

Estratégia empresarial e negociação

Estratégia empresarial e negociação

Eduardo Pinto Vilas Boas

© 2016 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Alberto S. Santana Ana Lucia Jankovic Barduchi Camila Cardoso Rotella Cristiane Lisandra Danna Danielly Nunes Andrade Noé Emanuel Santana Grasiele Aparecida Lourenço Lidiane Cristina Vivaldini Olo Paulo Heraldo Costa do Valle Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

Revisão Técnica

Adriana Cezar

Editorial

Adilson Braga Fontes André Augusto de Andrade Ramos Cristiane Lisandra Danna Diogo Ribeiro Garcia Emanuel Santana Erick Silva Griep Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Boas, Eduardo Pinto Vilas

B662e

Estratégia empresarial e negociação / Eduardo Pinto Vilas Boas Pedro. - Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016. 248 p.

ISBN 978-85-8482-556-1

1. Administração de empresas. I. Título.

CDD 658.4

Sumário

Unidade 1 Negociação: conceito, processo, comunicação e gestão de conflito				
Seção 1.1 - Negociação: definição e processo	9			
Seção 1.2 - Tipos de negociação	24			
Seção 1.3 - Planejando a negociação	39			
Seção 1.4 - Questões éticas e culturais em negociações	52			
Unidade 2 Negociação aplicada às atividades comerciais	67			
Seção 2.1 - Habilidades do negociador da área comercial	70			
Seção 2.2 - Conhaecer o outro lado	86			
Seção 2.3 - Ferramentas psicológicas	99			
Seção 2.4 - Técnicas de negociação aplicadas	112			
Unidade 3 Negociação comercial: implementação, fechamento e avaliação	129			
Seção 3.1 - Preparando o acordo e contratos	131			
Seção 3.2 - Conflitos em negociação comercial	148			
Seção 3.3 - Terceiros em negociação comercial	165			
Seção 3.4 - Revisão de desempenho em negociação comercial	183			
Unidade 4 Contextualização de estratégia em negociação comercial	197			
Seção 4.1 - Estratégia aplicada à negociação comercial: monitorando e				
conhecendo o ambiente	199			
Seção 4.2 - Estratégias comerciais	214			
Seção 4.3 - Estratégias de marketing e posicionamento —————	224			
Seção 4.4 - Ferramentas para elaboração e controles estratégicos	236			

Palavras do autor

Em nossas vidas, negociamos a todo momento. Negociamos com a namorada o filme que vamos assistir, com nossos amigos o melhor horário para o jogo de futebol, com o vendedor um desconto especial, entre outras situações. Na vida profissional não é diferente, pois, negociamos um prazo maior com o cliente, um aumento com o chefe e outras situações. Embora a negociação esteja presente no dia a dia, algumas vezes ela acontece em ocasiões muito especiais e que podem mudar o rumo de nossas vidas. Pensando nisso, vários estudiosos identificaram e criaram técnicas que podem ajudar na preparação e na condução de uma negociação. Você quer continuar com essa desvantagem na mesa de negociações ou quer estudar para ser o protagonista e alcançar os seus objetivos? Aproveite essa oportunidade para aprender como ser um negociador melhor!

Nesta disciplina você irá conhecer fundamentos, aspectos, elementos, técnicas de negociação e premissas de estratégia empresarial aplicados às atividades comerciais. Para atingir esses objetivos você precisará se dedicar ao estudo da webaula e do livro didático e participar das aulas, nas quais poderá aplicar o conhecimento adquirido.

Na primeira unidade, você irá conhecer os conceitos que envolvem os estudos de negociação e entender como ocorre um processo de negociação. Também irá conhecer como se preparar para uma negociação e refletir sobre como deve ser realizada a comunicação neste processo. Na segunda unidade, você terá contato com as atividades que te ajudarão no momento da negociação, como desenvolver as habilidades necessárias para ser um bom negociador, como conhecer a outra parte, além de técnicas e ferramentas psicológicas que podem ser utilizadas para melhorar o seu desempenho nesta atividade. Nestas duas unidades, você irá desenvolver a competência técnica para conhecer e aplicar técnicas de negociações e gestão de conflitos em atividades comerciais

Na terceira unidade, você terá contato com as técnicas para

fazer o fechamento da negociação e implementar os seus termos e, por fim, para avaliar se a negociação foi ou não bem-sucedida e como pode ser feita uma negociação evolutiva. Na quarta unidade, o foco é a estratégia empresarial, que pode ser utilizada para a empresa se estabelecer e se desenvolver no mercado. Você irá conhecer técnicas para analisar o ambiente, definir e implementar a melhor estratégia para a sua empresa. Já nestas duas unidades, você irá desenvolver a competência técnica para conhecer e aplicar premissas da Estratégia aplicadas à negociação comercial.

Agora é com você! Estude e dedique-se para aproveitar o conhecimento que irá guiá-lo nessa prazerosa jornada do aprendizado que irá ajudá-lo em toda a sua vida profissional e pessoal!

Negociação: conceito, processo, comunicação e gestão de conflito

Convite ao estudo

Olá, aluno! Nesta unidade iniciaremos nossa trajetória no estudo da negociação. Primeiro, vamos entender o que é a negociação, especialmente a negociação comercial e como devemos nos comunicar para que essa atividade seja mais assertiva. Na sequência, falaremos dos tipos de negociação, que podem ser baseados em posição ou interesses e servir para resolver conflitos ou elaborar acordos. Logo depois, abordaremos o planejamento da negociação, ou seja, como devemos nos preparar antes de iniciar este processo. E, por fim, vamos abordar os aspectos éticos que envolvem a negociação e também as questões culturais que podem estar envolvidas.

Com isso, você vai conhecer os fundamentos, aspectos, elementos, técnicas de negociação e premissas de Estratégia Empresarial aplicados às atividades comerciais e conhecer e aplicar técnicas de negociações e gestão de conflitos em atividades comerciais para conseguir atingir seus objetivos sempre que se envolver em negociações.

Os objetivos desta unidade são:

- Entender o conceito de negociação.
- Conhecer o processo de negociação.
- Conhecer os tipos de negociação.
- Saber planejar uma negociação.
- Saber elaborar uma MAANA (Melhor Alternativa à

Negociação de um Acordo).

- Conhecer questões éticas e culturais envolvidas na negociação.

Agora, vamos imaginar a seguinte situação: Antônio criou recentemente uma agência de publicidade digital. Em virtude dos bons trabalhos que realizou, apresentou uma proposta para a campanha da CHISIM (multinacional chinesa que pretendia iniciar as operações no Brasil) e foi convidado para uma reunião em que seriam negociados os termos e valores da campanha e fechado o negócio. Ao ligar para Carlos, excolega de faculdade e experiente executivo, ouviu do amigo que deveria estudar e se preparar para essa negociação. Quando foi buscar as referências indicadas, Antônio descobriu que existem diferentes tipos de negociação, que ele deveria se planejar previamente e que precisaria desenvolver algumas habilidades. Ciente de que aquela pode ser a oportunidade que irá mudar a vida da sua empresa, Antônio se debruçou sobre vários livros de negociação.

Em nossas vidas, negociamos em diversas situações, mas nem sempre nos preparamos adequadamente para isso. Consideramos que é algo que alguns sabem fazer e outros não. Será que podemos aprender a negociar melhor? É um dom inato ou todos podemos desenvolver?

Nesta unidade, iremos apresentar uma introdução sobre o processo de negociação e sobre a comunicação que ela envolve, bem como os tipos de negociação. Também iremos abordar a preparação que deve ser feita antes de se envolver em uma negociação, e em especial a MAANA (Melhor Alternativa para um Acordo Negociado). Para finalizar, discutiremos alguns pontos éticos e culturais que podem fazer parte de um processo de negociação.

Seção 1.1

Negociação: definição e processo

Diálogo aberto

Vamos retomar a situação do Antônio exposta no Convite ao Estudo. Ele refletia sobre as diversas situações em nossas vidas em que negociamos, mas que nem sempre nos preparamos adequadamente para isso. Ele também percebeu que a maioria das pessoas acha que é algo que alguns sabem fazer e outros não. Será que podemos aprender a negociar melhor? É um dom inato ou todos podemos desenvolver?

Com base nas reflexões anteriores, Antônio buscou informações em livros e artigos para entender melhor o conceito de negociação. Ele descobriu que a negociação pode ser vista como um processo, mas como executá-la? Viu também que a comunicação é essencial, mas como realizá-la?

Vamos iniciar nossos estudos?

Nesta seção, vamos estudar a conceituação de negociação, quando devemos entrar em negociação, quais são os seus processos e veremos também sobre a comunicação assertiva na negociação. Com isso, iniciaremos no desenvolvimento da competência geral, que é conhecer os fundamentos, aspectos, elementos, técnicas de negociação e premissas de estratégia empresarial aplicados às atividades comerciais, e também desenvolveremos a competência técnica, que é conhecer e aplicar técnicas de negociação e gestão de conflitos em atividades comerciais.

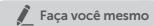
Enfim, o objetivo desta seção é ajudar Antônio a entender o conceito de negociação, conhecer o processo de negociação e, por fim, conhecer o processo de comunicação.

Bons estudos!

Não pode faltar

Em nossas vidas, negociamos o tempo todo. Negociamos com nossos amigos e parentes e também em diversas situações profissionais, mas algumas negociações são mais importantes e têm implicações maiores. Por isso, precisamos estar preparados para esses momentos, conhecer algumas técnicas e desenvolver algumas habilidades para termos mais sucesso como negociadores.

Qual foi a última vez que você negociou algo em uma situação comercial, consegue se lembrar? Qual foi o benefício que você conseguiu obter? Desconto? Maior prazo para o pagamento? Algum brinde?



Você tem um desafio a ser realizado nos próximos dias. Aproveite alguma transação comercial que você irá fazer e negocie o preço. Pode ser no supermercado, no shopping, no restaurante, ou em outro local que você vá para comprar alguma coisa (não considere as feiras livres ou outros locais em que o preço já é normalmente negociado). Anote em um papel quanto você conseguiu economizar e qual foi a estratégia que você utilizou para conduzir esta situação. Comente com o professor e os colegas durante a aula.

Algumas vezes, as pessoas utilizam truques para facilitar a negociação, por exemplo, declarar pobreza ("é todo dinheiro que tenho"), benefícios do tempo (negociar o preço do alimento em um restaurante próximo à hora do fechamento) ou até mesmo a simpatia para ser bem-sucedido em negociações. O ideal é utilizar as técnicas corretas de negociação para que não seja necessária a utilização desses truques, comuns no nosso dia a dia, mas que não são bem vistos em situações profissionais.

Para alguns alunos, a atividade prática de negociação pode ter sido muito prazerosa, enquanto que para outros pode ter sido uma dificuldade executá-la. Isso é natural. Algumas pessoas não se sentem à vontade ao negociar, elas ficam envergonhadas, sentem-

se estranhas, excitantes e/ou não se sentem confortáveis em tomar decisões. Outras pessoas ficam muito contentes em negociar, acham uma atividade legal e excitante e ficam muito felizes com os resultados que conseguem obter.



Exemplificando

Imagine que João é um executivo bem-sucedido e resolveu comprar um novo notebook. Ele iniciou o processo com uma busca na internet, identificando as lojas que tinham o produto e os seus preços. De posse dessas informações, visitou algumas lojas físicas, onde verificou preços e condições e conversou com vendedores a possibilidade de que fossem melhorados. Ao final do dia, voltou para sua casa satisfeito, afinal, havia conseguido economizar mais de R\$ 200,00, ele contou a história para sua esposa, que perguntou:

- Você saiu de casa às 09:00 e está retornando agora, 19:00. Esteve o tempo todo comprando o computador?
- Sim, fiz um grande esforço, mas consegui economizar R\$ 200.00.
- Você gastou 10 horas para economizar R\$ 200,00. É esse o custo de sua hora? R\$ 20.00?

Essa é uma situação hipotética, mas perfeitamente possível de ocorrer e serve para refletirmos sobre a pergunta. Quando devemos negociar? Não é possível responder a esta pergunta somente levando em consideração o valor que custou a hora do negociador, como no exemplo citado. É preciso pensar também se a pessoa gosta ou não de negociar, quais são os riscos envolvidos no negócio e qual é a relação custo-benefício de se envolver nesta situação, entre outras coisas. Portanto, para a pergunta "Quando devo negociar?" não existe uma resposta única sempre, é preciso levar em conta diversos fatores.

No entanto, todas as pessoas que pretendem ser bons profissionais devem estar preparadas para serem boas negociadoras.

Para Freitas (1994), a negociação é uma habilidade cada vez mais importante para gestores, visto que o mundo está mais complexo e repleto de interações a cada dia, ele deve saber negociar para poder avançar na carreira. A autora entende que o ato de negociar é importante para defender os seus interesses e para solucionar situações de potencial conflito.



Assimile

Saber negociar é importante para a carreira de um gestor. É importante para saber defender os seus interesses e também para solucionar situações de potencial conflito.

Muitas vezes, queremos alcançar sucesso na negociação, mas o que precisamos na verdade é obter sucesso na execução do contrato, que será acordado ao final da negociação. Não adianta negociar termos e condições que vão ser prejudiciais à outra parte, de modo a impedi-la de realizar o contrato até o final. Neste caso, os malefícios serão ainda maiores, ou seja, é importante que exista uma negociação que vá ser benéfica para o relacionamento de longo prazo que pode ser criado entre as partes envolvidas.

O processo de negociação ideal é aquele em que todas as partes saem satisfeitas, entendendo que os seus objetivos foram atingidos. A essas negociações é dado o nome de **ganha-ganha**. As negociações em que uma das partes consegue pressionar a outra a aceitar os seus termos, mas na qual uma das partes sai acreditando que teve que ceder além do que gostaria (conhecida como ganha-perde), não são consideradas uma boa negociação, pode até resolver naquele momento, mas não irá gerar uma boa relação a longo prazo.



Pesquise mais

Para saber mais sobre a importância da negociação para a carreira, você pode ler o artigo a seguir. Com essa leitura, você entenderá melhor por que a negociação é importante para a carreira dos gestores.

FREITAS, Maria Ester de. Organização: um espaço de negociação. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 13-20, 1994. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n5/a03v34n5.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2016.

Processo de negociação: abordagem sistêmica

Um dos maiores especialistas brasileiros em negociação, professor Dante Martinelli, propõe uma abordagem de enfoque sistêmico ao tema negociação.



MARTINELLI, Dante Pinheiro. Negociação, administração e sistemas: três níveis a serem inter-relacionados. **Revista de Administração da USP**, v. 41, n. 4, 2006. Disponível em: http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44411>. Acesso em: 1 mar. 2016.

Neste artigo, Martinelli explica a possibilidade de unir a teoria de sistemas e as teorias de negociação, especialmente no contexto da Administração de Empresas.

Martinelli (2002) apresentou uma visão mais detalhada da união do enfoque sistêmico e da negociação. Para o autor, essa união permite uma visão ampla de todos os conceitos envolvidos em uma negociação. A abordagem sistêmica da negociação concentrase em 11 pontos principais, a saber: processo de negociação; importância da comunicação no processo de negociação; variáveis básicas de um processo de negociação; habilidades essenciais dos negociadores; planejamento da negociação; questão ética na negociação; envolvimento de uma terceira parte no conflito; uso dos tipos psicológicos na solução dos conflitos; preocupação com as weltanschauungen dos participantes; capacidade para lidar com as diferentes weltanschauungen dos envolvidos; e busca de uma negociação evolutiva, segundo o princípio da hierarquização de sistemas

Processo de Negociação - Segundo Martinelli e Ghisi (2012), esse processo envolve as entradas (as influências às quais a negociação está sujeita), o processo (a negociação em si) e as saídas (resultados da negociação).

Importância da comunicação no processo de negociação – A comunicação está relacionada a todo o processo no qual a informação é emitida por um participante e recebida por outro. Ela não se relaciona apenas à informação falada, mas a todas as mensagens trocadas por emissor e receptor ao longo do processo. Em negociações mais complexas, pode ser necessária inclusive a comunicação com vários interlocutores simultaneamente. Um bom negociador deve preocupar-se com a comunicação eficiente durante todo o processo de negociação.

Variáveis básicas de um processo de negociação - Segundo Martinelli e Ghisi (2012), existem três variáveis que influenciam todo processo de negociação: o poder, o tempo e a informação. O negociador deve saber utilizar o seu poder (pessoal e circunstancial) para conseguir obter o que deseja da negociação no longo prazo. O tempo está relacionado ao período da negociação. Um bom negociador sabe utilizar o tempo a seu favor (por exemplo, pode esperar chegar próximo ao prazo final da negociação para solicitar uma concessão importante). Por fim, a informação está relacionada à quantidade de informação que os negociadores precisam obter para se preparar para uma negociação.

Habilidades essenciais dos negociadores – São variadas as abordagens de diferentes autores sobre as habilidades essenciais dos negociadores. Em geral, estão relacionadas a habilidades de saber falar, ouvir e interpretar comportamentos humanos. Essas habilidades ainda serão tratadas em mais detalhes ao longo deste curso.

Planejamento da negociação – Planejar consiste em definir previamente os objetivos e metas que o negociador pretende atingir ao final do processo. Técnicas mais aprofundadas para fazer o planejamento serão tratadas também ao longo do curso.

Questão ética nas negociações – Está relacionada a princípios morais e padrões que devem guiar as negociações. Diante do

cenário atual do país, faz-se cada vez mais necessária a discussão desse tema dentro das negociações. Às questões éticas estão ligadas também as questões interculturais que devem ser levadas em conta durante uma negociação.

Envolvimento de uma terceira parte no conflito – Em algumas situações, dentro das negociações é necessário o envolvimento de uma terceira parte para fazer a mediação. Essa pessoa deve contribuir para a existência de um acordo interessante para todas as partes participantes da negociação.

Uso dos tipos psicológicos na solução dos conflitos — O negociador deve procurar identificar o tipo psicológico dos demais envolvidos no processo para prever suas ações e reações durante o processo de negociação. Esse assunto também será tratado em mais detalhes ao longo deste curso.

Preocupação com as weltanshauungen dos participantes – De acordo com Martinelli e Ghisi (2012), weltanschauungen pode ser compreendido como "visão de mundo, isto é, a capacidade das pessoas de verem e perceberem o mundo real em que estão inseridas". O weltanschauungen de uma pessoa pode mudar ao longo do tempo e está ligado ao modo de enxergar o mundo da pessoa em determinado momento.

Capacidade para lidar com as diferentes weltanschauungen dos envolvidos – Um bom negociador sabe identificar o weltanschauungen nos outros participantes do processo e utilizálo a seu favor.

Busca de uma negociação evolutiva, segundo o princípio da hierarquização de sistemas – Para Martinelli (2002), deve existir uma hierarquização da negociação de acordo com o tipo das interações a que está sujeita.

Comunicação assertiva na negociação

Segundo Guirado (2008),

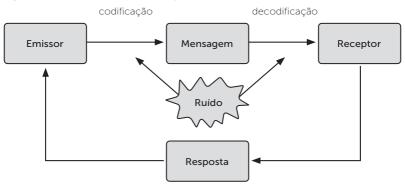
"Negociação é um processo de comunicação interativo estabelecido quando duas ou mais partes buscam um acordo, durante uma transação, para atender seus interesses."

Nesta definição, podemos identificar a importância da

comunicação para que a negociação seja efetiva. É possível identificar também que essa comunicação pode envolver duas ou mais pessoas, como tem ocorrido cada vez mais em empresas com múltiplas áreas e interessados envolvidos em um único processo de negociação.

O clássico processo de comunicação foi definido por Shannon (1948). O modelo passou por pequenos aprimoramentos ao longo do tempo e uma versão adaptada pode ser observada a seguir:

Figura 1.1 | Processo de comunicação



Fonte: adaptada de Shannon (1948, p. 4, tradução nossa).

O processo de comunicação tem início com o emissor, ou seja, alguma pessoa que decide emitir uma mensagem (verbal e/ ou não verbal) que será transmitida à outra. O emissor tem um significado que pretende que seja entendido pelo receptor, mas consegue transferir apenas por mensagem.

A mensagem em si deve ser cuidadosamente elaborada. É preciso identificar o meio pelo qual a mensagem será transmitida. Dependendo do objetivo do emissor, existem meios melhores que devem ser utilizados. Algumas mensagens, por exemplo, são melhor emitidas por meio de um anúncio de jornal, outras devem ser tratadas pessoalmente, enquanto outras podem ser enviadas por e-mail ou mensagem de texto.

Além do meio pelo qual a mensagem será transmitida, é importante que a mensagem atraia a atenção do receptor para que

atenda ao seu objetivo. Em um livro de marketing, por exemplo, é possível encontrar a melhor forma de preparar uma propaganda que irá atrair a atenção e levar o consumidor à ação. A mensagem também precisa ser cuidadosa, pois pode despertar aspectos racionais ou emocionais no receptor. Dependendo da intenção do emissor, um ou outro aspecto pode ser mais interessante.

