem com o líder. O negociador de posse da informação, do tempo e do poder poderá planejar estratégias utilizando as táticas no decorrer das etapas em que se desenvolve o processo de negociação. Para Junqueira (1991), estratégias e táticas não são “receitas” ou macetes infalíveis. O uso inoportuno ou excessivo de estratégias e táticas, pode minar a confiança e levar ao fracasso. Há sempre risco em seu uso que

deve ser avaliado em função dos resultados esperados, do estilo do outro negociador e das condições em que se dá o processo.

## 5. Conflito e Negociação

Toda forma de conflito social implica que uma ou ambas partes percebam seus interesses como divergentes, que podem ou não ser reais. Isso ocorre entre indivíduos, estados, grupos ou organizações. Para Pruitt e Rubin apud Mnookin (1997), conflito significa a percepção de divergência de interesses, ou a crença das partes de que suas aspirações atuais não podem satisfazer simultânea ou conjuntamente. Esta colocação nos permite considerar a possibilidade de abordagem e solução, através da negociação. Assume-se, que as percepções das partes provém de suas vivências, e devem ser consideradas ao mesmo nível que os objetivos e fatos reais. Segundo a visão de Horowitz apud Mnookin (1997). Os conflitos se originam por:

- a) diferentes valores e crenças;
- b) diferentes definições da situação, incluindo o valor que as partes fazem de seu próprio vínculo ou relação com aquela;
- c) competência; e
- d) escassez de recursos.

Segundo Kennedy (1991), “conflito” é uma razão para negociar pontos de vista diferentes, crenças, atitudes, interesses, ações, desejos, necessidades, aspirações, intenções, esperanças, disposições, expectativas, participações, soluções e comportamentos. Competição entre partes, por um recurso escasso, seja ele tangível (terra, dinheiro, bens e serviços) ou intangível (poder).

Podemos classificar em dois tipos os conflitos:

- conflitos irreconciliáveis - são resolvidos através do “viver e deixar viver”, ou através do triunfo violento, ou seja, decidir entre a paz ou a guerra.
- conflitos reconciliáveis - são resolvidos através da persuasão, resolução do problema, mediação, arbitragem ou negociação. A decisão é “discutir ou fazer negócio”.

Uma primeira aproximação a um conflito pode efetuar-se por meio da detecção ou identificação dos fatores que o condicionam, e que alguns autores vinculam com:

- o contexto físico (onde tem lugar, em que lapso e sob quais oportunidades de comunicação);
- o contexto social (número de litigantes, relações existentes entre eles, expectativas individuais, personalidade dos protagonistas e disposição para a presença de observadores ou terceiras partes); e
- o contexto das questões (o que está em disputa e em que ordem de prioridade).

Para Mnookin (1997), quatro são as barreiras principais. Essas barreiras refletem perspectivas teóricas a respeito da negociação e da solução de conflitos.

A primeira é uma barreira estratégica, que é sugerida pela teoria de jogos e a análise econômica do regateio. A barreira se relaciona com um dilema subjacente, inerente ao processo de negociação. Toda negociação se caracteriza por entremear uma tensão entre: a) descobrir os interesses compartilhados e maximizar os resultados conjuntos; e b) maximizar o resultado próprio (que, quando mais para um lado, significa menos para o outro). A segunda barreira surge como resultado do problema de principal/agente. Em muitas disputas, os titulares não negociam por si mesmos e, em troca, atuam por meio de agentes que podem ter incentivos diferentes de seus titulares. A terceira barreira é cognitiva e se relaciona com o modo como a mente humana processa informações, especialmente ao avaliar riscos e incertezas. A exposição sobre este tema se baseia em trabalhos de psicologia cognitiva. A quarta e última barreira, a desvalorização reativa, se baseia na investigação da psicologia social e se refere ao feito de que o regateio é um processo interativo social no qual cada parte está constantemente fazendo inferências acerca da intenção, a motivação e a boa fé da outra.

O conceito de barreiras provê uma posição vantajosa, útil e necessariamente interdisciplinar para explorar o porquê de muitas vezes as negociações falharem. De acordo com Ury (1991), para lidar com os princípios básicos da

estratégia de derrubar barreiras, cinco são os desafios com que o negociador se defrontará. Para vencer ou não, é preciso superar todas as barreiras à cooperação: as emoções negativas da outra parte, hábitos de negociação, seu ceticismo quanto às vantagens do acordo, o poder que ela demonstra possuir, e a sua reação. O primeiro passo é controlar seu próprio comportamento. Em vez de reagir, é preciso recuperar o equilíbrio mental e se manter concentrado em conseguir o que se almeja.

O primeiro desafio é: Não reagir. No segundo passo, é preciso ajudar o oponente a recuperar o equilíbrio mental. É necessário arrefecer as emoções negativas, tais como medo, desconfiança, defesa e hostilidade. Há que se romper a resistência dele e fazer com que ele ouça o que se tem a dizer. O segundo desafio é: Desarmar seu oponente. Como terceiro passo, tendo criado um clima de negociação favorável, o negociador deve fazer com que seu oponente pare de regatear posições e comece a procurar um meio de satisfazer os interesses de ambos os lados. É preciso transpor as muralhas, desviar-se dos seus ataques e neutralizar seus truques. O terceiro desafio é: Mudar o jogo.

O quarto passo, tendo envolvido o oponente na negociação para a solução de problemas, é necessário vencer o ceticismo dele e conduzi-lo a um acordo mutuamente satisfatório. É preciso transpor o vão que existe entre os interesses de ambos. É preciso ajudá-lo a salvar as aparências e fazer com que o resultado pareça ser uma vitória para ele. O quarto desafio é: Facilitar o sim.

No quinto e último passo, o oponente talvez pense que ainda pode fazer prevalecer sua vontade por se sentir mais forte. É hora de identificar o poder de negociação e usá-lo para trazer o oponente até a mesa. Isso deve ser feito de modo a não fazer do oponente um inimigo mais resistente ainda. O quinto desafio é: Dificultar o não.

A estratégia de derrubar barreiras exige resistência às tentações humanas normais e que se faça o contrário do que normalmente se faria. A cada volta, a estratégia requer escolha do caminho indireto. Ao derrubar as barreiras, contornando a resistência do oponente, se aproximar pelo lado, agir de forma diferente do esperado. O fundamental na estratégia é tratar o oponente com

respeito: não como um objeto a ser empurrado, mas como uma pessoa a ser persuadida. Em vez de tentar fazê-lo mudar de idéia por pressão direta, se muda o ambiente de tomada de decisões. Que tire suas próprias conclusões e faça sua escolha. O objetivo não é vencê-lo, é conquistá-lo.

#### Bibliografia:

ELTZ, Fábio. Qualidade na comunicação. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

FREITAS, Ricardo Ferreira.; SANTOS, Luciane Lucas dos. Desafios Contemporâneos em Comunicação: perspectivas de relações públicas. São Paulo: Summus, 2002.

LEWICKI, Royl. Fundamentos da negociação. São Paulo: Artes Médicas Sul Ltda., 2002.

PUGLIESI, Márcio. Conflito, estratégia e negociação. São Paulo: WVC, 2001.

ALBRECHT, K. Agregando valor à negociação. São Paulo: Makron Books, 1995.

MARTINELLI, D.P., ALMEIDA, A P. Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.

PANOSO CARLOS ALFREDO. Negociação comercial internacional: um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Porto Alegre, março de 2000.