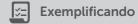
A mensagem está sujeita a ruídos que podem interferir no processo de comunicação. Esses ruídos podem ser desde uma ligação com sinal ruim, por exemplo, que pode passar uma mensagem distorcida, dificuldades linguísticas ou culturais entre emissor e receptor ou até mesmo influências do meio onde estão inseridos.

O receptor é a pessoa a quem a mensagem se destina. Muitas vezes, as pessoas preferem estar no papel de emissores da mensagem e se esquecem da importância de atuarem como receptores, o que pode afetar a sua percepção e atrapalhar o processo de comunicação. Ser receptor é mais do que receber apenas a mensagem explícita, é preciso saber analisar todo o processo, as linguagens não verbais, se há ou não interesses em jogo, entre outras coisas.

Não se pode esquecer da resposta, que é vital no processo de comunicação. O processo só está completo no momento em que o emissor tem certeza de que o receptor recebeu a sua mensagem. Dessa forma, só é possível afirmar que houve um processo de comunicação por e-mail, por exemplo, quando o receptor toma alguma atitude que demonstra que recebeu e leu o e-mail. O processo de resposta também retroalimenta o sistema, ou seja, o receptor de uma mensagem torna-se emissor da próxima mensagem e assim sucessivamente.



O processo de comunicação só é completo quando envolve emissor, mensagem e receptor. Ele também está sujeito a ruídos que podem interferir.



Imagine o processo de negociação de um novo carro para um casal (emissores). Ao entrarem em uma concessionária, ambos expressam mensagens verbais (características do veículo procurado, valor a ser gasto etc.) e também não verbais (de quem é a decisão de escolha, de quem é a decisão do pagamento, se existem aspectos emocionais envolvidos etc.). O vendedor (receptor) precisa ser hábil em traduzir todas essas mensagens na melhor oferta para o casal.



Reflita

Quando você é parte de um diálogo, você se preocupa com o processo de comunicação? Você se preocupa com a comunicação verbal e a não verbal? Pense que nem sempre o que você pretende comunicar é o mesmo que é entendido pela outra pessoa. Como você pode fazer para melhorar isso? Preocupando-se com a mensagem que pretende emitir e trabalhando para diminuir os ruídos existentes no processo.

Sem medo de errar

Para Antônio solucionar o seu problema, ele deverá buscar algumas fontes de conhecimento que podem ajudá-lo a entender melhor o que é negociação e como ele deve atuar diante dessas situações.

Primeiro, Antônio deverá refletir sobre a necessidade ou não de envolver tempo e energia em um processo de negociação.

Bom, tenho certeza de que você se dedicou bastante nos estudos desta seção, e no item Não pode faltar você teve contato com diversas teorias que podem ajudar Antônio.

Quais são as possibilidades teóricas que ele tem? Você deve auxiliá-lo buscando informações em artigos científicos e livros sobre os temas negociação, negociação como processo e comunicação e elaborando um relatório refletindo sobre a importância de saber negociar para os gestores que querem ganhar destaque dentro das empresas e também trazendo os conceitos sobre a abordagem sistêmica para a negociação, além dos aspectos que envolvem o processo de comunicação, parte central que envolve qualquer negociação.

Ao realizar essas pesquisas, você irá adquirir mais conhecimento e se sentirá mais confiável para participar de um processo importante de negociação. Há anos pessoas estão estudando e propondo maneiras de se preparar para que a negociação possa ser mais eficiente. Agora, ajude Antônio a garantir que obtenha o que estava em busca ao iniciar o processo.



Negociação, embora seja praticada de maneira intuitiva por todas as pessoas em quase todos os momentos, é uma ciência que foi estudada por diversos autores e que o gestor deve se preparar para desenvolver essa habilidade que poderá auxiliá-lo em todas as suas atividades.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.

Júlia quer comprar Júlia é proprietária de um pequeno comércio de hortifrúti de bairro há três anos. No início. a empresa trabalhou apenas com pequenos produtores locais, mas agora, diante do aumento da demanda, Júlia guer trabalhar com um grande distribuidor para tentar diminuir os seus custos. Ela entrou em contato com a SUPERFRUTA, o maior distribuidor de alimentos do Estado, e irá receber a visita de Márcio, o representante comercial da marca. Júlia contou a novidade para seu marido, 4. Descrição da SP um importante executivo de uma empresa automotiva, que perguntou se ela estava preparada para negociar com essas grandes empresas. Diante da resposta indagativa de Júlia, seu marido afirmou a ela que negociar é uma ciência que vem sendo bastante estudada nos últimos anos, e que ela deveria procurar conhecer mais sobre negociação antes de negociar algo tão importante para o seu comércio, com uma pessoa que provavelmente se preparou para esses momentos. Júlia, orientada por seu marido, foi em busca de livros e artigos sobre negociação. Ela começou sua pesquisa procurando entender melhor o que é negociação, o que a levou a refletir guando isso deve acontecer e a entender que essa não é uma tarefa simples para qualquer pessoa. Com certeza, aquele era o momento para ela negociar e Júlia descobriu que adora se envolver nessas situações. Depois, ela procurou conhecer melhor algumas dicas teóricas sobre negociação e teve 5. Resolução da SP acesso ao processo de negociação sistêmica, que esclareceu diversos pontos sobre o tema. Por fim, Júlia identificou que a comunicação é muito importante e também foi procurar entender mais sobre como deve se comunicar para que alcance o melhor resultado possível nas negociações. Isso a fez lembrar de um fornecedor que ela guase dispensou recentemente porque entendeu errado um e-mail, que estava escrito com diversos erros gramaticais.



Negociar é uma habilidade importante para todo gestor. Por isso, muito tem sido pesquisado e publicado nos últimos anos a este respeito. É preciso estudar e se preparar para uma negociação.



Faça você mesmo

Renato é dono de uma malharia na cidade de Monte Sião. Ele fornece 80% de sua produção para uma grande loja de departamentos com lojas em todo o Brasil. Neste ano, o empreendedor teve problema com duas de suas máquinas e por isso está com atraso em toda a sua produção em pelo menos 20 dias. Embora tenha pedido aiuda para outros produtores da região, Renato já percebeu que não conseguirá cumprir a sua meta. Ele precisa agora ligar para o diretor de compras da loja de departamentos para renegociar o contrato. Como você pode ajudá-lo utilizando tudo o que aprendeu nesta seção?

Faça valer a pena

- 1. Negociar é uma habilidade que todas as pessoas devem desenvolver em alguma medida, especialmente porque todos irão se envolver em algum momento em uma atividade de negociação. Se após negociar por 90 minutos com um vendedor, uma pessoa consequiu um desconto de R\$ 50,00 em um televisor que custou R\$ 5.000,00, podemos afirmar que:
- a) Com certeza foi um bom negócio, afinal qualquer desconto é importante.
- b) Não foi um bom negócio, porque o desconto foi menor do que 10%.
- c) Depende se a pessoa gosta ou não de negociar e qual o valor das oportunidades que ela deixou de aproveitar neste tempo.
- d) Foi um bom negócio, pois economizou mais do que R\$ 25,00.
- e) Não foi um bom negócio, pois o desconto foi inferior à taxa de juros mensal

2. Outra característica fundamental de um processo de negociação refere-se à importância da utilização de tempo, poder e informação ao longo da negociação. Segundo Cohen (1980, p. 13 apud MARTINELLI, 2006, p. 354), pode-se conceituar negociação como "[...] a utilização da informação e do poder, buscando influenciar o comportamento em uma rede de tensão". O poder pode ser dividido em vários tipos, sendo importante conhecê-los, bem como suas possibilidades de aplicação. Já o tempo deve ser cuidadosamente analisado numa negociação, verificando como ele afeta o processo, devendo ser ponto de apoio para projetar-se o negócio. Na verdade, o limite do tempo é definido por quem negocia, podendo tornar-se mais flexível do que se imagina. A informação é a outra variável básica de um processo de negociação, sendo de fundamental importância antes e durante o processo. É importante ressaltar, ainda, que as três variáveis estão entrelaçadas, destacando-se a relevância de tratá-las em conjunto (MARTINELLI, 2006).

Executivos experientes sabem usar as condições a seu favor em uma negociação. Entre os fatores que influenciam um processo de negociação estão as variáveis básicas, que segundo Martinelli (2002) são:

- a) Poder, tempo e informação.
- b) Os dois negociadores.
- c) A comunicação e a finalização do contrato.
- d) O poder do negociador que inicia o processo.
- e) Formalização de um contrato ou a solução de problemas.

3. Habilidade de negociação é a característica em destaque sempre

Saber negociar, influenciar, persuadir e liderar grandes equipes é o ponto de partida para se dar bem na carreira no varejo farmacêutico, que segue com boas oportunidades em 2016, segundo a vice-presidente da Fesa.

Os perfis buscados podem variar de acordo com o momento da empresa, mas habilidade de negociação é um dos pontos comuns e imprescindíveis, assim como boa formação e competência técnica. Disponível em: http://exame.abril.com.br/carreira/este-setor-vai-bem-e-quer-profissionais-bons-de-negociacao/>. Acesso em: 5 mar. 2016.

Profissionais com habilidade de negociação se destacam perante os demais, como pode ser visto na matéria da Revista Exame, e esse é um dos pontos buscados pelas empresas do Varejo Farmacêutico. Dentre as

características de um bom negociador estão:

- a) Ser cordial e bem educado.
- b) Saber preparar bons contratos.
- c) Ser um bom executor de ações.
- d) Ser ousado.
- e) Saber falar, ouvir e interpretar comportamentos humanos.

Seção 1.2

Tipos de negociação

Diálogo aberto

Antônio continua preocupado com a reunião que participará com os representantes da CHISIM e sobretudo sobre os questionamentos levantados pelo seu amigo Carlos. Ele percebeu o quanto precisa se preparar para esta reunião. Quantas informações existem sobre o assunto e quanto conhecimento precisa adquirir. E ele que achava que estava dominando sobre o assunto.

Após uma outra conversa que teve com Carlos, Antônio voltou a debruçar-se sobre diversos livros de negociação para aprofundar os seus conhecimentos. Ao intensificar os estudos, Antônio descobriu que existiam diferentes tipos de negociação. Será que a negociação que iria fazer era baseada em posição ou interesses? Descobriu também que existem pessoas que negociam para resolver conflitos, mas que outras negociavam para elaborar um acordo. Ele ainda identificou que existiam algumas coisas que poderiam influenciar nessa negociação e que era preciso levar tudo isso em conta.

Para podermos ajudar Antônio, nesta seção, serão trabalhados os conceitos de negociação baseada em posição, uma proposta clássica criada pelos autores pioneiros de negociação, e a negociação baseada em interesses, uma proposta mais moderna para negociações mais harmoniosas. Também serão relacionadas as duas possibilidades de uma negociação, que tenha como objetivo resolver um conflito ou elaborar um acordo. Qual delas deve ser usada? Em qual caso? Por fim, serão trabalhados os fatores que podem influenciar em uma negociação.

Na seção anterior, você já aprendeu a refletir quando deve ou não negociar e conheceu melhor o processo de negociação e como fazê-lo utilizando uma comunicação mais assertiva, fatores que poderão ajudá-lo a aumentar as chances de sucesso. Esses conhecimentos, somados aos da atual seção, irão contribuir para

que você conheça os fundamentos, aspectos, elementos, técnicas de negociação e premissas de estratégia empresarial aplicados à negociação comercial.

Ao conhecer mais sobre negociação, Antônio descobriu que a preparação é essencial. Para isso, ele precisava conhecer e refletir muito antes de ir para a conversa com os executivos da CHISIM. Ele precisava conhecer a possibilidade de fazer uma negociação baseada em interesses. Ele também precisava se preparar e organizar o ambiente, cuidando de cada um dos fatores para que o grande dia fosse o melhor possível.

Para se ajudar, tudo o que Antônio podia fazer era estudar cada um dos pontos aqui citados, fazendo uma lista cuidadosa de todos eles, pensando em sua negociação. Ele deveria prepararse exaustivamente antes de entrar na negociação, e para isso era preciso saber tudo o que pode influenciá-la.

Ao estudar esta seção você estará se capacitando para conhecer e aplicar técnicas de negociações e gestão de conflitos em atividades comerciais.

Vamos lá, então!

Não pode faltar

A partir do momento em que você optou por negociar, deu início ao planejamento da negociação. Essa deve ser a etapa mais longa da negociação, segundo especialistas. Uma das primeiras etapas neste processo é identificar se a negociação que você realizará deverá ser baseada em **posições** ou **interesses**.

Os primeiros especialistas e autores do tema negociação sempre consideraram que as negociações deveriam ser baseadas em posições. Neste caso, cada uma das partes envolvidas detém uma posição e então negociam em busca de uma alternativa satisfatória. Por exemplo, um comprador de uma empresa negocia com o vendedor de outra empresa. O comprador acredita que o preço oferecido é alto, enquanto que o vendedor acredita que o preço é baixo, então eles "brigam" até encontrar uma solução, que pode ser

um preço intermediário ao que gostariam no início.

Vamos pensar em outro exemplo. Imagine uma festa de aniversário em que sobrou apenas um último pedaço de bolo e este passa a ser disputado por duas crianças. Neste caso, a posição de cada uma delas é querer todo o restante do bolo. Diante dessa situação e procurando uma solução justa, um adulto propõe que o pedaço do bolo seja dividido em duas partes semelhantes, de forma que as duas sejam atendidas igualmente e saiam dessa situação satisfeitas e felizes, afinal, aparentemente fizeram uma negociação ganha-ganha.

Especialistas identificaram que, embora essa possa ser uma maneira bastante justa de se resolver uma negociação, ela nem sempre é necessariamente a melhor. Eles sugerem que, ao invés de firmar uma posição e tentar garanti-la ao longo da negociação, as pessoas deveriam se basear em interesses. Neste caso, o importante é identificar os reais interesses de todos os envolvidos na negociação. Ao invés de perguntar "O que você quer?", os negociadores deveriam perguntar "Por que você quer isso?".

Vamos voltar ao exemplo do bolo. Imagine que ao invés de simplesmente dividir o bolo ao meio, o adulto perguntasse às crianças: "o que você mais gosta no bolo?". Uma das crianças poderia responder que está realmente interessada no recheio, enquanto a outra poderia estar interessada na massa. Neste caso, a solução para o problema poderia ser tirar todo o recheio do bolo para uma das crianças e toda a massa para outra. Aparentemente, essa maneira seria ainda mais satisfatória do que a anterior para atender às necessidades.

Podemos fazer uma metáfora entre os dois tipos de negociação aqui apresentados. Enquanto a negociação baseada em posições pode ser comparada a dividir o bolo, a negociação baseada em interesses pode ser comparada a aumentar o bolo. Ou seja, enquanto uma negociação tem foco em dividir o valor, a outra em aumentar o valor antes de dividi-lo.

A negociação baseada em posições é conhecida como Negociação Distributiva, enquanto que a negociação baseada em interesses é conhecida como Negociação Integrativa, na qual você tenta encontrar o interesse dos participantes e uni-los, formando um bolo maior a ser dividido. Isso leva a um ambiente cooperativo, em que as partes devem procurar se unir para somar e não para competir pela melhor parte. Se considerarmos que ao unir os interesses ambos cheguem à geração de um bolo ainda maior, podemos dizer que a negociação gera valor.

Baseado neste conceito, o negociador deve pensar ainda na fase de planejamento, em que se determina qual é o seu objetivo ao negociar: se pretende desenvolver uma negociação baseada em posições, como a maioria dos negociadores está acostumada atualmente, em que sairá com a maior parte possível do bolo, ou se pretende se envolver em uma negociação baseada em interesses, na qual buscará aumentar o tamanho do bolo junto com as outras partes da negociação. Essa pergunta é importantíssima na hora de montar a estratégia para a negociação. Se optar pela negociação baseada em interesses, você deve passar mais tempo tentando entender as partes e buscando maneiras de aumentar o valor.

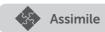
Parece simples e até óbvio que faz mais sentido se envolver em uma situação baseada em interesses do que em posições, no entanto, muitos especialistas ainda consideram que é uma utopia e uma perda de tempo achar que é possível desenvolver negociações baseadas em interesses. Essas pessoas consideram que, na maioria das vezes, tentar buscar uma solução que amplie o bolo é apenas perda de tempo. Isso cria duas linhas distintas, uma das pessoas que são defensoras das negociações baseadas em interesse e outro grupo das pessoas que acham isso uma utopia.

Mas, nenhum dos dois grupos está completamente correto. Em qualquer negociação você começa com uma posição e então deve perguntar à outra parte "Por que você quer isso que está pedindo?" Neste caso, você pode conseguir identificar algum interesse e partir para a possibilidade de aumentar o bolo, ou você pode não conseguir identificar interesses e retornar à negociação de posições.

Exemplificando

Imagine que você contratou um mestre de obras para uma reforma em sua nova casa. Como tem pressa para se mudar, pois quer parar de pagar aluguel, você está negociando com o profissional o prazo da obra. Neste momento, pode haver um impasse entre o prazo que você precisa e o prazo que ele pode oferecer. Ao fazer a pergunta "Por que você não pode diminuir esse prazo?", você descobre que o mestre está considerando apenas um turno para os pedreiros, visto que quer manter um custo baixo para a obra. Neste caso, você pode propor aumentar um pouco o valor (que pode ficar menor que o seu aluguel) e fazer dois turnos, terminando a obra dentro do prazo que você precisa.

De qualquer forma, ambos os grupos (baseados em posição e baseados em interesses) têm os seus defensores. O importante é que ao se envolver em uma negociação, você sempre tente encontrar maneiras de aumentar o bolo, ou seja, de gerar valor, mas que não se esqueça de defender a sua posição, isto é, definir quem ficará com esse pedaço maior de bolo.



Na negociação baseada em **interesses**, as partes envolvidas procuram identificar os interesses envolvidos e trabalhar para aumentar o valor da negociação.

A próxima pergunta de sua preparação para a negociação é se o objetivo dela é **solucionar um conflito** ou **elaborar um acordo**. Esse tema foi abordado de forma pioneira por Sander e Rubin em um artigo chamado *The Janus quality of negotiation: dealmaking and dispute settlement*, publicado em 1988. Segundo os autores, a opção de elaborar um acordo acontece quando você quer iniciar ou manter uma relação de longo prazo, ou seja, o foco é no futuro. A negociação para elaborar um acordo acontece mesmo em negociações únicas, mas quando se pretende manter uma boa

relação no futuro. Essas negociações são normalmente baseadas em interesses.

Ainda segundo Sander e Runi (1988), a negociação para resolução de conflitos ocorre quando pretende-se encerrar um relacionamento. O próprio nome já aponta que essa negociação acontece para solucionar algum problema de um relacionamento anterior. Essa negociação tende a olhar mais para o passado, ou seja, para algo que já foi estipulado e para um relacionamento que já existe, sendo mais baseado em posição.

Muitas vezes, uma negociação para elaborar um acordo estabelece normas e direitos que podem ser, futuramente, as bases de uma negociação para resolver um conflito. Em alguns casos, a solução de um conflito pode estar na elaboração de um novo acordo. Essa opção é pouco abordada na mesa de negociações, quando se está mais olhando para o passado e para os acordos já estipulados do que para os interesses futuros que poderiam favorecer todas as partes.



Quantas vezes estamos tão envolvidos em solucionar um conflito que acabamos esquecendo que o ideal pode ser esquecer os problemas e pensar em elaborar um novo acordo que vai gerar o melhor futuro?

No caso de conflitos, o ideal seria olhar para o futuro e promover uma negociação mais baseada em interesse, tentando criar valor com a negociação em vez de se prender a direitos e deveres de acordos já estipulados, nos quais dificilmente haverá a opção de uma negociação ganha-ganha.

Fatores que influenciam a negociação

Existem vários fatores que estão presentes nas negociações e aos quais é preciso se atentar. A seguir, alguns desses fatores serão abordados.

Poder – A palavra poder muitas vezes remete a uma conotação negativa, mas não necessariamente é essa a intenção. O poder

está ligado à habilidade de influenciar as pessoas e, em virtude da sua conotação negativa, é pouco utilizado em negociações. Um bom negociador deve procurar maneiras de agir para aumentar o seu poder e para minimizar o poder das outras partes envolvidas na negociação.

Para aumentar o seu poder, o negociador deve buscar ampliar o seu conhecimento. Por conhecimento entenda-se informações da outra parte que participa da negociação, do mercado, da sua posição e da posição da outra parte, da situação de ambas as organizações, daquilo que está sendo negociado etc. Quanto mais informação, mais poder. O negociador sempre tem alguns objetivos para serem atingidos que foram determinados pelos seus superiores. Saber quais são esses objetivos é uma grande fonte de poder para a outra parte na negociação.

Muitos negociadores tendem a subestimar o poder que possuem. Na realidade, o poder também está ligado à percepção da outra parte envolvida na negociação. Se ela acredita que você tem poder, você passa a ter. Se a outra parte acredita que você não tem poder, então você não tem. É um jogo tanto de percepções quanto de realidades.

Quando o poder é equilibrado entre as partes participantes da negociação, a chance de se buscar uma negociação mais produtiva com a possibilidade de adicionar valor é muito maior. Quando uma das partes detém mais poder e tem ciência disso, a negociação não caminha tanto na direção de adicionar valor.

O balanço de poder pode mudar ao longo de uma negociação. Novas situações podem surgir, novas negociações podem ocorrer, novos pontos de vista ou mesmo mudanças nas situações de qualquer um dos lados, tudo isso pode mudar o balanço do poder enquanto a negociação é realizada.



Será que sempre devemos aproveitar o poder para obter vantagens sobre a outra parte na negociação? Lembre-se de que o ideal é criar uma relação de longo prazo, que seja sustentável para todos os participantes e não necessariamente levar alguma vantagem imediata.

Credibilidade – Para muitas pessoas, negociar é enganar a outra parte. Na verdade, a boa negociação tem como objetivo criar uma relação de longo prazo, e isso não se faz com mentiras, mas sim com credibilidade. O bom negociador deve se preparar no início da negociação para construir uma relação de confiança entre as partes. Isso irá aumentar as chances de sucesso da negociação e as de que exista uma negociação que gere valor e não apenas que o divida.

No entanto, o bom negociador também precisa ter cuidado para não depositar grande credibilidade em alguém que não é digno de recebê-la. É preciso construir a relação, mas não às cegas. Para isso, o negociador deve saber avaliar a situação e caminhar passo a passo na construção da confiança mútua entre as partes.

Autoridade – Quanto maior a autoridade e a autonomia que o negociador possui, maior é a sua capacidade de sugerir opções que criem valor em uma negociação, mas também maior é o seu risco e a sua exposição caso não alcance os objetivos pretendidos. É preciso avaliar qual o nível de autoridade das pessoas que precisam se envolver na negociação. Pessoas com mais autoridade podem ter mais a perder e por isso evitam se arriscar ou aceitar possibilidades mais ousadas, que aumentem as possibilidades de ganho, mas que também aumentem as possibilidades de fracasso.

É comum que negociações envolvam membros com a mesma autoridade das duas partes. Muitas vezes, o dono de uma empresa quer negociar com o dono de outra de mesmo porte e não com um funcionário, por exemplo. O nível de autoridade da pessoa escolhida pela empresa para participar da negociação também pode dizer muito a respeito do poder e de seu posicionamento.

Tempo – O tempo de uma negociação começa assim que se sabe que irá negociar e segue enquanto durar o relacionamento entre as partes. Antes de iniciar a negociação, é o momento das partes se prepararem por meio de conversas preliminares em que demonstram interesse e de buscarem informações que irão suprilos durante a negociação.

O fim do relacionamento criado com a negociação pode estar ligado ao fim de um contrato de prestação de serviços

ou ao momento em que a pessoa deixa de usar determinado produto que comprou. É importante ter consciência de que essa negociação segue após o acordo ser finalizado e junto com esse relacionamento de longo prazo, caso você queira ter a outra parte satisfeita e consequentemente, propensa a negociar com você novamente no futuro.

Um bom negociador sabe usar o tempo da negociação a seu favor. Existem momentos em que é preciso tornar o processo de negociação mais lento para atingir seus objetivos, e outros em que é preciso acelerar o processo ou forçar o seu encerramento para ganhar posições.

A velocidade da negociação pode, inclusive, gerar valor para algumas das partes. Imagine uma empresa que precisa lançar um produto rápido para aproveitar uma oportunidade de mercado que identificou. Neste caso, a velocidade com que necessita de determinado insumo pode ser mais importante do que o preço, então, conduzir uma negociação mais lenta, com muitas idas e vindas para negociar preço, pode não ser interessante.

Informação – Um bom negociador dedica tempo antes de se envolver na negociação para levantar informações que irão lhe ajudar neste processo. É preciso levantar o máximo de informações possível sobre a outra parte participante da negociação, a organização a que ela pertence, sua posição de mercado, seus fornecedores atuais, seus clientes, os preços e condições que praticam, seus custos internos, a missão da empresa etc. É preciso também conhecer o negociador, qual é a autoridade que ele possui, qual é o seu perfil e como costuma se portar em negociações. Levantar informações sobre negociações passadas entre as partes também pode ser relevante para revelar como é o relacionamento prévio entre as empresas. Por fim, é importante conhecer o mercado das empresas participantes e suas tendências e também saber tudo sobre o assunto que será negociado.

Quanto mais informações você tiver, maior será o seu poder na negociação. Por outro lado, não ter informações irá deixar o negociador em grande desvantagem.

Localização - A localização onde a negociação ocorre é

um ponto que é pouco considerado, mas que pode ser muito importante. A negociação ocorrer na sede de uma das empresas pode ser um sinal de poder. No entanto, se você acredita que ela pode chegar até um ponto em que você precisará deixar a mesa de negociação, não é ideal que ela aconteça na sede da sua empresa.

Além da localização, vários fatores do ambiente podem ser usados como técnica para acuar as partes de uma negociação. Por exemplo, colocar uma mesa enorme entre as partes, deixar alguém sentado em um lugar ao sol, ou ir a um lugar com temperatura inadequada podem ser estratégias para desestabilizar emocionalmente uma das partes. Deixar a outra parte esperando em uma recepção ou em um longo tempo na sala de reunião, antes de atendê-la, demonstra grande desleixo. Se você é vítima de uma ação dessas, não a tolere. Ser vítima ou demonstrar raiva irá aumentar o poder da outra parte (o que era objetivo desta), o ideal é ser educado e se livrar da situação desfavorável.

Uma sugestão muito interessante é que em uma negociação as duas partes sentem-se do mesmo lado da mesa frente a um quadro, passando uma linguagem corporal de que estão juntos buscando uma solução e não de que estão de lados distintos.

Justiça – Equidade – O conceito de justiça é único para cada pessoa. O que é justiça para uma das partes pode não ser para a outra, portanto ninguém pode julgar o que é justo para ambos, apenas para o seu próprio lado. Dessa forma, a sugestão é que você comunique à outra parte o que considera justo.

Prezar pela justiça pode fazer que uma relação seja conduzida por posição e não por interesses. As partes procuram uma situação justa, e não em aumentar o valor da negociação.

Emoções – Um bom negociador deve deixar transparecer as suas emoções? Ou ele deve demonstrar apenas as boas emoções? Algumas pessoas têm dificuldade em controlar as suas emoções. Quando uma das partes demonstra seus sentimentos, um negociador experiente pode, com base nisso, descobrir seus pontos fracos, seus pontos inegociáveis, os valores que pretende conseguir e o seu senso de justiça, tudo isso pode diminuir o poder de quem demonstrou as emoções. Estas precisam ser controladas e usadas

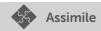
de maneira planejada e intencional.

É preciso saber que nem todas as demonstrações de emoção estão relacionadas às partes que estão negociando. Uma reação negativa pode ser fruto da pressão que uma das partes sofre em sua própria empresa enquanto negociador, por exemplo. O ideal é manter sempre uma postura profissional e serena durante toda a negociação.

Pesquise mais

Neste artigo, os autores falam sobre a influência das emoções na negociação. Destaque especial à ansiedade que pode prejudicar o negociador. Os autores ainda dão conselhos e técnicas para controlar as emoções.

BROOKS, Alison Woods. As emoções e a arte da negociação. **Harward Business Review**, dez. 2015. Disponível em: http://hbrbr.com.br/asemocoes-e-a-arte-da-negociacao/>. Acesso em: 31 mar. 2016.



Os fatores que podem influenciar uma negociação são: poder, credibilidade, autoridade, tempo, informação, localização, justiça e emoções.

Sem medo de errar

Antônio precisa de sua ajuda para encontrar os conhecimentos que irão ajudá-lo a ser bem-sucedido na negociação que está prestes a participar. Sua primeira dúvida é sobre o objetivo da negociação. Será que ele deveria focar em solucionar problemas ou em elaborar um acordo? Quais os benefícios de cada uma dessas opções? Quando elas devem ser utilizadas? Ele sabia que precisaria refletir sobre os interesses de ambos os lados e sobre o que gerava valor para cada um dos participantes.

Antônio também tinha consciência de que conhecia muito pouco o outro lado da negociação. Ele estava disposto a pesquisar mais, mas não sabia o quê. Você precisa ajudá-lo. Que informações ele precisa buscar sobre a empresa e sobre o executivo com quem irá negociar?

Ao conversar com alguns amigos e pesquisar algumas coisas, Antônio tomou conhecimento de que o **poder** de cada uma das partes era algo que influenciaria a negociação. Ele sabia que existiam várias formas de aumentar o seu poder, mas estava muito confuso. Você precisa ajudar Antônio a descobrir essas informações. Quais são os fatores que aumentam e quais são os que diminuem o poder do negociador? Como Antônio deve trabalhar isso?

As emoções também mexiam com Antônio, que estava com os nervos à flor da pele. Ele imaginava que isso poderia atrapalhá-lo, mas não sabia como se portar. Que dicas você pode dar a Antônio para ele controlar suas emoções? Quais delas ele precisa suprimir e quais precisa aflorar? Como fazer isso?



Em especial nas negociações que podem gerar relacionamentos de longo prazo, é preciso que as partes procurem identificar os interesses envolvidos na negociação, a fim de conseguir aumentar o seu valor, ao invés de terem posições rígidas e tentarem defendê-las a todo custo, apenas para terem uma parte maior do valor já existente.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

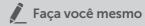
Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.

Recomeço Carlos é dono de uma pequena panificadora artesanal. Por oito meses, vendeu seus pães no Empório Saúde. As vendas representavam 50% de todo o faturamento da empresa de Carlos, mas nas últimas duas semanas ele não recebeu o pagamento pelas vendas. Ele marcou uma reunião com Daniele, a dona do Empório, para conversarem a respeito. Carlos levantou algumas informações e descobriu 4. Descrição da SP que o Empório sofreu uma enchente recente, o que fez com que a proprietária precisasse fazer um grande investimento para recuperar o imóvel. Ele acha que isso pode tê-la colocado em problemas de fluxo de caixa. Carlos sabe que não pode continuar fornecendo se não receber por isso, mas também sabe que sem as vendas para o Empório, sua empresa ficará em apuros. Que tipo de negociação Carlos poderia fazer nesta situação? Carlos identificou que era melhor não forçar o recebimento imediato do que Daniele lhe devia, afinal isso poderia piorar a situação financeira do Empório Saúde. Pensou em propor que o valor fosse pago em dois meses, sem cobrança de juros. A não cobrança de juros era importante para demonstrar que entendia a situação de Daniele, além de solidariedade, o que, tinha certeza, melhoraria o relacionamento de ambos no longo prazo. Assim, Carlos conseguiu sair de uma situação de negociação para resolução de conflitos para uma situação de negociação com foco na elaboração de acordo. Além disso, Carlos propôs que fizessem um evento 5. Resolução da SP juntos, para ajudarem as outras vítimas da enchente na cidade, o que poderia ser uma ótima iniciativa de marketing para ambos. Com isso, ao invés de solucionar o problema imediato do relacionamento (receber o pagamento atrasado e os juros referentes ao atraso), mas correr o risco de perder a cliente, Carlos aumentou o relacionamento com o Empório, que é responsável por 50% de seu faturamento, e aumentou muito a chance de mais negócios ao longo prazo. Carlos optou por uma negociação com foco no interesse, aumentando o valor para ambos e fortalecendo o relacionamento de longo prazo, ao invés de focar na negociação baseada em posição.



Levantar informações antes de uma negociação é essencial. As partes devem conhecer as necessidades do outro lado para que possam

fazer uma negociação baseada em interesse e com isso aumentar o valor para ambos.



Imagine que você é dono de uma malharia que produz roupas fitness. Em virtude do destaque que suas roupas estão ganhando no Instagram, o diretor de compras de uma grande rede varejista de roupas te enviou um e-mail demonstrando interesse e sugerindo uma reunião. Faça uma lista com pelo menos dez informações que você deve levantar sobre a rede antes de iniciar a negociação.

Faça valer a pena

- **1.** Um empresário negocia um desconto de 10% para comprar um lote de 1.000 peças. A outra parte informa que não pode oferecer o desconto solicitado, mas que pode dividir o valor em até cinco vezes. Podemos dizer que existe uma:
- a) Negociação baseada em posição.
- b) Negociação baseada em interesse.
- c) Negociação pacífica.
- d) Negociação assertiva.
- e) Negociação empoderada.
- **2.** Edson é um importante prestador para a empresa de Benedito. No mês passado, Edson cometeu algumas falhas, deixando de entregar suas atividades conforme o previsto no contrato, ele reclamou que as condições de trabalho estão muito ruins. Benedito convocou uma reunião com Edson. O que ele deve fazer?
- a) Resolver o problema encerrando o contrato.
- b) Conversar com Edson para entender o que está ocorrendo e identificar a possibilidade de criar um novo acordo.

- c) Conversar com Edson e demonstrar o seu poder como contratante e humilhá-lo.
- d) Entrar em contato com a empresa, ser justo e cobrar o valor das multas.
- e) Entrar em contato com Edson e informá-lo de que irá acioná-lo na justiça.
- **3.** Segundo a linha teórica que defende a negociação baseada em interesse, uma negociação deve:
- a) Terminar com as duas partes em acordo.
- b) Envolver negociadores experientes.
- c) Aumentar o valor gerado, ou seja, com base nos interesses de ambos os negociadores, eles devem trabalhar para aumentar o valor e não apenas dividi-lo.
- d) Ser realizada em um ambiente agradável e neutro, climatizado e com baixa luminosidade. É importante que quem convocou a reunião seja o anfitrião.
- e) Sempre sair com um vencedor.

Seção 1.3

Planejando a negociação

Diálogo aberto

O dia da reunião se aproximava e Antônio continuava se preparando. Ele acreditava que já sabia tudo que precisava, ligou para Carlos novamente e disse estar preparado. O amigo logo perguntou se o seu planejamento para a negociação estava concluído e se sabia qual era a sua MAANA. O que?, perguntou Antônio, que nunca havia ouvido o termo antes. Como podemos ajudar Antônio nessa tarefa? O que precisa ser planejado antes de iniciar uma negociação? O que é MAANA? O que ainda falta em seu planejamento?

Na seção anterior, você aprendeu os tipos de negociação e os fatores que a influenciam. Agora, nesta seção, você aprenderá a fazer o seu planejamento para a negociação, em especial, aprenderá a estruturar o Relatório MAANA (Melhor Alternativa para um Acordo Negociado). Com mais este conhecimento, estará mais preparado para conhecer e aplicar técnicas de negociações e gestão de conflitos em atividades comerciais.

Carlos explicou para Antônio que a etapa de preparação para uma negociação é tão ou mais importante que a negociação em si. Ele precisa analisar a situação, elaborar um planejamento e ter consciência de qual é o seu objetivo, o que ajudará a aumentar o seu poder como negociador. Uma das etapas mais importantes deste planejamento é a elaboração da MAANA, que permitirá a Antônio saber até que ponto ele pode ceder para aceitar o trabalho com a CHISIM, ou seja, ele precisa conhecer qual é o mínimo que pode aceitar. Por fim, ele deve buscar informações sobre a técnica da árvore de decisão, conforme lhe sugeriu Carlos, que pode ser utilizada como auxílio para pensar na melhor decisão a ser tomada em uma negociação.

Nesta seção, você irá aprender como fazer toda a preparação e

planejamento para participar de uma negociação. Além disso, você deverá entender o conceito de MAANA e saber como fazer o seu MAANA antes de ir para uma negociação, e também irá conhecer o conceito de Árvore de Decisão, que pode te ajudar a raciocinar em algumas situações com múltiplas opções.

Esses conhecimentos te ajudarão a conhecer os fundamentos, aspectos, elementos, técnicas de negociação e premissas de estratégia empresarial aplicados às atividades comerciais.

Vamos lá, então!

Não pode faltar

A maioria dos especialistas em negociação é bastante enfática em citar a preparação como a parte mais importante em uma negociação. Nesta seção, continuaremos falando sobre os elementos a serem elaborados antes da negociação, especialmente o planejamento da negociação e a elaboração da MAANA. Alguns dos conhecimentos da seção anterior serão utilizados nesta seção, mas com o objetivo de tentar sistematizar a preparação em um planejamento.

Este planejamento pode ser dividido em duas grandes etapas, a primeira delas é a análise da situação de negociação e a segunda e principal é o estabelecimento de objetivos. Nesta primeira etapa, o negociador precisa levantar todas as informações possíveis sobre a negociação: sobre o mercado, as opções existentes, as negociações anteriores, o negociador, entre outras já comentadas no capítulo anterior. É importante anotar esses dados em um papel, isso impede que informações importantes sejam esquecidas e permite que o negociador reflita melhor sobre cada uma delas.

Ainda na análise da situação, deve-se listar todos os interesses que estão envolvidos na negociação e elencá-los em ordem de relevância. É importante fazer essa análise para a empresa que você representa e também tentar identificar quais são os interesses da outra parte. Algumas vezes, interesses podem ser apresentados à outra parte apenas como ferramenta de barganha para a negociação.

Exemplificando

Em uma negociação de um contrato de serviços, podem existir diversos fatores em jogo, como o valor da prestação do serviço, a forma de pagamento, o prazo de pagamento, o nível de serviço a ser oferecido, o prazo da prestação do serviço, multas para possíveis falhas, entre outras coisas. Um bom negociador deve conhecer a importância de cada um desses aspectos para a empresa que representa e tentar conhecê-los também para a outra parte. Assim, ele saberá em que pontos pode ceder e em quais precisa se manter firme durante a negociação.

Note que muito provavelmente você não conseguirá saber de antemão todos os interesses da outra parte. Neste caso, você pode se preparar também para saber quais são as questões que você precisará fazer durante a negociação para conseguir obter as informações necessárias. É claro que um bom negociador nunca fará perguntas que dificilmente serão respondidas com exatidão, mas saberá preparar questões que lhe levarão à informação que precisa de uma maneira velada e discreta.

Um bom negociador também irá levantar informações de mercado que o permitam definir uma negociação que pode ser considerada justa. Estes termos vêm de uma pesquisa em negociações semelhantes que ocorreram nos últimos tempos. Por exemplo, qualquer pessoa que vá vender um carro irá olhar previamente o valor do carro na tabela e na média das negociações em sites da internet para saber o valor médio pago pelo carro, embora saiba que no momento da negociação diversos fatores vão alterar esse valor, como as condições externas do carro, a quantidade de quilômetros rodados, compra de outro veículo envolvida no negócio, forma de pagamento etc.

Além dos fatores já citados, um bom negociador deve preparar uma agenda para os encontros que irão ocorrer durante a negociação e pensar quais são os locais mais adequados e como prepará-los para o momento de receber a outra parte. Note que acertar esses fatores com o outro já faz parte da negociação, embora ainda não esteja se discutindo necessariamente os termos

de um possível acordo.

A segunda parte do planejamento da negociação refere-se a estabelecer um objetivo para si nesse processo. Neste momento é muito importante que o negociador faça uma reflexão sobre o que realmente pretende com a negociação. Ele precisa também pensar se existem outros aspectos a serem levados em conta, quais são esses aspectos e por que são importantes na negociação.



Podemos usar aqui o exemplo de uma empresa que vende conjuntos comerciais de um prédio em lançamento. Embora o objetivo principal da empresa normalmente seja vender o imóvel, ela tem de levar em conta outros aspectos que são importantes para ela. Uma empresa que esteja com dificuldades financeiras pode ter como prioridade receber logo o valor do imóvel para quitar os seus compromissos, para isso pode estar disposta a oferecer um grande desconto. Outra empresa, que esteja com o seu fluxo de caixa mais em dia, pode priorizar vender o conjunto com uma maior margem de lucro. Uma terceira empresa poderia ainda ter como prioridade vender o conjunto para uma empresa de renome que induza a valorização dos outros conjuntos comerciais que continuarão de posse da empresa para aluguel futuro.

Ou seja, embora o objetivo principal da negociação seja sempre o mesmo, ao conhecer os outros aspectos envolvidos, o negociador saberá em quais pontos pode ceder aos pedidos da outra parte e em quais ele precisa ser mais duro. Veja que isso está muito ligado à questão de saber quais são os seus interesses e, com base nisso, descobrir os interesses da outra parte para que possa ser feita uma negociação mais benéfica para ambos.

Para que os objetivos sejam bem definidos, eles devem seguir alguns critérios em sua definição, são eles:

Específicos: devem definir com clareza qual é o resultado esperado.

Mensuráveis: devem ser especificados de forma quantitativa.

Atingíveis: eles devem ser realistas e possíveis de serem alcançados, mas não devem deixar de ser desafiadores.

Definidos no tempo: devem especificar um horizonte de tempo para que ocorram.

Coerentes: todos os objetivos existentes devem ser coerentes entre si para que não se contradigam.

No exemplo da venda do conjunto comercial, poderíamos ter como objetivo: vender uma unidade comercial pelo valor mínimo de R\$ 300.000,00 em até três meses.

Ter um objetivo bem definido para a negociação é importante também para que se possa, posteriormente, analisar se foi atingido um resultado satisfatório com aquela negociação. Se não se sabe qual é o objetivo, qualquer resultado será aparentemente satisfatório.

Mesmo tendo um objetivo bem definido e especificado, o negociador não deve engessar a negociação, é preciso ser flexível e estar disposto a ceder em alguns pontos para que uma alternativa melhor possa ser realizada. Neste ponto é importante que o negociador tenha conhecimento de quais são os acordos alternativos que ele tem à disposição. Caso existam impasses, ele deve tentar descobrir quais são os interesses da outra parte por meio de perguntas e, com base nisso, buscar em conjunto alternativas para solucioná-los, partindo para uma negociação baseada em interesses que possa gerar valor.



Quantas vezes você já se envolveu em uma negociação sem se preparar antecipadamente e depois ficou com a sensação de ter sido enganado? Se você não se prepara, a outra parte pode conseguir te oferecer um acordo que não seja o ideal para você, que só irá descobrir posteriormente, muitas vezes, quando não há possibilidade de desfazer o acordo.

Durante a definição do seu objetivo, o negociador deve definir a sua MAANA. Isso é, definir qual é o ponto no qual ele deve optar pela ruptura, ou seja, pela não realização do acordo. Definir este ponto mínimo não tem como objetivo que o negociador se retire facilmente da negociação, mas sim que ele tenha a segurança de que conhece qual é a situação mínima aceitável para ele e que, com isso, consiga trabalhar mais tranquilo no acordo para obter condições melhores. O ideal é que o negociador compare a proposta apresentada pela outra parte com a sua MAANA e então possa optar por aceitá-la ou não.



Vocabulário

MAANA – Melhor Alternativa para um Acordo Negociado deriva do termo em inglês BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement.

Para definir a MAANA, o negociador deve elaborar uma lista com todas as possibilidades de ação que ele possui caso o acordo em negociação não seja implementado. O foco inicial deve ser em gerar a maior quantidade de opções possíveis. No segundo momento, é preciso então analisar as opções e posteriormente afunilar as decisões que podem ser tomadas até escolher qual a melhor delas. Ou seja, primeiro cria-se diversas opções e posteriormente avalia-se e define a melhor a ser seguida (não se esqueça de que essa alternativa é a melhor a ser seguida, caso não seja possível chegar a um acordo com a outra parte, portanto não exclui a possibilidade da negociação que está sendo realizada).

Elaborar uma MAANA pensada e de qualidade aumenta o poder na negociação. Ela dá ao negociador a segurança de saber em que ponto parar de negociar e também demonstra que existem outras opções para serem realizadas, caso o acordo não seja atingido. O processo de reflexão para elaborar a MAANA pode abrir a mente do negociador para opções que não havia pensado e, sabendo que tem boas opções, fazer com que entre em uma negociação com mais poder, precisando ceder menos à outra parte.

Conhecer a MAANA da outra parte envolvida na negociação, também pode ser uma importante fonte de poder para o negociador.

É claro que, sabendo disso, a outra parte dificilmente abrirá o jogo e informará qual é a sua MAANA, mas ainda assim, o bom negociador deve refletir e tentar imaginar qual é, antes do momento da negociação.

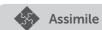
Pesquise mais

Conheça o artigo a seguir em que Guhan Subramanian apresenta estratégias para utilizar a MAANA em diversas situações de negociação.

Subramanian, Guhan. A melhor alternativa na negociação. **HSM Experience**. Jul. 2011. Disponível em: http://experience.hsm.com.br/posts/a-melhor-alternativa-na-negociacao. Acesso em: 1 maio. 2016.

Dentro da MAANA, um dos pontos mais importantes em uma negociação comercial é a definição do preço mínimo que o negociador está disposto a aceitar. Essa definição serve tanto para negociações envolvendo produtos quanto para negociações envolvendo serviços. Normalmente, ela é baseada em uma análise interna da empresa, que envolve os seus custos, suas margens e as suas estratégias.

Caso você tenha a opção de fazer a primeira oferta na negociação, é preciso pensar ainda em qual será ela. Quanto maior é a sua primeira oferta, maior é a sua chance de barganha no momento da negociação, todavia, uma primeira oferta muito descolada da realidade pode ser interpretada pela outra parte como uma afronta e pode diminuir a sua credibilidade ou até mesmo impedir que a negociação prossiga.



MAANA é a melhor alternativa que o negociador possui caso não consiga fechar o acordo que pretende. Conhecê-la permite que o negociador saiba qual é a condição mínima que pode aceitar para fechar um acordo.

Árvores de decisão

Como o desenvolvimento da MAANA (especialmente a escolha da melhor entre as alternativas possíveis) pode ser complicado, alguns autores sugerem a utilização da técnica de árvore de decisão, que é muito comum para analisar opções em um processo de tomada de decisão. Essa técnica permite que as alternativas sejam visualizadas de maneira gráfica, como um ramo de uma árvore. É possível analisar quantitativamente eventos que têm probabilidade de ocorrer.

O primeiro passo dessa técnica consiste em desenhar uma árvore com todas as opções possíveis. Em seguida, definem-se os resultados que podem ser obtidos com cada decisão e, na sequência, as probabilidades de cada opção ocorrer. Ao final, é feito um cálculo para definir o valor esperado de cada decisão. Isso pode ajudar a definir a MAANA.

Por exemplo, uma empresa brasileira tem um contrato de compra de US\$ 100.000,00 de um fornecedor internacional. Neste contrato, o pagamento deve ser feito em dólares, com o câmbio a ser definido no futuro. A empresa acredita que existe 20% de chance de o governo mudar a sua política atual e parar de segurar o preço do dólar, o que faria com que ele saísse da cotação atual de R\$ 3,00 para a cotação de R\$ 5,00, segundo os analistas de mercado. Em uma primeira sondagem, a empresa recebeu uma proposta de um fornecedor nacional, que ofereceria os mesmos produtos por R\$ 350.000,00. Para ajudar a sua decisão, o negociador pode utilizar a técnica de árvores de decisão, conforme observado na figura a seguir:

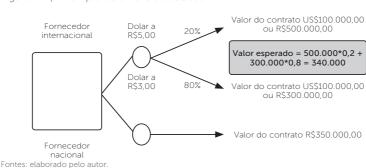


Figura 1.2 | Exemplo de árvore de decisão

Na Figura 1.2 é possível observar que a melhor opção racional (não leva em conta a aversão ao risco do decisor) é manter o contrato com o fornecedor internacional, que apresenta um valor esperado de R\$ 340.000,00, menor do que o oferecido pelo fornecedor brasileiro. Podemos afirmar ainda que, se todas as outras alternativas relacionadas ao negócio forem iguais, a MAANA para que a empresa fosse negociar com a empresa brasileira teria um preço de R\$ 340.000,00, ou seja, qualquer valor superior a este não deveria fazer que as empresas estabelecessem um acordo.

Fazer uma preparação adequada antes de uma negociação é essencial para aumentar o poder do negociador e as suas chances de sucesso. Parte importante da preparação é a elaboração da MAANA, que deve definir as condições mínimas para as quais o acordo deve ser realizado. É importante também pensar todas essas definições com a mente do outro lado, ou seja, pensar quais são os objetivos e qual é a MAANA da outra parte da negociação. Isso o ajudará a se planejar.

Sem medo de errar

O grande dia da reunião com a CHISIM se aproxima e Antônio ainda não está preparado adequadamente. Embora tenha buscado conhecimento e refletido sobre a sua situação e a da outra parte, Antônio ainda não colocou nada no papel. Carlos o alertou de que é preciso fazer mais do que já fez até o momento. Quais são as duas etapas essenciais do planejamento de uma negociação? O que Antônio ainda precisa fazer para estar preparado?

O amigo alertou que uma das coisas que não poderia faltar no planejamento de Antônio era desenvolver a sua MAANA. Mas o que é isso? Ele achou que era simples, mas quando começou a estudar e a pensar em sua situação, descobriu que precisaria se dedicar e buscar mais informações. Ajude Antônio a entender o que é MAANA e como desenvolvê-la.



Todo negociador experiente desenvolve a sua MAANA antes de entrar em uma negociação. Ele precisa saber qual é a sua melhor possibilidade caso a negociação não ocorra, o que lhe dá segurança para não aceitar qualquer proposta.

Havia ainda um ponto que Antônio acabou descobrindo. Existe uma técnica chamada árvore de decisão, que poderia ajudá-lo a pensar a sua MAANA. Porém, ele não encontrou muita informação sobre ela. Você pode ajudá-lo? O que é árvore de decisão? Como fazê-la?

Na aula anterior, você listou todas as informações que eram relevantes para a negociação em que está envolvido. Agora, você precisa continuar o seu planejamento para a negociação. Pense primeiro em qual é o seu objetivo principal para querer fechar o contrato com a CHISIM. Pense ainda em outros atributos que podem estar envolvidos que não sejam o seu objetivo principal. Por fim, desenvolva a sua MAANA para essa negociação.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.

Casa Nova

4. Descrição da SP

Cleo guer comprar uma nova casa, maior e gue poderá acomodar toda a sua família com mais conforto. Para isso, precisa vender o seu apartamento atual, pois precisa do dinheiro da venda para dar entrada no negócio, no valor de R\$ 200.000,00. A nova casa ainda está em fase de acabamento e ficará pronta somente em 60 dias. Alguns anos atrás, um corretor de imóveis avaliou o apartamento de Cleo em R\$ 300.000,00. Os imóveis no geral estão desvalorizados no mercado, mas Cleo tem um amigo investidor que afirmou que paga R\$ 200.000,00 pelo apartamento e que pode aguardar a casa ficar pronta e Cleo se mudar. Após anunciar o apartamento à venda em um jornal da cidade, Cleo recebeu uma ligação de Fábio, que está interessado em conhecer o apartamento e saber o valor pelo qual Cleo guer vendê-lo. Cleo precisa se preparar antes de ir conversar com o interessado. Vamos ajudá-la.

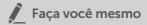
5. Resolução da SP

Para elaborar a sua MAANA, Cleo começou pensando que o seu principal objetivo naquela negociação era consequir vender o seu apartamento. Ela concluiu também que nessa negociação era preciso levar em conta dois aspectos importantes: vender o apartamento por um preco que permita a ela pagar a entrada da casa e conseguir que a mudança ocorra somente daqui a 60 dias, prazo que falta para a casa ficar pronta. Cleo tem uma alternativa caso não faca acordo com Fábio (MAANA), que é vender o apartamento para o seu amigo por R\$ 200.000,00, sabendo que ele espera os 60 dias que a casa levará para ficar pronta. Ela fez uma pesquisa em um site de venda de imóveis e identificou apartamentos semelhantes oferecidos a R\$ 250.000,00 nesta região, ou seja, ela sabe o preço médio do que está negociando. Como ela tem a oportunidade de fazer a primeira oferta, irá pedir R\$ 300.000,00 baseada em uma avaliação feita por um corretor alguns anos atrás, acha que assim ela poderá ter uma margem maior de negociação.

Fábio gostou do apartamento de Cleo e fez uma oferta de R\$ 230.000,00, mas precisava se mudar imediatamente, o que era inviável para Cleo. Ela então resolveu perguntar a Fábio o motivo que o levava a precisar mudar tão rápido. Ele explicou que iria viajar a trabalho e que passaria 90 dias no exterior, portanto precisava algum lugar para deixar seus móveis e seus pertences. Não queria renovar o seu aluguel atual, pois nesse caso precisaria fazer um novo contrato de 24 meses. Diante disso, Cleo propôs alugar um espaço em uma empresa especializada na guarda de móveis e bens por três meses e pagar todos os custos com aluguel, transporte e posterior mudança de Fábio. Dessa forma, eles fecharam a negociação, que trouxe o ganha-ganha para as duas partes.



MAANA é a abreviatura para Melhor Alternativa para um Acordo Negociado. Para elaborá-la o negociador deve pensar em qual é a sua melhor possibilidade caso a negociação não se concretize.



Agora é a sua vez. Você quer vender o seu carro atual para dar entrada em um novo. Na concessionária te ofereceram R\$ 15.000,00 pelo carro, mas o preço médio informado pelo site de compra e venda de carros para este modelo e ano é de R\$ 18.000,00. O seu carro está em bom estado e você resolve anunciar neste mesmo site por pelo menos dois meses para tentar fazer um negócio melhor. Qual o valor que você deve colocar no anúncio de venda do carro? Qual é o valor da sua MAANA?

Faça valer a pena

- **1.** As duas etapas nas quais podemos dividir o planejamento para a negociação são:
- a) Pensamento e escrita.
- b) Levantamento de informação e definição dos objetivos.
- c) Plano e execução.
- d) Formal e informal.
- e) Dedutivo e indutivo.
- **2.** A primeira etapa do planejamento para a negociação é o levantamento de informações. Neste momento, o negociador deve procurar informações:
- a) Apenas sobre aspectos técnicos do produto.
- b) Apenas sobre o outro negociador.
- c) O local onde se reunirão.

- d) O valor máximo pelo qual aquele produto ou serviço já foi vendido anteriormente.
- e) O que está sendo negociado, o mercado, a outra parte, o outro negociador e seus interesses.
- **3.** Ao definir os seus objetivos na negociação é importante também:
- a) Pensar em todos os interesses que o negociador tem, não apenas no valor do acordo que está sendo negociado.
- b) Saber apenas o valor do que se quer negociar.
- c) Já pensar na elaboração do contrato formal entre as partes.
- d) Saber as datas das reuniões.
- e) Saber em que moeda está sendo feito o negócio.

Seção 1.4

Questões éticas e culturais em negociações

Diálogo aberto

Antônio seguia seus estudos sobre negociação e sobre a CHISIM e sentia que estava cada vez mais preparado. Dias antes da negociação, Antônio recebeu um e-mail da CHISIM, informando que o presidente global da empresa, um chinês, viria ao Brasil para participar pessoalmente da negociação. Isso o deixou bastante apreensivo. Como será que é negociar com um chinês? Será que eles têm algum costume diferente? Existem também as normas éticas. Como não feri-las? Basta fazer tudo dentro da lei? Vamos ajudar Antônio a encontrar mais informações sobre como tratar as diferenças culturais em uma negociação e a descobrir como lidar com elas.

Lembre-se de que na seção anterior você aprendeu a desenvolver o MAANA e a se preparar ainda mais para uma negociação. Agora, você aprenderá como considerar fatores multiculturais que podem existir nas negociações atuais, em um mundo globalizado. Também irá refletir sobre aspectos éticos que devem ser sempre levados em conta nas negociações. Iremos auxiliá-lo neste ponto, a pensar em como refletir sempre que se deparar com este tipo de dilema. Isso irá contribuir para você compreender os fundamentos, aspectos, elementos, técnicas de negociação e premissas de Estratégia Empresarial que podem ser aplicados às atividades comerciais e para você conhecer e aplicar técnicas de negociações e gestão de conflitos em atividades comerciais.

Você sabia que em uma negociação que envolve atores de diferentes países é preciso levar em conta as diferenças culturais existentes? É preciso saber respeitar os costumes de todas as partes sem, no entanto, perder também as suas tradições. Além disso, é preciso respeitar os dilemas éticos que podem surgir, tanto os puramente éticos quanto aqueles que também podem desrespeitar legislações vigentes. Nesta seção, você será levado a

refletir sobre como se portar nas negociações interculturais, sem necessariamente abordar aspectos culturais de cada país ou região. Também irá conhecer aspectos de justiça e de valores, que são pessoais, mas que precisam ser levados em conta na negociação e, por fim, as normas éticas que precisam ser levadas em conta.

Desta forma, vamos ajudar Antônio a se preparar para a reunião com o executivo chinês. Que preparação especial ele precisa fazer para uma negociação com alguém de outra cultura? E em relação às normas éticas? O que ele não pode deixar faltar na negociação?

Não pode faltar

Além de realizar toda a preparação, deve-se levar em conta alguns outros aspectos que podem surgir no momento da negociação. É preciso entender e respeitar as diferenças quando as negociações envolvem pessoas de diferentes culturas. Também é preciso refletir sobre os conceitos de valor e de justiça envolvidos na negociação, além de manter a ética durante todo o processo. A seguir apresentaremos conteúdos e reflexões sobre essas questões.

Negociações interculturais

Com o crescimento dos meios de transporte que facilitam a circulação de pessoas e produtos pelo planeta e especialmente com a internet que encurta distâncias, aumentou muito nas últimas décadas a quantidade de negociações que envolvem pessoas e empresas de países e de culturas diferentes. Hoje, é possível que uma empresa com uma única sede tenha negócios e transacione com pessoas em diversos lugares do mundo, o que aumenta tanto a complexidade legal (afinal, é necessário respeitar leis de diferentes países) como também cultural, sobre como lidar com pessoas que possuem costumes tão distintos dos nossos.

É importante analisar que as diferenças culturais existem não apenas entre países, mas estão presentes também entre membros da mesma nação. Por exemplo, em uma situação em que índios brasileiros ocupem uma estrada para reivindicar seus direitos, o negociador deverá respeitar os costumes indígenas, sob risco de inflamar ainda mais a situação. O mesmo negociador, em situação

semelhante de invasão, em uma grande cidade como São Paulo, deveria ter atitudes completamente diferentes, visto que a cultura de cada um dos grupos (embora sejam todos brasileiros) é muito diferente

Indo além, não é necessário nem mesmo que grupos étnicos diferentes estejam envolvidos para que existam diferenças culturais. As culturas e a forma de fazer negócios entre brasileiros de diferentes regiões do país são bem diferentes. Por exemplo, enquanto paulistas e sulistas costumam ser mais assertivos, diretos e impessoais, cariocas e nordestinos gostam de prolongar a negociação e são mais abertos a envolver aspectos pessoais e descontraídos durante o processo. Note que essas diferenças são difíceis de serem detectadas e criam um desafio para nós brasileiros, que estamos acostumados a conviver com pessoas de diferentes partes do país, imagine como isso se coloca como um complicador para estrangeiros que vêm ao Brasil para fazer negócios.

É comum que publicações de negócios procurem caracterizar e ensinar como se portar diante de diferentes culturas para fazer negócios. Fique atento que, embora seja importante conhecer esses aspectos, é preciso estar ciente de que existem diferenças dentro de uma mesma nação, portanto, vá mais a fundo em suas pesquisas sobre a cultura da outra parte da negociação do que guias e orientações simplistas. Assim como utilizamos o exemplo do Brasil, onde conhecemos as diferenças culturais, com certeza ela está presente em quase todos os países.

Diante dessa grande dificuldade de conseguir conhecer a fundo cada detalhe de tão variadas culturas, o ideal é ser sensível à outra cultura presente na negociação, mas sem criar estereótipos. Para isso, é necessário conhecer vários aspectos e características daquelas pessoas para evitar gafes que podem atrapalhar a negociação e também ter ciência de que a outra parte poderá cometer alguns erros, por não conhecer a fundo a sua cultura e, portanto, não considerar que isso é uma ofensa pessoal, mas sim desconhecimento.

Você precisa conhecer o seu próprio estilo e identificar qual é o estilo de da outra parte. Com base nisso, você deve considerar uma análise sobre o que é possível adaptar do seu estilo e o que

espera que a outra parte adapte do estilo dela. Ao buscar apenas informações superficiais e tentar se adaptar, você pode não entender profundamente a outra parte e sua cultura e cometer gafes ainda piores.

São comuns exemplos em que as duas partes tentaram se adaptar à cultura da outra e, consequentemente, acabaram tendo posições divergentes e até cômicas. Um executivo brasileiro, certa vez, foi bastante frio e ofereceu apenas um aperto de mão a um executivo oriental, que em troca ofereceu-lhe um efusivo abraço, trocando os papéis que eram esperados. Um executivo americano também se abaixou para cumprimentar respeitosamente seu par japonês, que lhe ofereceu a mão para um aperto de mãos e ficou no vácuo.

O ideal é sempre agir de forma educada, tomando cuidado para respeitar a cultura de todas as partes envolvidas. O mais indicado é que exista uma adaptação moderada entre as partes, ao invés de uma adaptação radical que pode levar às gafes já citadas. Procure identificar pontos essenciais da outra cultura, especialmente gafes e tabus que você precisa evitar, pois podem ser ofensivos. Faça uma ampla pesquisa para identificar se existem ações ofensivas com as quais você deve tomar cuidado.

O mais importante é que a negociação depende muito mais do respeito entre cada uma das partes do que, necessariamente, de respeitar culturas e estilos de negociação. Quando a negociação envolve culturas diferentes é preciso que ambos saibam que gafes podem acontecer e não considerá-las como de cunho pessoal, além disso, não só apenas em negociações culturais, mas em qualquer relacionamento entre pessoas de culturas diferentes, buscar conhecer e tentar algumas ações da cultura da outra parte demonstram respeito e boa vontade.

Pesquise mais

FREITAS, Maria Ester de. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 15, n. 45, abr./jun. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302008000200005&script=sci_arttext. Acesso em: 24 maio 2016.

Neste artigo, Freitas apresenta a importância dos aspectos interculturais nos estudos organizacionais e o quanto isso é indispensável na gestão contemporânea.

Normas éticas

Além de respeitar as diferenças entre culturas, é preciso levar em conta os aspectos éticos durante as negociações. Para o Dicionário Aurélio, ética é um "conjunto de regras de conduta". Sabe-se que existem definições muito mais profundas, além de um grande debate sobre o que é ou não ético, no entanto, o objetivo deste livro não é se aprofundar nessa questão, mas sim apresentar elementos práticos que permitam uma reflexão inicial sobre as influências possíveis das normas éticas em uma negociação comercial. No contexto de negociação, podemos entender normas éticas como um conjunto de regras de conduta que se espera que sejam seguidas por todas as partes envolvidas em uma negociação.

Pesquise mais

Neste livro, Valls faz uma completa reflexão sobre a ética e suas raízes. É uma ótima leitura para quem deseja se aprofundar e refletir mais e melhor sobre esse tema

VALLS, Álvaro. **O que é ética**. São Paulo: Brasiliense, 1994. (Coleção primeiros passos). Disponível em: https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/turismo-e-hotelaria/etica-o-que-e/18564>. Acesso em: 18 abr. 2016.

É importante lembrar que, em negociações com profissionais que, representam empresas ou até mesmo nações, é preciso levar em conta fatores éticos pessoais, mas também fatores éticos da organização e até mesmo da relação entre a organização e o seu representante.

Para analisar a ética, é preciso analisar também a lei. Existe uma intersecção entre esses dois universos, ou seja, questões que não

são éticas e nem legais. Também existem as questões que não são consideradas éticas, mas que ainda assim estão dentro da lei. Iremos analisá-las a seguir de maneira distinta.

Na intersecção entre o que não é ético e também não é legal está a **fraude**. Para definir de uma maneira simplista, pode-se considerar como fraude a apresentação de informações falsas ou a atuação de má-fé, de maneira deliberada, com o intuito de enganar o outro lado envolvido em uma negociação.



Fraude consiste em apresentar informações falsas ou agir de má-fé, com o intuito de prejudicar ou enganar de maneira deliberada o outro lado envolvido em uma negociação.



Imagine uma situação em que você coloque o seu carro à venda por R\$ 50.000,00, sabendo que aceita receber até R\$ 45.000,00 por ele. Enquanto negocia com um interessado, ele te pergunta se você aceitaria vender o carro por 45.000 e você responde que não. Você cometeu fraude? Afinal, você mentiu deliberadamente. Você fez algo ilegal? Entende-se que embora você tenha mentido, não é uma fraude. Esconder algumas informações essenciais faz parte do jogo da negociação.

Como abordado anteriormente, é preciso que exista confiança entre as partes em um processo de negociação, mas todos sabem que neste processo é comum que informações sejam omitidas ou mesmo que existam algumas mentiras para se obter o melhor acordo. O que não é permitido é que essas mentiras extrapolem a relação de confiança que deve existir entre as partes.

Vamos analisar outros aspectos nesta mesma negociação. Imagine que o seu carro possui alguns pequenos arranhões e problemas mecânicos que foram ocorrendo ao longo do tempo. É ético não informar cada um deles para o comprador? Em princípio não, afinal espera-se que ao comprar um veículo usado ele tenha alguns vícios e o comprador deve fazer uma avaliação em que identifique esses vícios e decida-se por comprar ou não.

Ainda nessa mesma situação, o comprador poderia pedir para você levar o carro a um mecânico que fará um laudo atestando a qualidade do veículo. Sabendo que o carro tem um problema grave, você propõe ao mecânico pagar a ele uma quantia em dinheiro para que não coloque esse problema no laudo. Neste caso, você utilizou a mentira para enganar a outra parte e agiu de má-fé de maneira deliberada, ou seja, teve um comportamento antiético. Considerase que existiu fraude.

Além das fraudes, existem também as situações e relações que envolvem uma grande carga de confiança e lealdade. Quando essa relação é quebrada, mesmo que sem o envolvimento de informações falsas ou mentiras deliberadas, pode-se considerar que faltou ética e até mesmo legalidade. Por exemplo, na situação em que você é empregado de uma empresa, espera-se que exista entre ambos uma relação de confiança e lealdade, sendo assim, praticar ações que traiam essa confiança pode fugir à ética. O mesmo ocorre na relação entre empresas que contratam outras para fazer negócios ou para negociar em seu nome.



Reflita

Imagine que você é dono de uma grande empresa e que resolveu vender uma de suas fábricas. Para isso, contratou uma empresa de consultoria especializada e definiu uma comissão caso a venda fosse efetuada dentro de certos parâmetros. A consultoria faz o seu trabalho, encontra um comprador para a fábrica, e por isso merece receber a comissão. Descobre-se, posteriormente, que a consultoria também recebeu uma porcentagem do valor do negócio, paga pela empresa compradora. Isso feriu a ética? É ilegal?

Neste caso, pode-se entender que não foi ético receber das duas partes, visto que a empresa vendedora não sabia do pagamento da outra parte, caracterizando-se quebra de confiança. O correto a ser feito seria pedir permissão à empresa vendedora para aceitar a comissão, ou ainda, ter agido como um agente livre, sem estar ligado a nenhuma das partes e, então, ter recebido de ambas, sem maiores problemas éticos. Nessa situação, a ilegalidade não é tão evidente quanto na fraude e provavelmente levaria a uma discussão jurídica, no entanto, já existe jurisprudência que prevê punição nesses casos.

Exemplificando

Imagine que você trabalha em uma empesa que acabou de fazer uma nova descoberta científica que tem potencial de revolucionar o mercado, mas usa uma substância bastante rara e que tem poucos vendedores. A empresa decide, então, não revelar a descoberta até conseguir firmar um contrato longo com o fornecedor dessa substância. Você mantém segredo e consegue fechar o contrato de compra. No entanto, você também aproveita e compra ações da sua empresa, sabendo que ao divulgar essa descoberta para o mercado, as ações terão grande alta, o que de fato acontece.

Neste caso, manter a informação sigilosa enquanto fechava o contrato de compra da matéria-prima está dentro da ética, afinal você não deve confiança ou lealdade à empresa fornecedora, no entanto, comprar as ações não é ético. Você é empregado e deve confiança e lealdade aos donos da empresa, ou seja, ao comprar deles as ações que não haviam sido valorizadas ainda pela informação não ter sido divulgada, você rompeu essa confiança. Este caso também caracteriza como um problema legal, conhecido como *insider trading* e você responderá perante à lei por isso.

Além dos casos já citados, dentro dos que violam padrões éticos e podem ser questionados legalmente, existem ainda os casos que violam a boa consciência e o bom senso. São situações que envolvem problemas no processo, que normalmente aparecem quando uma das forças tem um poder de barganha desigual ou é forçada a

uma decisão em virtude da sua falta de escolha ou conhecimento. Isso está ligado também às condições em que existem termos de contrato que não são razoáveis. Esses termos, além de antiéticos, podem ser contestados legalmente posteriormente.

Por exemplo, uma empresa pode obrigar seus funcionários a assinar um contrato de trabalho com condições de trabalho degradantes. Essas condições podem não ser ilegais à primeira vista, mas podem ser abusivas. Existem casos como esse que já foram contestados na justiça, que deu ganho de causa aos empregados.



Imagine que você comprou um apartamento na planta. O pagamento será feito ao longo da construção, restando um saldo a ser financiado após a entrega das chaves. Alguns meses depois, você perde o seu emprego e então quer devolver o apartamento. Por mais que possam existir multas abusivas e taxas de cancelamento no contrato entre você e a construtora, já existe atualmente um padrão a ser seguido nesses cancelamentos que garante que não exista perda abusiva ao comprador.

Além das normas éticas citadas, que não respeitam a ética e a lei, existem outras situações que não respeitam a ética, porém que não são ilegais. Existem casos em que as empresas possuem os seus próprios valores e padrões éticos e os funcionários devem utilizá-los em momentos em que fiquem em dúvida sobre como agir diante de um dilema ético. Algumas vezes essas decisões envolvem a empresa como um todo e não apenas algum funcionário.

Nesses casos, a empresa deve refletir, elaborar suas normas éticas e divulgá-las a todos para que, diante dessas situações, os funcionários saibam como agir. Grandes empresas devem ter e orientar todos os seus funcionários sobre quais são os seus padrões éticos e como eles devem agir em situações em que possam ficar em dúvida. Por exemplo, existem empresas que não permitem que seus funcionários deem ou recebam qualquer presente de fornecedores ou clientes, para evitar qualquer suspeita

de corrupção. Um funcionário que não siga essa regra não poderá ser julgado pelas leis do país, mas estará agindo sem ética.

Diante de tudo o que já foi citado neste capítulo, é preciso, no entanto, dizer que a ética não é tão exata em todos os casos, especialmente quando ela envolve algo que não é ilegal e que diante de algumas situações podem existir dúvidas de como agir.

Uma dica para essas situações é sempre ter um mentor, alguém que você admire, especialmente pelo seu comportamento ético e correto, e imaginar como essa pessoa agiria em determinada situação. Esse mentor pode, inclusive, ser um dos seus superiores. Ao se sentir diante de um dilema ético você pode pensar: como o presidente da minha empresa agiria? Veja que isso aumenta ainda mais a necessidade de ser ético das grandes lideranças, pois agem por si e podem servir de exemplo a todos os outros na empresa também.

Uma outra dica para se manter íntegro diante de dilemas éticos é pensar em como você se sentiria se aquela decisão que está tomando ou aquela ação que está realizando fosse divulgada nos jornais na manhã seguinte e seus filhos, esposa e amigos pudessem ler. Se você está fazendo algo que não gostaria que tivesse esse destino, então, é melhor não fazê-lo.

Além da ética, é preciso pensar que, como já apresentado em capítulo anterior, o ideal é que a negociação tenha como objetivo desenvolver um relacionamento de longo prazo entre as partes. Nesse caso, a confiança é essencial e ações que não sejam éticas podem prejudicar o relacionamento durante toda a sua existência. Uma ação antiética pode até ajudar a fechar o contrato, mas se descoberta enquanto ele está vigente, poderá deteriorar a confiança necessária para o cumprimento de todo o contrato.

A prevalência da visão individualista e de pessoas que têm foco, acima de tudo, financeiro e não mais em cultivar relações de confiança entre pessoas faz que a análise e reflexão sobre a ética seja cada vez mais importante. Comportamentos antiéticos podem até ajudar a obter vantagens e benefícios de curto prazo, mas irão prejudicar muito a imagem pessoal no longo prazo.

A mensagem final sobre a ética já foi apresentada por diversos gurus e também é o princípio de várias das religiões que existem atualmente. Diante de algum dilema ético que se apresente, procure se colocar no lugar da outra parte e pensar como você se sentiria se agissem dessa maneira com você. Se não se sentir confortável com essa situação é porque alguma coisa precisa ser repensada. Embora, precise ser levado em conta que em uma negociação, por mais ética que seja, todos estão defendendo o seu lado e pretendem obter ganhos com o resultado final.

Valores e Justiça

Além da ética é preciso pensar também nos valores e no senso de justiça. Desta forma, temos que os valores são a bagagem de princípios morais que as pessoas carregam e que guiam as suas atitudes. Estudos atuais demonstram que o ser humano não é totalmente racional, portanto, a justiça é muito importante na vida das pessoas e, consequentemente, nas negociações.

Algumas vezes, pelo senso de justiça, podemos ser levados a tomar decisões econômicas ruins. Por exemplo, imagine que você é um prestador de serviços e que no último ano foi contratado por R\$ 70.00,00 para atender um cliente. Diante do cenário econômico mais fraco, o mesmo cliente o convida novamente a prestar o mesmo serviço, mas desta vez oferece apenas R\$ 50.000,00. Você aceitaria? Muitas pessoas rejeitariam essa opção, mesmo que isso signifique não prestar o serviço e, consequentemente, não ganhar nem o valor inferior, que seria a melhor decisão econômica a ser tomada, mas nesse caso o senso de justiça fala mais alto.

É importante entender também que o que é justo para uma das partes não é, necessariamente, justo para a outra parte. Você consegue identificar o que é justo para você, mas não consegue identificar o que é justo para as duas partes. Neste caso, cada um deveria comunicar à outra parte o que considera justo para si na negociação, dessa forma, podem evitar mal-entendidos.

Por fim, é preciso dizer que a reputação de ser um negociador ético, honesto e justo beneficia qualquer pessoa ou empresa no longo prazo. Ao ter essa reputação, você consegue ter mais confiança das pessoas e fazer as negociações fluírem de modo

que não se tente enganar e não exista grande desconfiança entre as partes.

Sem medo de errar

Antônio acabou de receber a notícia de que o presidente global da CHISIM viria ao Brasil pessoalmente para negociar com ele. Pelo que ele tinha pesquisado sobre a empresa, sabia que se tratava de um chinês. A ansiedade de Antônio aumentou. Como será negociar com um chinês? Você pode ajudar Antônio buscando informações sobre quais são os hábitos das pessoas desse país, especialmente dos homens de negócio.



Nas relações interculturais é preciso estudar e conhecer bem a outra parte envolvida. Respeitar os seus costumes é importante e demonstra respeito. No entanto, não é preciso passar por cima de seus próprios valores apenas para respeitar os costumes alheios.

Antônio novamente ligou para seu amigo Carlos, que o tranquilizou. Embora concordasse que era importante conhecer os aspectos da cultura da outra parte da negociação para evitar gafes, Carlos explicou que pequenas diferenças culturais poderiam realmente surgir, mas que não seriam tão relevantes caso as partes mantivessem o respeito.

Aprofundando suas pesquisas sobre os pontos envolvidos na negociação intercultural, Antônio resolveu se focar na China. Como é negociar com as pessoas dessa cultura? Que pontos ele deve levar em conta e o que ele deve evitar? Prepare uma lista com pelo menos cinco pontos aos quais Antônio precisará ficar atento ao negociar com o chinês para evitar gafes ou atitudes que possam ser consideradas ofensivas.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.

Vendendo um problema	
4. Descrição da SP	Você é dono de uma pequena empresa que está sofrendo problemas financeiros em virtude da diminuição do número de clientes e de processos de empregados aos quais você não pagou todos os direitos devidos. Por isso, você resolve vender a empresa e coloca um anúncio no jornal. Logo aparece um comprador que oferece um valor superior ao seu MAANA para essa negociação. Durante a negociação, você não cita nenhum dos problemas trabalhistas e apresenta dados que mascaram a situação financeira, além de mostrar crescimento no número de clientes. Você está sendo antiético ou está apenas fazendo o jogo da negociação?
5. Resolução da SP	Na situação apresentada, o dono da empresa agiu de má- fé ao apresentar dados irreais que não demonstravam a verdadeira situação da empresa. Em uma situação de negociação comercial como essa, o ideal é que o comprador possa fazer uma <i>due diligence</i> , ou seja, analisar por meio dos livros contábeis todos os resultados da empresa nos últimos anos. Uma negociação como essa poderia inclusive ser contestada na justiça posteriormente.



Ao agir de má-fé ou omitir informações com a intenção de enganar a outra parte deliberadamente, você está cometendo uma fraude. Nestes casos, além de antiético, você poderá ter problemas legais.



Agora é a sua vez. Procure informações sobre alguma negociação comercial que envolveu fraudes, leia, reflita e leve para discutir com os seus colegas durante a aula. Busque situações em que você consiga identificar qual foi a fraude e quem a cometeu.

Faça valer a pena

- 1. O que caracteriza uma negociação intercultural?
- a) Compra e venda de eventos culturais.
- b) Uma negociação entre pessoas com hábitos e costumes diferentes.
- c) Negociação entre duas pessoas com opiniões divergentes.
- d) Negociação entre duas pessoas de grupos raciais diferentes.
- e) Negociação com base em aspectos éticos.
- 2. Sobre negociações interculturais podemos afirmar que:
- a) São menos complexas do que as outras negociações entre pessoas da mesma cultura.
- b) Sempre deve prevalecer a cultura do país onde ocorre a reunião, para evitar gafes.
- c) Devem ser feitas sempre na moeda do local da negociação ou em dólar.
- d) Podem ocorrer entre pessoas do mesmo país, mas com hábitos culturais diferentes.
- e) Devem contar com auxílio de representantes da embaixada ou diplomatas dos países envolvidos.
- **3.** Em uma negociação entre culturas diferentes, como você deve agir?
- a) Mudar totalmente sua forma de negociar para se adaptar à cultura da outra parte.
- b) Esperar que a outra parte se adapte totalmente à sua cultura.
- c) Sempre prevalece a cultura de onde a negociação é realizada.
- d) Fazer pequenas adaptações para a outra cultura e esperar o mesmo da outra parte.
- e) Com mais rigor e atenção, pois outras culturas costumam ser menos éticas.

Referências

CARVALHAL, Eugenio et al. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

FREITAS, Maria Ester de. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 15, n. 45, abr./jun. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-923020080002000058script=sci_arttext>. Acesso em: 24 maio 2016.

______. Organização: um espaço de negociação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 5, p. 13-20, 1994. Disponível em: <<u>http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n5/a03v34n5.pdf</u>>. Acesso em: 1 mar. 2016.

GUIRADO, Francisco. **Negociadores da sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.

MARTINELLI, Dante P. M; GUISI, Flávia A. **Negociação**: conceitos e aplicações práticas. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. São Paulo: Manole, 2002.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. Negociação, administração e sistemas: três níveis a serem inter-relacionados. **Revista de Administração da USP**, v. 41, n. 4, 2006. Disponível em: http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44411>. Acesso em: 1 mar. 2016.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; GHISI, Flávia Angeli. **Técnicas de negociação**: Programa do Livro-Texto: edição customizada pela Anhanguera. São Paulo: Saraiva, 2012.

SANDER, F. E.; RUBIN, J. Z. The Janus quality of negotiation: dealmaking and dispute settlement. **Negotiation Journal**, v. 4, p. 109-113, 1988.

SHANNON, Claude Elwood. A mathematical theory of communication. **The Bell System Technical Journal**, v. 27, p. 379–423, 623–656, july/oct. 1948.

Negociação aplicada às atividades comerciais

Convite ao estudo

Olá, aluno. Na unidade anterior tivemos uma introdução à negociação. Aprendemos a refletir quando devemos negociar ou não, a definir objetivos para a negociação e a identificar quais são os tipos de negociação. Descobrimos que antes de qualquer negociação é necessário fazer um planejamento para estar mais preparado para esse momento. Além disso, aprendemos como nos portar diante de uma negociação com pessoas de outra cultura e que a ética é importante e deve ser mantida acima de tudo.

Nesta unidade, continuaremos a desenvolver a competência geral que consiste em fundamentos, aspectos, elementos, técnicas de negociação e premissas de estratégia empresarial aplicados às atividades comerciais e à competência técnica ao conhecer e aplicar técnicas de negociações e gestão de conflitos em atividades comerciais.

Nesta unidade, você será conduzido para a elaboração de um Plano de Preparação para Negociação Comercial. A cada aula iremos abordar uma parte desse plano e ao final desta unidade você terá desenvolvido o plano completo. Para concluir essa tarefa com êxito, você precisará estudar e se dedicar bastante

Continuaremos a acompanhar Antônio que segue a sua negociação com a CHISIM. Na unidade anterior, ele estava se preparando para a negociação, agora, chegou a hora do encontro cara a cara com o presidente da CHISIM. Ele percebeu que tinha se preparado adequadamente e tinha muita informação para negociar, mas o chinês parecia

um robô preparado para negociar. Seus gestos e seu comportamento eram friamente calculados e isso assustou Antônio. O que esse comportamento significava? Será que existem características psicológicas que influenciam uma decisão? Quais são elas? Como utilizá-las? Antônio definitivamente precisava aprender mais sobre aspectos psicológicos envolvidos no momento da negociação.

Para ajudar Antônio a negociar, nesta unidade você desenvolverá sua atividade em quatro etapas. Veja a seguir quais são elas:

Seção 1: desenvolver maneiras para treinar as habilidades de um negociador.

Seção 2: identificar o tipo psicológico do outro lado.

Seção 3: conhecer as ferramentas psicológicas utilizadas na negociação.

Seção 4: desenvolver uma alternativa à negociação usando o Método 3D

Por meio deste, exemplo, iremos aprender muito sobre a parte psicológica envolvida na negociação. Primeiro, iremos abordar quais são as habilidades que uma pessoa que deseja ser uma boa negociadora precisa desenvolver e como ela deve se comportar enquanto negocia. Na sequência, falaremos sobre como criar relacionamentos de longo prazo e identificar o jogo de poder. Ainda falaremos das ferramentas psicológicas que os negociadores podem usar durante a negociação. Por fim, abordaremos técnicas de negociação práticas que podem ajudar no dia a dia.

Compreender esses conceitos irá ajudá-lo a conhecer os fundamentos, aspectos, elementos, técnicas de negociação e premissas de Estratégia Empresarial aplicados às atividades comerciais e, consequentemente, você poderá conhecer e aplicar técnicas de negociações e gestão de conflitos em atividades comerciais.

Sendo assim, os objetivos de aprendizagem desta unidade são: habilidades e comportamentos do negociador; conhecer os tipos psicológicos; ferramentas psicológicas; e técnicas práticas de negociação.

Vamos lá?!

Seção 2.1

Habilidades do negociador da área comercial

Diálogo aberto

Olá, aluno. Você se lembra das preocupações e dúvidas de Antônio? Vamos continuar ajudando-o? Pois bem, veja que na situação-problema apresentada, Antônio estava seguro de si e de seus objetivos, mas não sabia como se portar no momento da negociação. Por mais bem preparado que esteja para uma negociação, sempre haverá o fator humano envolvido e cada pessoa é única com suas habilidades e seus comportamentos característicos, portanto, identificar quais são eles e desenvolvê-los pode ser muito útil enquanto estiver sentado na mesa frente à outra parte da negociação.

Nesta seção, iremos aprender que os negociadores que costumam ser bem-sucedidos na maioria de suas negociações têm algumas habilidades diferenciadas. Além disso, identificaremos que existem alguns comportamentos que podem ser aprendidos e treinados e que se realizados durante o momento da negociação poderão aumentar as chances que o negociador tem de alcançar os seus objetivos.

Antônio já tinha estudado bastante sobre os seus objetivos e também sobre como encarar uma negociação com uma pessoa de outra cultura. No entanto, ele ainda estava angustiado. Sentia que, psicologicamente, não estava preparado. Tudo bem, ele tinha feito um planejamento, mas como ele deveria agir? Será que existe comportamentos próprios de bons negociadores? Será que todos podem ser bons negociadores ou algumas pessoas já nascem com esse dom? Antônio começou a procurar materiais para estudar a esse respeito.

Agora, Antônio iniciará a elaboração do Plano de Preparação para Negociação Comercial e esta é a primeira etapa desta atividade. Vamos ajudá-lo?

Desta forma, nesta seção você irá conhecer as habilidades de um

negociador, aprender como identificar traços de comportamento em um negociador e conhecer comportamentos que podem fazer a diferença em uma negociação. Algumas delas você irá poder treinar e desenvolver, outras são inatas à sua pessoa e poderá soar até falso se tentar mudar algo tão pessoal. O importante aqui será aprender quais são importantes e refletir como utilizar isso a seu favor.

Não pode faltar

Ao estudar sobre negociação, você precisa lembrar que esse é um processo conduzido por pessoas, portanto, conhecer as suas habilidades e entender o seu comportamento é essencial. Até agora você aprendeu diversos aspectos a serem analisados na preparação e durante a negociação, e nesta seção observaremos mais a fundo as pessoas envolvidas e como elas se comportam durante uma negociação.

Antes ainda de identificar habilidades e comportamentos de negociadores de sucesso, é preciso entender quem são aquelas pessoas que podemos classificar dentro deste grupo. Ninguém consegue atingir seus objetivos em todas as situações de negociação em que se coloca, assim como negociadores muito desajeitados também conseguem atingir seus objetivos em alguns casos. Portanto, considere que negociadores de sucesso são aquelas pessoas que sabem como se portar para atingir seus objetivos na maioria das situações.

Todas as pessoas possuem uma história que molda os seus valores, crenças, preconceitos, gostos, entre outros. Você, com certeza, tem seus valores e crenças também. Ao entrar em uma negociação, toda essa bagagem é levada pelo negociador e precisa ser considerada. Para não entrar em discussões científicas sobre termos utilizados pela psicologia, consideremos que algumas características são inatas às pessoas, ou seja, dificilmente serão mudadas, mas outras são possíveis de serem alteradas ou aprimoradas para que ela possa se tornar um melhor negociador.

Uma das bagagens que as pessoas constroem e carregam para

a mesa de negociação são os seus valores. Estudiosos acreditam que esses valores são determinados sobretudo na adolescência e são muito difíceis de serem alterados com o passar do tempo ou diante de influências externas (até podem ser alterados, mas isso é muito difícil). Os valores influenciam como a pessoa interpreta determinada situação, o que elas pensam e como elas se veem diante de determinada situação. Ele influencia também como a pessoa vê a outra parte e a própria situação de negociação. Você sabe quais são os seus valores? Já refletiu sobre eles? Todos nós deveríamos refletir constantemente sobre isso.



Reflita

Se uma empresa tem um lucro muito grande ao final do ano e ainda assim se nega a distribuir um pouco do lucro aos funcionários ou insiste em pagar um salário abaixo do mercado, algumas pessoas podem achar que o empresário explora os funcionários, enquanto outras podem considerar que se foi combinado assim e os funcionários aceitaram, o mérito é do empresário, portanto a situação é justa. O que você pensa sobre isso? Com certeza seus valores influenciam a sua avaliação.

Diante de uma situação de negociação é importante também entender os valores da outra parte, tanto para evitar situações embaraçosas quanto para utilizar isso a seu favor e, acima de tudo, para, com base nisso, poder incrementar o valor gerado pela negociação. Entender o que a outra parte valoriza às vezes é mais importante do que saber o que você valoriza. Tente olhar da perspectiva da outra parte e pensar como você pode tornar a negociação mais adequada para ela. É importante conduzir a negociação de uma maneira que atenda aos valores das duas partes. O seu papel é fazer a outra pessoa acreditar que o acordo é benéfico para todas as partes.

A existência de valores comuns entre as partes envolvidas não contribui necessariamente para a existência de um acordo melhor. Pelo contrário, em alguns casos isso pode fazer com que as pessoas chequem a um acordo rapidamente, deixando de explorar opções

melhores que poderiam vir a surgir caso houvesse discórdia e, consequentemente, mais discussões. Lembre-se de que a negociação não é para descobrir valores comuns e criar amizades entre as pessoas envolvidas, seu principal objetivo é elaborar um acordo ou solucionar um problema entre as partes.

Pense por um instante. Quando você está discutindo com um amigo e logo chegam a um consenso, vocês exploram poucas opções alternativas. Embora exista menos discussão e uma decisão mais rápida, quando existe um impasse também existe maior esforço em busca da solução.

Além dos valores também existem as crenças das pessoas, ou seja, a maneira como elas pensam que o mundo funciona. Embora sejam bastante estáveis, as crenças podem ser alteradas ao longo do tempo, por novas informações que as pessoas encontram ou ainda por experiências vividas que mudem a sua forma de interpretar as coisas. Quais são as suas crenças? Elas já mudaram alguma vez? O que motivou isso?

Ao participar de diversas situações nós vamos adquirindo experiências que contribuem para formar a nossa maneira de pensar. A experiência pode influenciar a maneira como você vê a negociação ou alguma situação que ocorra durante esse processo. Imagine uma determinada situação que já ocorreu com aquela mesma empresa em outra oportunidade, a aparência da pessoa ou até mesmo um lugar que não traz boas lembranças, isso afeta de alguma maneira toda a negociação.

Para ser um negociador com mais chance de atingir seus objetivos em mais situações de negociação, ou seja, melhorar como negociador, você precisa reconhecer os seus valores, a sua personalidade, as suas crenças e suas experiências e conseguir tirálos da mesa de negociação. Não que você vá deixá-los de lado e agir contra aquilo que acredita, mas que consiga olhar e se comportar na negociação despido de preconceitos ou de situações pessoais que em nada irão colaborar.

Habilidades e comportamentos

Anteriormente, falamos de aspectos difíceis de serem alterados

emuma pessoa e que podem influenciar em uma negociação, agora, iremos tratar de aspectos mais práticos, que podem ser aprendidos ou treinados e utilizados a favor do negociador. Desenvolver as habilidades corretas e ter comportamentos adequados durante a negociação farão com que o negociador consiga transmitir credibilidade e manter ou até aumentar o seu poder na situação. Além disso, irá ajudá-lo a permanecer focado nos seus interesses e na necessidade de criar acordos que aumentem o valor para todas as partes envolvidas.

Os principais comportamentos e habilidades que os bons negociadores devem demonstrar durante a negociação são: foco e atenção, capacidade de adaptação, confiança, raciocínio analítico, autocontrole, controle do tempo, paciência, tolerância ao desconforto, assertividade, persistência, criatividade, empatia, habilidade de comunicação. A seguir apresentaremos todos eles em maiores detalhes.

<u>Foco e atenção</u> – Uma negociação pode se desenvolver por muito tempo. Todo o período de preparação e os momentos entre os encontros presenciais precisam que os negociadores se mantenham focados e atentos ao processo e não se distraiam a ponto de perder a estratégia que definiram e os objetivos que pretendem alcançar.

No entanto, o momento mais crítico para o foco e a atenção são os momentos de encontros cara a cara entre os negociadores. Podem ser momentos críticos e cheios de tensão que às vezes se prolongam bastante. O bom negociador deverá permanecer alerta, observando todos os sinais envolvidos (linguagem falada, linguagem corporal, demonstração de emoções), tanto os emitidos pela outra parte quanto os que ele próprio emite. Descuidar-se por alguns instantes pode ser fatal.

<u>Capacidade de adaptação</u> – Cada situação de negociação é diferente de outra. Tanto os acordos buscados quanto os negociadores que estão participando mudam. O bom negociador é aquele que consegue se adaptar a cada novo desafio e enfrentálo da melhor maneira possível. Algumas vezes, em uma mesma situação de negociação, o cenário pode se alterar e é necessário

que o negociador tenha a habilidade de se adaptar à essa mudança.

<u>Confiança</u> – A confiança está relacionada também à experiência, mas não apenas a ela. Tão importante quanto ter confiança é demonstrá-la. Uma maneira de aumentar a sua confiança é entendendo muito a respeito do que está sendo negociado e da situação. Para isso, é imprescindível o momento da preparação, em que se deve buscar informações e estudar o máximo possível antes de sentar à mesa para a negociação cara a cara.

Além disso, a confiança está ligada ao status que o negociador tem diante da empresa pela qual ele negocia. Ele precisa ter autoridade e disposição, além de sentir-se confortável para tomar uma decisão em nome da empresa diante daquela situação. Por isso, é importante que antes de se envolver em uma negociação com uma terceira parte, o negociador esteja amparado e conheça muito bem o que a empresa espera dele na negociação. Esta deve encorajar e mostrar ao negociador o quanto de espaço ele tem, o que espera dele e que confia nele para aquela atividade.

Um negociador confiante saberá manter-se calmo mesmo diante de provocações deliberadas da outra parte. Ele também saberá se impor e apresentar as suas posições sem hesitar, de modo que a outra parte reconheça que ele está confortável naquela situação. Em momento algum o negociador deve deixar transparecer que não tem confiança (mesmo que se sinta assim), pois isso irá diminuir e muito o seu poder na negociação.

Raciocínio analítico – O bom negociador deve ter capacidade de raciocínio analítico. Ele deve ser capaz de fazer cálculos mentais ligeiros para entender o que está sendo proposto pela outra parte e comparar isso com o que tinha em mente ou com as novas situações que vão se desenhando.

Ele deve conseguir ir "desenhando" a opção que é proposta pela outra parte e entendendo as suas consequências, enquanto a compara com as suas propostas e com novos interesses que podem surgir, tudo isso de forma simultânea. Estar preparado, pensando antecipadamente nos rumos que a negociação pode tomar e no que pode ser proposto pela outra parte, ajuda o negociador a ter algumas opções em mente e já ter pensado nelas previamente,

diminuindo a necessidade de um raciocínio analítico tão apurado durante o momento da negociação cara a cara.

<u>Autocontrole</u> – O autocontrole do negociador está relacionado a saber separar as emoções envolvidas dos comportamentos explicitados durante o processo de negociação. Não que o negociador deva se portar como outra pessoa (pelo contrário, pois isso fará com que ele tenha comportamentos visivelmente forçados), mas ele precisa ter ciência e controle sobre os sinais corporais que emite e as emoções que demonstra, além de saber interpretar os sinais da outra parte concomitantemente.

Um bom negociador consegue se manter afastado emocionalmente da situação, com isso, controla-se e escolhe os sinais que pretende enviar à outra parte, garantindo que sejam os que irão beneficiá-lo e ajudá-lo a aumentar o seu poder na negociação. Ele consegue manter-se focado nas posições e nos interesses envolvidos na negociação, sem deixar seus interesses pessoais sobressaírem. É preciso manter a posição sem ser afetado pelas táticas e provocações da outra parte.

Controle do tempo – Saber usar o tempo como uma vantagem é uma das habilidades do bom negociador. Ele deve saber o momento mais apropriado para divulgar alguma informação importante, quando argumentar o que está sendo colocado e quando fazer uma oferta. É preciso ouvir a intuição e usar o tempo a seu favor. Use o tempo que precisar para tomar uma decisão e não se deixe ser pressionado pelo tempo, mas principalmente não permita que a pressão do tempo leve à tomada de decisões incorretas.

Em algumas situações de negociação, a outra parte pode usar o tempo como forma de pressão e um negociador mais inexperiente pode ser levado à equívocos por causa disso. É claro que pedir um tempo durante uma negociação pode ser um sinal de fraqueza e pode levar a perda de poder, mas ainda assim é melhor do que tomar uma decisão errada e irreversível. Alguns especialistas sugerem que as partes de uma negociação podem estipular que qualquer lado pode pedir um tempo durante o processo, sem justificar o motivo dessa decisão. Isso cria uma saída "digna" para

uma possível pressão do tempo pela outra parte.

<u>Paciência</u> – Outra característica semelhante ao controle do tempo é a paciência. Ela está relacionada a saber esperar o melhor momento para tomar cada ação e também a saber analisar o momento da outra parte. Nem todas as organizações possuem o mesmo tempo, algumas tomam decisões mais rápidas, enquanto outras demoram mais, o bom negociador sabe manter a paciência diante de todas essas situações. A paciência também está ligada a saber manter-se em silêncio enquanto observa uma reação da outra parte ou enquanto aguarda uma resposta a uma oferta que foi feita.



Imagine que você quer vender o seu carro porque está precisando de dinheiro para pagar uma dívida. Você faz um anúncio no jornal, um interessado entra em contato e você informa o valor do veículo (um pouco acima do que pretende na verdade, para ter margem de negociação), ao que o interessado diz que vai pensar e responderá em breve. No outro dia, logo pela manhã, você liga para ele perguntando se já se decidiu. Isso irá demonstrar que você precisa vender com urgência, consequentemente, diminuirá seu poder e mostrará para a outra parte que ela pode fazer uma oferta bem abaixo do valor ideal, pois você provavelmente está pressionada pelo tempo para que a negociação ocorra.

<u>Tolerância ao desconforto</u> – Situações de desconforto podem ocorrer durante as negociações. Elas podem tanto ser provocadas por uma das partes quanto surgirem de maneira espontânea durante o processo. O bom negociador deve saber manter-se confortável (ou pelo menos aparentar), mesmo quando colocado em uma situação dessas e se possível utilizá-la a seu favor.

Assim como em situações em que o acordo é obtido de maneira muito simples, ele pode não ser o melhor possível. Em situações nas quais existe um desconforto, as partes podem se empenhar mais em encontrar saídas que quebrem esse incômodo e, consequentemente, cheguem a situações de fazer um contrato

que crie valor para as duas partes a partir de novas soluções.

Assertividade – É preciso saber ser assertivo sem ser agressivo, pois isso irá ajudar a ganhar poder e a controlar a negociação. A assertividade é demonstrada por meio da firmeza nas afirmações e decisões e é fruto da confiança. É preciso ser assertivo e manterse respeitoso, educado e até mesmo amável, sem demonstrar arrogância. Se a outra parte entender a assertividade de maneira equivocada, poderá querer responder com defesas ou contraargumentos, prejudicando a negociação ganha-ganha.

Persistência – Um bom acordo pode levar muito tempo e diversas idas e vindas para ser finalizado e o negociador deve saber ter a persistência necessária para atingir o melhor resultado possível. Diante de alguma situação de conflito que ocorra na negociação, algum assunto pode ser deixado de lado, mas não quer dizer que ele será necessariamente esquecido, um bom negociador pode ser persistente e apresentá-lo novamente em outro momento mais adequado. A mesma persistência vale para algum ponto que foi negado em um momento passado da negociação e pode ser revisitado mais à frente para verificar a possibilidade de receber um tratamento diferente.

O não nem sempre que dizer não para sempre. Bons argumentos podem fazer que um não se torne sim. Um novo tópico ou outros interesses apresentados podem fazer que a outra parte mude a sua posição. O bom negociador sabe que ouvir uma negativa não é o ponto final e saberá manter o diálogo até esperar a hora certa de trazer o assunto à tona novamente. O não normalmente significa "não nesses termos" e, nesse caso, bons negociadores irão procurar maneiras de adicionar outros valores à oferta.

<u>Criatividade</u> – A busca de negociações que sejam menos baseadas em posições e mais em interesses, como já foi apresentada em seções anteriores, exige muita criatividade dos negociadores. Eles precisam ter capacidade de analisar os seus interesses e os da outra parte e encontrar possibilidades criativas que aumentem o valor para todos na negociação.

Ser criativo está ligado a estar aberto a novas opções e a lidar bem com ambiguidades, sem que isso se torne desconfortável. Isso é muito importante em situações que ficaram paralisadas ou para entender e propor novos valores ou novas combinações que sejam boas para as duas partes.

Empatia – Um bom negociador sabe criar empatia entre as partes, demonstrando interesse em entender as necessidades e a situação pela perspectiva das outras partes envolvidas na negociação. Para isso, ele precisa entender o relacionamento entre as organizações, mas também a representatividade da negociação para a outra parte e para o seu papel na organização. Uma negociação pode influenciar a carreira do negociador e envolve as expectativas e as limitações que o seu superior colocou nele.

A empatia é criada por meio da linguagem corporal e da expressão correta das emoções. Ela também é ampliada por meio de questões que demonstrem interesse e por comportamentos que busquem criar credibilidade. Quando a outra parte acredita que você consegue enxergar as coisas pelo ponto de vista dela, ela passa a considerar mais abertamente as suas sugestões e opções.

Uma negociação em que existe empatia entre as partes ajuda a explorar novas opções ou até mesmo novas combinações de opções que possam aumentar o valor do que está sendo negociado. Isso é importante especialmente para se firmar acordos de longo prazo.

Por mais que a empatia seja importante e possa aumentar o valor da negociação, é importante que o foco seja o acordo e não a criação de um relacionamento pessoal entre as partes. O principal foco deve ser alcançar os objetivos almejados pela negociação, e não a criação de uma relação amistosa entre os negociadores.



Criar empatia em uma negociação não quer dizer que as partes devem concordar com tudo que é colocado. Mesmo com empatia, elas devem fazer questionamentos e debater para que seja possível aumentar o valor do que está sendo negociado.

Habilidade de comunicação (Saber questionar, saber ouvir e conhecer a importância do silêncio)

Em seções anteriores, já abordamos o processo de comunicação e suas nuances. Agora, falaremos um pouco sobre como um bom negociador pode desenvolver suas habilidades de comunicador. Essas habilidades estão ligadas a saber ouvir, saber falar as cosias certas nas horas certas, saber questionar e saber usar o silêncio.

Durante o processo de negociação, saber ouvir é até mais importante do que falar as coisas certas. Está ligado não apenas à comunicação falada, mas também à capacidade de intepretação de todos os sinais não verbais (linguagem corporal, expressões de emoção, entre outras) emitidos pela outra parte durante a negociação. O bom negociador saberá usar esses sinais para entender melhor a outra parte, o que a motiva, quais são os seus valores e crenças, quais são as suas forças e fraquezas e o que realmente importa para elas.

Um bom ouvidor sabe usar as suas expressões para demonstrar empatia enquanto a outra parte fala. Ele consegue sorrir da maneira adequada e manter contato visual, demonstrando interesse e entendimento. Além disso, ele pode parafrasear o que a outra parte falou para checar se entendeu a informação de maneira adequada. Ele ouve com interesse, sem querer interromper, importa-se em entender o que a outra parte realmente quer dizer e não é preocupado em construir argumentos para em seguida retrucar.

Ele sabe que deve ficar quieto e ouvir e os momentos de ficar em silêncio, pois sabe que não é necessário preencher todo o tempo com falas. O silêncio pode ser usado para pensar e também como tática para deixar a outra parte desconfortável e, consequentemente, aumentar o seu poder.

Um bom comunicador também sabe que fazer perguntas durante a negociação é muito importante. Serve para descobrir potenciais pontos de acordo e para entender melhor o que é valor para a outra parte. Também são importantes para clarear malentendido, para trocar informações, ou para entender o ponto de vista ou a intenção da outra parte. Elas ajudam a manter um diálogo interessante e de maior qualidade.

A preparação é essencial para fazer perguntas inteligentes e úteis que irão ajudar a conduzir a negociação no caminho desejado e saber quais questões devem ser feitas. Faz parte da preparação buscar o máximo de informações possíveis de maneira antecipada para saber quais são as dúvidas e as potenciais questões que devem ser feitas para saná-las. Perguntar é a melhor forma de obter informações da outra parte, suas intenções e o que ela considera como valor. Quanto mais a outra parte responder suas questões e falar, mais chance você tem de conhecê-la.

Apresentamos aqui algumas habilidades e comportamentos que podem ser úteis aos bons negociadores. Cada negociador deve saber usá-los em maior ou menor grau, dependendo da situação. Pessoas que desejam se tornar negociadores melhores devem conhecer essas habilidades e comportamentos e buscar maneiras de aperfeiçoá-los. Isso se dá por meio de estudo e acima de tudo por vivência e experiência, portanto aproveite as situações de negociação em que se envolver para tentar desenvolver as suas habilidades e comportamentos.

Pesquise mais

Neste artigo, você poderá encontrar mais algumas habilidades que são importantes para o negociador, além de uma reflexão sobre a possibilidade de desenvolver essas habilidades e comportamentos para ser um negociador de sucesso.

SANCHES, Cintia Alves. A importância de desenvolver a habilidade de saber negociar. **Revista Científica UNILAGO**, São José do Rio Preto, p. 237-256, 2013. Disponível em: http://www.unilago.edu.br/revista/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DE%20DESENVOLVER%20A%20HABILIDADE%20DE%20SABER%20NEGOCIAR.pdf. Acesso em: 18 maio 2016

Sem medo de errar

Chegou a hora de ajudarmos Antônio a resolver o seu problema. Por mais que Antônio tivesse estudado muito sobre a negociação, ele ainda não se sentia preparado psicologicamente para isso. Só de pensar no dia da reunião com o chinês ele já sentia calafrios.

Nós aprendemos no item Não Pode Faltar que existem algumas habilidades que prevalecem nos bons negociadores e que os levam a demonstrar determinados comportamentos durante a negociação, que podem ajudá-los a atingir os seus objetivos.

Essas habilidades podem ser trabalhadas e treinadas para nos tornamos um negociador melhor. Será que Antônio pode desenvolver essas habilidades e comportamentos? Para isso, o primeiro ponto é conhecê-las. Isso pode ser feito observando os grandes negociadores e vendo como eles fazem. Alguns autores já fizeram isso e descreveram essas características.

Iniciaremos nesta seção a elaboração de um documento que irá compor o **Plano de Preparação para Negociação Comercial** proposto para esta unidade. Portanto, escolha as cinco habilidades que você achou mais importante e pense em uma maneira de treiná-las, descreva-as de maneira sucinta.

Lembre-se de que esta é a primeira etapa para a elaboração do **Plano de Preparação para Negociação Comercial**.



Existem diferentes estudos que demonstram várias habilidades e comportamentos que os negociadores de sucesso tem. Neste livro, fizemos um resumo dos principais, o que não quer dizer que sejam os únicos.

Avançando na prática

Mauro quer ser um bom negociador

Descrição da situação-problema

Mauro é um estudante de administração de empresas e desde adolescente sonhou em seguir essa profissão. Seus professores sempre falam que é importante ser um bom negociador para ser um bom administrador, além disso, todas as revistas de negócios que ele lê falam que grandes executivos e empreendedores são bons negociadores. Recentemente, ele passou por uma negociação mal sucedida. Ele faz trabalhos freelancer de desenvolvimento de logotipos para algumas empresas. Um amigo pediu que ele fizesse esse serviço para sua startup, mas afirmou que estava sem dinheiro e pediu um bom desconto. Mauro então propôs diminuir o valor em 10%, mas em uma negociação tensa acabou cedendo, após muita pressão do amigo e sob a ameaca de que então procuraria outra pessoa para o trabalho. Ele fez um desconto de 50% para o amigo, situação que o deixou muito chateado, pois acabou trabalhando praticamente de graça por causa dos custos que teve. Como podemos ajudar Mauro a identificar as habilidades e os comportamentos que ele não teve nessa negociação?



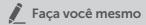
Lembre-se

As pessoas possuem alguns valores e crenças que dificilmente são alterados, mas elas podem desenvolver habilidades e comportamentos a partir da observação de pessoas que já foram bem-sucedidas e que as ajudarão a terem melhores resultados em suas negociações.

Resolução da situação-problema

Na situação apresentada, Mauro sentiu falta de diversas habilidades de um negociador. Primeiro, ele não soube controlar o tempo, deixando que o amigo o pressionasse afirmando que se não decidisse logo procuraria outra pessoa para fazer o serviço. Ele também sentiu falta do autocontrole, pois acabou cedendo

ao pedido do amigo, ligando contatos pessoais com profissionais. O autocontrole também ajudaria Mauro a analisar a situação de maneira mais atenta e a perceber que por aquele valor era melhor não fazer o serviço. Além disso, Mauro deve trabalhar melhor a paciência, sabendo esperar o momento certo para fazer uma contra-proposta. A persistência também precisa ser melhorada em Mauro, ele deveria ter insistido com o colega sobre o efetivo valor do seu trabalho e exposto os seus custos, mostrando que o valor que pedia pelo serviço era justo.



Agora é a sua vez. É hora de treinar as suas habilidades de negociador. Analise o caso descrito e responda. Jorge é dono de uma *startup*. Ele recebeu o convite para apresentá-la a Michel, um investidor de risco. No dia e hora marcados por Michel, Jorge estava presente em seu escritório. Michel atrasou pelo menos uma hora para receber Jorge. Depois levou-o para a reunião em uma sala repleta de advogados para acompanhar o encontro. Ele iniciou a reunião de maneira bastante direta, apresentando para Jorge uma proposta muito abaixo do que o empreendedor gostaria. A todo momento o celular de Michel tocava e ele saia da sala por longos períodos para atender, deixando Jorge constrangido com todas aquelas pessoas o observando e "vigiando". Jorge estava para se levantar e ir embora, quando lembrou-se das habilidades de negociação. Quais habilidades de negociação ele precisa usar para ter sucesso nessa negociação?

Faça valer a pena

- **1.** Os valores de uma pessoa podem ser percebidos até mesmo numa negociação. Desta forma, podemos afirmar que:
- I Normalmente são definidos na adolescência.
- II Podem ser facilmente alterados ao longo da vida.
- III Influenciam como a pessoa enxerga, o que ela pensa e como ela se vê diante de determinada situação.

Assinale a alternativa com a(s) afirmação(ões) correta(s):

- a) I, apenas.
- b) III, apenas.
- c) I e II, apenas.
- d) l e III, apenas.
- e) I, II e III.
- 2. Verifique a seguir a definição e as habilidades do negociador.
 - A Não se distrair durante todo o processo de negociação.
 - B Tão importante quanto ter essa competência é demonstrá-la.
 - C Apto a se adaptar a cada novo desafio.
 - I Foco e Atenção.
 - II Capacidade de adaptação.
 - III Confiança.

Faça a associação entre as duas colunas e assinale a alternativa com associação correta:

- a) A I; B II; C III.
- b) A I; B III; C II.
- c) A II; B III; C I.
- d) A III; B I; C II.
- e) A III; B II; C I.
- **3.** Uma das habilidades do bom negociador é o Raciocínio Analítico. Sobre essa habilidade em uma negociação, podemos afirmar que:
- a) É a capacidade de fazer cálculos mentais ligeiros para entender o que é proposto.
- b) Está relacionada a saber fazer cálculos matemáticos para não ser enganado.
- c) É a capacidade de analisar o raciocínio implícito na proposta da outra parte.
- d) É a mais importante de todas as habilidades.
- e) É importante apenas em negociações interculturais.

Seção 2.2

Conhecer o outro lado

Diálogo aberto

Demorou, mas o grande dia chegou. Antônio se reuniria com o responsável pela CHISIM. Lembrando de tudo o que tinha aprendido até então, Antônio sugeriu de marcarem em um café que ele gostava muito, próximo à sua empresa. Embora tivesse estudado a cultura dos chineses como negociadores, ele ainda tinha uma dúvida: será que deveria ir direto ao ponto e resolver logo a negociação ou deveria se preocupar em criar uma relação com o chinês? Ele sabia que, embora tivesse sido procurado pela CHISIM, o poder deles na negociação era maior. Neste caso será que ele poderia mostrar o seu MAANA? E se o chinês abrisse o MAANA dele, como reagir? Vamos ajudar Antônio nessa negociação.

Nesta seção, iremos começar a trabalhar o momento da negociação cara a cara e o primeiro passo é pensar sobre a construção de um relacionamento. Quais são as ações e o que precisa ser observado para criar um relacionamento benéfico para os objetivos da negociação? Também vamos ensinar como aumentar o seu poder no momento da negociação. Para isso, faremos uma reflexão sobre como trabalhar o seu MAANA e o da outra parte no momento do encontro cara a cara. Por fim, falaremos dos tipos psicológicos dos negociadores e como observar e usar isso para o sucesso da negociação.

Antônio estava preocupado com a reunião de negócios e precisava entender a cultura do negociador chinês para, com base nisso, pensar em maneiras de criar um relacionamento melhor entre as partes. Embora as negociações sejam relações comerciais, normalmente com objetivos empresariais, elas são mediadas por humanos, que possuem aspectos psicológicos e necessidades sociais. Ele precisa entender também o jogo de poder que acontece no relacionamento cara a cara e como o MAANA, elaborado durante a preparação, pode ser utilizado para mudar ou equilibrar esse jogo.

Por fim, Antônio precisa entender um pouco de psicologia, para tentar identificar o tipo psicológico da outra parte e usar isso a seu favor

É bom lembrar que estamos na segunda etapa para preparar o seu Plano de Preparação para Negociação Comercial. Nele você precisa descrever quais ações um bom negociador deve tomar para criar um relacionamento de longo prazo com a outra parte. Faça também um checklist descrevendo os principais tipos psicológicos de negociadores, que ajudará você a relembrar quem poderá encontrar toda vez que for negociar.

O aprendizado desta seção fará que você consiga refletir melhor sobre como criar relacionamentos e como se comportar durante a negociação cara a cara, além de também conseguir pensar melhor sobre como utilizar o MAANA na hora da negociação. Por fim, você aprenderá que é preciso conhecer um pouco de psicologia, a fim de identificar os tipos psicológicos e estudar como utilizá-los na negociação. Esses aprendizados permitirão que você conheça os fundamentos, aspectos, elementos, técnicas de negociação e premissas de Estratégia Empresarial aplicados às atividades comerciais e que esteja apto a aplicar técnicas de negociações e gestão de conflitos em atividades comerciais.

Não pode faltar

Até agora o nosso enfoque foi na preparação para a negociação e em ações que devem ser realizadas antes do momento do encontro entre os negociadores. Agora, focalizaremos mais os comportamentos a serem desempenhados nesse momento da negociação.

Relações

A negociação deveria ser vista de maneira impessoal, uma vez que é um processo para solucionar um problema ou para propor um acordo, mas ela é sempre realizada por pessoas (mesmo que como representantes de nações ou de empresas), portanto, as situações que envolvem o relacionamento entre elas são extremamente importantes.

A todo o momento durante uma negociação está ocorrendo uma avaliação mútua das reações da outra pessoa e da relação que está sendo construída. Todo negociador prefere negociar com alguém com quem tem uma relação e que lhe inspire confiança. Alguns negociadores chegam a afirmar que é mais importante desenvolver uma relação de confiança mútua do que necessariamente firmar um acordo rápido com foco em resultados de curto prazo. Já citamos em seções anteriores e citaremos ainda à frente várias técnicas que podem ser utilizadas para construir essa relação.

O comportamento dos envolvidos na negociação durante todo o processo é determinante para a qualidade dos seus resultados. Existe uma situação de avaliação e reavaliação constante dos comportamentos. Quanto mais confiança vai sendo construída, maior é a utilização de técnicas que melhoram o relacionamento, no entanto, a todo momento, comportamentos hostis ou agressivos podem causar uma ruptura e destruir uma relação de confiança. Traços da personalidade de um dos negociadores ou até mesmo incompatibilidade entre as personalidades podem impedir um acordo.

Para Freitas (1994), existem três alternativas de comportamento que as partes de uma negociação podem tomar quando precisam fazer concessões:

<u>Conceder unilateralmente</u> - ocorre quando o negociador abre mão de algo que desejava e não pede nada em troca por isto. Isso deixará no negociador uma sensação de que foi explorado ou de que foi incompetente e não conseguiu conduzir uma boa negociação.

Marcar firme a posição - ocorre quando o negociador marca a sua posição e não se afasta dela. Esse tipo de comportamento irá gerar revide e, consequentemente, a negociação pode chegar a algum impasse que poderá se prolongar até que uma das partes comece a ceder ou desista da negociação.

<u>Barganhar</u> – consiste em pedir e fazer concessões que aumentem o nível de ganhos das duas partes. Lembrando que barganhar pode significar abrir mão de algumas coisas em determinado momento em troca de uma situação futura melhor.



Neste artigo, Freitas aborda entre outras coisas o comportamento que os negociadores devem ter quando fazem concessões no momento da negociação cara a cara.

FREITAS, Maria Ester. Organização: um espaço de negociação. **Revista de Administração de Empresas**. v.34, n.5, p. 13-20, 1994. Disponível em: http://rae.fgv.br/rae/vol34-num5-1994/organizacao-espaco-negociacao. Acesso em: 16 jun. 2016.

O comportamento das partes pode mudar ao longo do processo de negociação. O ideal é que se busque sempre um comportamento de barganha, de modo que todas as partes consigam sair satisfeitas da negociação e possam evoluir para um acordo de longo prazo.



Nas negociações em que o objetivo é elaborar um acordo e agir baseado em interesses e não em posições, o desenvolvimento de um relacionamento de confiança entre as partes é muito importante. Mesmo que a negociação demore mais para ser concluída, o bom relacionamento será benéfico no longo prazo.

Também já tratamos o assunto de negociações interculturais, mas cabe abordarmos mais uma vez esse assunto neste capítulo. Alguns povos são mais diretos em seus relacionamentos, em especial quando a relação é estritamente comercial e tem um objetivo de firmar um acordo. No entanto, outros povos veem essa situação de uma forma mais pessoal e desejam conhecer o outro lado primeiro e criar uma relação de confiança para posteriormente tratar de assuntos de negócios. Algumas culturas consideram até mais importante a criação do relacionamento e da relação de confiança mútua do que necessariamente um contrato assinado.

Entender o seu poder

O assunto poder já foi tratado também de maneira superficial em capítulos anteriores deste livro didático. O primeiro passo é relembrar o que já foi abordado sobre esse assunto e fazer uma reflexão sobre como se pode aumentar o poder na negociação.

A fonte de poder mais importante que um negociador pode ter é a informação, ou seja, quanto mais dados você conseguir ter, mais poder terá para o momento da negociação cara a cara. Mas como obter essa informação? Já apresentamos que no momento da preparação o negociador deverá fazer pesquisas e conhecer o máximo sobre o que está sendo negociado. O desafio aqui é como obter mais informações durante o momento da negociação.

O ponto crucial para atingir esse objetivo é fazer questionamentos e ouvir as respostas atentamente. A melhor negociação é aquela na qual você consegue o máximo de informações da outra parte e, com base nisso, entende quais são os interesses e as posições das duas partes para conseguir encontrar uma solução que atenda ao máximo os objetivos de todos os envolvidos.

E se você pudesse obter apenas uma informação na negociação toda, aquela informação que é a mais importante? Essa informação deveria ser o MAANA (Melhor Alternativa para um Acordo Negociado) da outra parte. Se o seu MAANA aumenta o seu poder, como já falamos antes, consequentemente, o MAANA da outra parte aumenta o poder dela. Quando você tem um MAANA forte, negocia em uma situação com muito mais poder, então, conhecer o MAANA da outra parte irá ajudá-lo a descobrir quanto poder ela tem. Qual a alternativa que ela possui caso não negocie com você? Não se sinta antiético ao tentar descobrir o MAANA da outra parte, pois fatalmente ela tentará fazer isso com você.

Com base nisso, podemos fazer um questionamento interessante. Você contaria o seu MAANA para o outro lado? E a resposta é: depende. Se você tem um MAANA fraco, logo está em uma posição de desvantagem na negociação, então não pode deixar que descubram o seu MAANA de jeito nenhum. Por outro lado, se você tem um MAANA forte, pode querer que a outra parte saiba, porque eles saberão que você tem uma boa alternativa e poderá facilmente sair da negociação.



Imagine que você é dono de uma loja muito conceituada na cidade e que um novo fornecedor te procura. Nesse caso, o seu poder na negociação é muito maior e você pode começar o processo apresentando quanto deseja pagar e quais os prazos e condições de pagamento que irá impor. O fornecedor sabe que se não aceitar essas condições, outros fornecedores acabarão aceitando e ele perderá essa oportunidade.

Quando a outra parte tem mais poder e você consegue descobrir o MAANA dela, a sua alternativa é tentar torná-lo mais fraco. Mas como fazer isso? Demonstrando que existem outros pontos importantes que não foram considerados por ela quando da elaboração do MAANA. Isto é muito próximo a apresentar argumentos para conduzir a negociação na direção de interesses, e não de posições pré-estabelecidas e inflexíveis.

No mesmo exemplo anterior, o fornecedor poderia afirmar que não consegue chegar ao preço que o lojista deseja pagar, mas apresenta outros benefícios do seu produto, como uma qualidade melhor do que os concorrentes, uma marca mais conhecida e um processo de garantia da qualidade. Pode propor ainda um contrato de médio prazo sem reajustes do preço. Nesse caso, ele pode tentar convencer o comprador que mesmo não chegando ao preço estipulado em seu MAANA, ainda assim é a melhor opção.



Quando será que devemos abrir o nosso MAANA para a outra parte? Como descobrir se estou numa situação desse tipo? É complicado identificar esse jogo de poder. Se você fosse em uma loja comprar o carro que deseja, você abriria o seu MAANA para o vendedor? Por quê?

Tipos Psicológicos

Como as negociações são, acima de tudo, relacionamentos entre duas pessoas, o bom negociador deve saber analisar e reconhecer os tipos psicológicos das pessoas com quem precisa lidar. Fazendo isso, ele poderá prever as ações e reações da outra parte e conseguirá reagir da maneira mais adequada.

Ao adquirir essas habilidades de reconhecer o tipo psicológico da outra parte, o negociador poderá conduzir melhor qualquer negociação e obter melhores resultados, levando a uma negociação por interesses com foco em elaborar acordos e manter relacionamentos de longo prazo.

Existem pesquisas que apontam que todas as pessoas possuem um estilo predominante de negociação. Ao reconhecer o estilo da outra parte, o negociador poderá prever suas ações e reações. O estilo de negociação é formado por diversos elementos, como as crenças e valores já citados, a personalidade, as experiências, entre outros.

Saber interpretar os traços psicológicos de um negociador é importante na busca de criar e manter relações de confiança entre os negociadores. Muitas vezes, mais importante do que um acordo momentâneo é a relação de confiança criada entre os negociadores.

Assim como é importante que se chegue ao final tendo um acordo que permita uma situação ganha-ganha para ambos os negociadores, também é importante que todos sintam que foram ouvidos e que contribuíram para o acontecimento do acordo. Atitudes de falta de inteligência emocional de uma das partes podem colocar tudo a perder, mesmo que o acordo em si faça sentido.

Ao conseguir identificar o tipo psicológico da outra parte o negociador pode definir qual a melhor tática a ser utilizada em cada situação. É importante considerar que algumas pessoas podem mudar de comportamento se colocadas sob pressão, podendo apresentar reações inesperadas.

Tendo por base os estudos de Jung sobre personalidade, Martinelli (2002) sugeriu a existência de quatro tipos de negociadores. São eles: restrito, ardiloso, amigável e confrontador:

<u>Restritivo</u>: esse tipo psicológico não costuma ser cooperativo e busca apenas o seu ganho, independentemente do resultado para a outra parte envolvida. Para negociar com esse tipo, deve-se agir de acordo com os seus interesses.

Ardiloso: acredita que as pessoas não podem ser influenciadas pelas ações dos outros, portanto, concentram-se em procedimentos e regras. Para negociar com esse tipo psicológico, deve-se sempre manter o foco nos procedimentos e regras e não nas relações pessoais.

<u>Amigável</u>: são cooperativos e influenciados pelo bom espírito esportivo. Com esse tipo de negociador deve-se evitar detalhes minuciosos dos acordos.

<u>Confortável</u>: tende a buscar uma situação de equidade. Contesta questões enquanto busca um acordo sólido. Acredita que as pessoas irão colaborar ao invés de obstruir. Com esses tipos deve-se ter como foco firmar compromissos mútuos.

Sem medo de errar

Agora chegou a sua vez. Você precisa ajudar Antônio nesta segunda etapa e também elaborar o Plano de Preparação de Negociação Comercial. Comece pensando como Antônio deve agir com o chinês. Ele pode ser mais direto e assertivo ou deve primeiro criar um relacionamento de confiança com ele antes de começar a tratar de assuntos comerciais? Ele decidiu que iria focar em criar um relacionamento de confiança com a CHISIM, mesmo que isso significasse demorar um pouco mais para chegar a um acordo firmado entre eles. Como Antônio deve agir para atingir o seu objetivo? Que comportamentos ele deverá ter? Como deverá reagir às concessões que podem ser solicitadas pelo chinês?

No seu Plano de Preparação para Negociação Comercial, descreva como um negociador deve agir quando pretende criar

um relacionamento com a outra parte. Que atitudes ou ações ele pode tomar para atingir esse objetivo?

Antônio também queria entender melhor o Tipo Psicológico do negociador da CHISIM. Ele sabe que entender isso é essencial para conhecer o outro lado e, com base nisso, decidir como agir durante a negociação. Entender o chinês irá ajudar Antônio a prever suas possíveis reações. Como ele pode fazer isso? Existem perfis-padrões de negociadores? Quais são eles? Como identificálos?

Aproveite este momento de elaboração do seu **Plano de Preparação para Negociação Comercial** para ajudar Antônio a identificar o tipo psicológico do chinês. Faça uma lista dos tipos psicológicos e de suas características. Isso ajudará Antônio e também você a estudar antes de participar de uma negociação e aumentará as suas chances de reconhecer a outra parte para saber como agir e reagir a ela.



Construir uma relação é uma das etapas mais importantes da negociação cara a cara. O tipo psicológico da outra parte pode influenciar na relação que você pretende criar.

Avançando na prática

A inovação vai virar produto?

Descrição da situação-problema

João criou recentemente uma pequena empresa de desenvolvimento de novos materiais em plásticos, que está recebendo destaque mundial pela inovação. O diretor de desenvolvimento de produtos da Nike o convidou para uma reunião na sede do laboratório da empresa nos Estados Unidos.

Ele sabe que tem em mãos uma tecnologia que é muito inovadora e que pode gerar valor para as empresas de calçados.

Também sabe que se não for utilizada em aplicações práticas, a sua tecnologia não terá valor algum e ficará conhecida como mais uma inovação de laboratório, mas que não conseguiu emplacar comercialmente.

Já no avião rumo à América do Norte, João segue apreensivo pensando na reunião e nas suas possíveis consequências. Ele não sabe o objetivo exato da reunião, nem as intenções do diretor da Nike. Fica pensativo em como se comportar na reunião. Ele leu alguma coisa sobre negociação em uma revista que comprou no aeroporto. Sabia que precisava elaborar um tal de MAANA, que não entendia bem o que era e também que precisaria identificar o tipo psicológico da outra parte, mas como?



Em algumas negociações, em especial quando se espera a elaboração de um acordo de longo prazo entre as empresas, a construção de um relacionamento saudável e de confiança entre as partes é mais importante do que firmar um contrato.

Resolução da situação-problema

Nesta situação, João precisará levar alguns pontos em consideração. Ele sabe que os americanos são muito diretos no que diz respeito às negociações comerciais e tem quase certeza que o diretor poderá querer tratar de algum assunto comercial nessa visita. No entanto, João sabe que qualquer negociação deste porte deverá gerar um acordo de longo prazo entre as partes, portanto, ele prefere antes de mais nada, conhecer a pessoa do diretor e entender se pode ou não confiar nele.

João está ciente que tem uma grande descoberta em mãos, mas ainda não conseguiu concluir todo o seu potencial comercial. Ele ainda precisa fazer algumas pesquisas de mercado e conhecer mais pessoas. Ele até pensou em planejar um MAANA enquanto estava no avião, mas as coisas ainda estavam muito nebulosas. Decidiu então que abriria o jogo para o diretor da Nike, contaria que ainda não analisou o potencial comercial da sua inovação e que, portanto, não

poderia fechar nenhuma parceria comercial, indo apenas ouvir da outra parte suas intenções e propostas.



Chegou a sua vez de testar a possibilidade de abrir o seu MAANA para a outra parte durante uma negociação. Escolha alguma situação simples na qual você pode negociar algo, pode ser durante um almoço ou jantar, por exemplo, ou na hora de comprar uma roupa ou um eletrodoméstico. Exponha o seu MAANA para a outra parte e analise a reação dela e o desfecho da negociação. Como foi a experiência? Você conseguiu obter mais benefícios dessa forma?

Por exemplo, vá até uma loja de eletrodomésticos para comprar algo que deseja. Exponha ao vendedor um valor menor que você encontrou em outra loja ou na internet. Qual é a reação dele? Igualar o preço? Apresentar outros benefícios ao comprar com ele? Não pode fazer nada?

Faça valer a pena

- **1.** No que diz respeito ao desenvolvimento de relações entre as partes envolvidas em uma negociação, podemos afirmar que:
- a) Quando o objetivo é firmar um acordo de longo prazo, o negociador deve ter foco nos resultados a serem alcançados, independente do relacionamento entre as pessoas.
- b) A negociação comercial é um processo entre empresas, por isso, deve ser impessoal, de forma que a relação entre as partes pode até atrapalhar.
- c) Quando o objetivo é firmar um acordo de longo prazo, a criação de relações pode ser mais importante do que os resultados de curto prazo.
- d) Não deve ser desenvolvida uma relação de amizade entre as partes envolvidas em uma negociação porque isso poderia prejudicar o que está sendo negociado.
- e) O relacionamento entre as partes é importante apenas em negociações para resolver problemas, e não nas negociações para firmar acordos de longo prazo.

- **2.** O desenvolvimento de relações é muito importante em uma negociação. A respeito desse desenvolvimento, podemos afirmar que:
- I A relação se constrói principalmente pelas primeiras impressões.
 Portanto, o negociador deve preocupar-se ainda mais com os primeiros minutos de conversa.
- II Dependendo da cultura de um povo, ele pode se importar mais ou menos em desenvolver relações de confiança mútua entre os participantes de uma negociação comercial.
- III O relacionamento de confiança é dinâmico e pode aumentar ou diminuir de acordo com comportamentos e atitudes que as partes tomem ao longo da negociação.

Assinale a alternativa com as afirmações corretas:

- a) II, apenas.
- b) III, apenas.
- c) I e II, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.
- **3.** Segundo os estudos de Freitas (1994), existem três maneiras de comportamento dos negociadores ao fazerem concessões.

I – Barganhar	A – Abrir mão de algo que deseja e
	não pedir nada em troca por isso.
II – Conceder unilateralmente	B – Manter uma posição definida e não
	abrir mão em hipótese alguma.
III – Marcar firme a posição	C – Pedir e fazer concessões que
	aumentem o valor para ambos os
	lados.

Associe a coluna que apresenta o nome do comportamento à coluna com a definição deste e depois assinale a alternativa com a associação correta:

a)
$$I - A$$
, $II - B$, $III - C$.

b)
$$I-C, II-A, III-B.$$

- c) I B, II C, III A.
- d) I C, II B, III A.
- e) I A, II C, III B.

Seção 2.3

Ferramentas psicológicas

Diálogo aberto

Durante o seu primeiro encontro com o presidente da CHISIM, Antônio percebeu que o chinês agia e falava de forma muito bem pensada, parecia até que era um negociador programado, fugindo um pouco à naturalidade. Antônio foi bem cuidadoso naquele encontro, aproveitou para conhecer a outra parte e evitou se comprometer com acordos futuros. Eles marcaram uma nova reunião em dois dias. Antônio estava bastante preocupado com a atitude tomada pelo chinês e ligou para Carlos para aconselharse. O amigo sugeriu que ele procurasse conhecer mais sobre as ferramentas psicológicas que influenciam tomadores de decisão. O que será isso? Antônio pode aprender isso em dois dias? Como se preparar? Vamos ajudá-lo?

Na seção anterior você começou a aprender aspectos que são importantes no momento da negociação cara a cara. Mais especificamente, conheceu a importância de se criar um relacionamento entre as partes envolvidas na negociação, usando algumas ações que podem beneficiar essa relação. Também aprendeu como usar o seu MAANA para aumentar o seu poder neste momento tão crucial da negociação. E por fim, conheceu os tipos psicológicos de negociadores e como agir diante de cada um deles.

Agora, continuaremos a trabalhar os aspectos que podem influenciar uma negociação no momento do encontro cara a cara. O foco será nas ferramentas psicológicas que podem levar à tomada de decisões não racionais. Serão abordados em especial a disponibilidade, o escalonamento, a reciprocidade, a ancoragem, o excesso de confiança e o *framing*.

Antônio precisa conhecer as ferramentas psicológicas que os grandes negociadores utilizam, pois isso irá ajudá-lo a não cair

nas armadilhas que podem ser usadas pela outra parte, além de também oferecer subsídios para que ele as utilize como estratégia de convencimento. É preciso ter parcimônia e não cair na tentação de usar as ferramentas para enganar a outra parte, mas sim se aproveitar delas para construir uma negociação melhor, baseada no princípio do ganha-ganha.

As ferramentas psicológicas que você vai aprender nesta seção poderão ajudá-lo a se portar melhor diante de qualquer situação que exija tomada de decisão. Em especial em situações de negociação, você precisa conhecer as ferramentas psicológicas para não ser enganado por elas e para poder utilizá-las a seu favor. Esse conhecimento irá ajudá-lo a conhecer e a aplicar técnicas de negociações e gestão de conflitos em atividades comerciais.

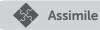
Para ajudar Antônio a utilizar as ferramentas psicológicas a seu favor, você deverá preparar uma lista com as seis dessas ferramentas apresentadas nesta seção e uma breve explicação sobre como cada uma delas pode ser utilizada. Com isso, Antônio poderá ler esse checklist antes de qualquer negociação, a fim de que ele sempre pondere suas decisões. Isto fará parte do seu Plano de Preparação para Negociações Comerciais.

Não pode faltar

Agora estamos abordando o momento da negociação e as táticas e estratégias que temos para usar nesta hora. Nesta seção, vamos falar das ferramentas psicológicas que podem ajudar os negociadores. As principais ferramentas que serão abordadas são a disponibilidade, o escalonamento, a reciprocidade, a ancoragem, o excesso de confiança e o *framing*. Mas nossa análise não será restrita a apenas essas, trataremos pontualmente também de outras ferramentas ou dicas. O bom negociador deve estar atento para não ser enganado pelas ferramentas psicológicas e para utilizá-las de maneira adequada perante a outra parte.

Antes de começarmos a falar das ferramentas psicológicas, precisamos pensar na negociação como um episódio no qual o negociador é levado a tomar várias decisões, quase sempre

pressionado pelo tempo. Diversos pesquisadores já estudaram o comportamento humano no processo de tomada de decisão e identificaram as heurísticas que utilizamos para tornar mais simples o nosso processo de tomada de decisão, mas que algumas vezes podem nos conduzir a erros ou nos colocar em armadilhas.



Segundo Onetto (2006, p. 78), "Heurísticas são regras gerais de influência utilizadas pelo decisor para simplificar seus julgamentos em tarefas decisórias de incerteza".

Pesquise mais

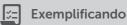
No artigo a seguir, os autores fazem uma revisão bibliográfica extensa sobre os papéis da heurística no processo de tomada de decisão.

ONETTO, Leandro Miletto et al. O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de decisão sob incerteza. **Estud. Psicol.** (Campinas), Campinas, v. 23, n. 2, p. 181-189, jun. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X20060 00200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 maio 2016.

Uma das principais heurísticas presentes no processo de negociação é que as pessoas começam a negociação já pensando que estão em uma competição, com a outra parte. Quando consideramos que estamos em uma competição tendemos a reagir a qualquer proposta de maneira negativa. Mesmo nos casos que as negociações não envolvem uma disputa, mas sim a possibilidade de criação de valor conjunto, tendemos a enxergá-la dessa forma e, consequentemente, reagimos de uma maneira que não é a mais adequada, podendo até prejudicar o acordo.

Uma ferramenta psicológica que utilizamos para nos auxiliar em momentos em que precisamos tomar decisões rápidas é o princípio da disponibilidade. Segundo esse princípio, as informações que conseguimos acessar mais facilmente nos influenciam em maior grau. Portanto, muitas vezes tomamos uma decisão baseada em nossa facilidade em acessar determinada memória em nossa mente

O problema é que as melhores memórias nem sempre são as mais adequadas para aquela situação. Existem diversos motivos para termos uma informação mais acessível em nossa mente. Isso pode ocorrer por causa de alguma situação que vivemos (se já houve uma experiência anterior teremos tendência a acreditar que a mesma situação acontecerá novamente), a essa situação ter ocorrido a pouco ou a muito tempo (normalmente as nossas lembranças dos últimos acontecimentos são mais fortes), ao fator emocional de uma experiência vivida que pode ter marcado de forma mais profunda em nossa memória, entre outros motivos.



Uma pessoa que sofreu um assalto recentemente pode achar que a situação da segurança pública está pior do que outra pessoa que não sofreu o assalto. A mesma pessoa pode ter essa conclusão após o episódio que sofreu, ainda que os indicadores de violência não tenham sido alterados.

Além disso, também podemos ser influenciados pelas informações que obtemos no dia a dia. Algumas são mais difundidas e divulgadas do que outras. Por exemplo, um investidor que deve decidir entre comprar ações da empresa A ou da empresa B, sem a possibilidade de uma análise mais profunda, pode ser levado a tomar uma decisão errada optando pela empresa que tem mais notícias boas divulgadas pela mídia e que são do seu conhecimento, mesmo que isso não reflita a realidade.

O bom negociador precisa evitar cair na armadilha da disponibilidade, seja ela utilizada de maneira deliberada pela outra parte ou não. Ele também deve saber usar esse princípio a seu favor, conhecer a outra parte e ter acesso às informações sobre o que está sendo negociado, que com certeza o ajudará nesse papel.

Outra ferramenta psicológica que pode ser utilizada é o escalonamento ou agravamento. Essa ferramenta sugere que os bons negociadores devem sempre olhar para a negociação com a perspectiva da outra parte ou até mesmo como se estivessem fora dela, isso os ajudará a não cair no que os autores chamam de excitação competitiva, um momento de adrenalina e emoção, que leva, normalmente, a decisões ruins. Quem nunca tomou uma decisão na vida e no dia seguinte não se perguntou "Aonde eu estava com a cabeça?"



Reflita

Alguma vez você já se viu envolvido em uma disputa que o fez tomar decisões ruins? Em situações de excitação competitiva podemos ser levados a entrar em uma disputa pessoal e deixar de lado a racionalidade e o estabelecimento de uma negociação ganha-ganha. Atente-se para evitar essas situações.

A excitação competitiva normalmente é provocada pela rivalidade intensa, pressão do tempo e pelos holofotes. A rivalidade ocorre quando a negociação leva a competição entre as partes, como, por exemplo, em um leilão, em que duas pessoas começam a competir uma com a outra e deixam a razão de lado. Outro exemplo de rivalidade pode ser entre duas empresas concorrentes que podem fazer uma oferta não racional para comprar uma terceira empresa, apenas para vencer. A pressão do tempo também ajuda a aumentar a adrenalina e tomar decisões mais irracionais. É por esse motivo que leilões usam a pressão do tempo, por exemplo. Por fim, o holofote, em que a existência de uma plateia aumenta também a adrenalina do tomador de decisão e pode levá-lo a ter ações menos racionais.

Para evitar essa armadilha, os negociadores devem gerenciar melhor o seu tempo, a fim de evitar essa pressão nas decisões e situações de grande competição pessoal. Se você se encontrar em uma situação dessas, o mais importante é tentar parar por um minuto e olhá-la de fora ou pela perspectiva da outra parte e perceber se ainda assim faz sentido ou se você está deixando a racionalidade de lado. Você também pode usar essa armadilha para

pressionar a outra parte a uma decisão não racional que lhe seja apropriada, mas em geral essa ferramenta psicológica dificilmente levará a uma relação ganha-ganha e a um acordo de longo prazo.

Pesquise mais

No artigo a seguir é apresentado o conceito da excitação competitiva com diversos exemplos para ilustrá-lo.

MURNINGHAN, Keith; KU, Gillian; MALHOTRA, Deepak. Quando vencer é tudo. **Harvard Business Review**. Maio, 2008. Disponível em: http://hbrbr.com.br/quando-vencer-e-tudo/>. Acesso em: 15 maio 2016.

Outra ferramenta psicológica que pode ser usada nas negociações é a **reciprocidade**. Ela é representada quando alguém nos oferece algo e nos sentimos na obrigação de devolver algo em troca. Por exemplo, se você vai a um supermercado e alguém prontamente o ajuda a embalar as compras e carregá-las até o seu carro, você fatalmente se sentirá induzido a dar um dinheiro para essa pessoa, mesmo que ela não cobre.

Em uma negociação na qual existem muitos aspectos envolvidos, um bom negociador pode ceder e oferecer algo que seja importante à outra parte, mas não para ele. Se usado da maneira correta, isso pode fazer que a outra parte se sinta na obrigação de devolver a gentileza em outro aspecto, que pode ser até mais importante e gerar mais valor.

Outra ferramenta psicológica muito comum é a **ancoragem**. Essa ferramenta é uma das heurísticas que influenciam a tomada de decisão mais estudadas. Segundo esses estudos, nós temos uma tendência a nos apegar a algum valor que definimos inicialmente como justo para algo. Inclusive nos casos que não temos um valor em mente para algo, podemos nos apegar a qualquer outro valor que nos seja informado.

Essa ferramenta nos leva a refletir se devemos fazer a primeira oferta ou aguardar que a outra parte a faça em uma negociação.

De maneira geral, isso depende se o que está sendo negociado tem um valor médio conhecido ou não. Se existe um valor esperado, é bom que você faça a primeira oferta para ancorar o que possa vir sugerido pela outra parte. Se não existe um valor conhecido para o que está sendo negociado, é melhor esperar a outra parte fazer a primeira oferta, assim você terá informações do que ela está estimando como valor para fazer a sua contra-oferta.

O excesso de confiança é outra ferramenta psicológica que pode ser utilizada durante uma negociação. Vários estudos têm comprovado que as pessoas normalmente são muito confiantes (exceto pessoas que estão deprimidas). De alguma forma, isso é benéfico para uma pessoa em posição de liderança, pois pode usar disso para persuadir melhor sua equipe, convencer pessoas a participarem do seu projeto e conseguir levá-las a um patamar que não conseguiriam sem esse otimismo.

Acontece que durante a tomada de decisão, o excesso de confiança pode ser um problema. Neste momento, o negociador deveria ser mais realista do que otimista e procurar informações precisas que o ajudem a tomar decisões. Um negociador muito otimista e confiante tenderá a buscar apenas informações igualmente otimistas para justificar a sua decisão, que consequentemente poderá não ser a melhor opção. Otimismo e confiança são ótimos na hora de implementar a decisão tomada, quando o mais importante é convencer a equipe e guiá-la no caminho que se acredita, mas na hora de tomar a decisão, o ideal é ser mais realista para analisar melhor as informações.

Quando somos muito confiantes tendemos a buscar informações que ratifiquem a nossa decisão, o que não é o mais apropriado. Para tomar melhores decisões de maneira mais racional, sempre que possível, deveríamos buscar informações que acreditávamos que não confirmassem a nossa decisão, assim buscaríamos uma maneira de descobrir se ela está errada e não tentar provar que ela está certa.

O bom negociador sabe cuidar da sua confiança para que ela não o atrapalhe durante a negociação, além de também saber usar a confiança da outra parte para conseguir obter melhores acordos. Por fim, temos o *framing*. Essa ferramenta psicológica está relacionada à maneira como a proposta é apresentada. Pesquisadores identificaram que quando estamos diante de uma situação positiva, temos uma tendência a sermos avessos ao risco, enquanto que quando estamos diante de uma situação negativa, tendemos a ser mais abertos ao risco.

Imagine que você tenha de escolher entre duas opções. Na opção 1, você ganhará R\$ 100,00 com 100% de certeza. Na opção 2, você tem ³/₄ de chances de não ganhar nada e ¹/₄ de chance de ganhar R\$ 400,00. Qual será a sua escolha? Pesquisas mostram que a grande maioria das pessoas irá preferir ganhar os R\$ 100,00.

Agora, imagine que você possa escolher entre outras duas opções. Na opção 1, você tem de pagar R\$ 100,00 com 100% de certeza. Na opção 2, você tem ¾ de chances de não ter que pagar nada e ¼ de chance de ter que pagar R\$ 400,00. Qual é sua escolha agora? As pesquisas apontam que a grande maioria das pessoas irá preferir a opção 2.

Uma das opções era uma escolha positiva, nesse caso as pessoas estão menos propensas ao risco. No segundo caso, a escolha é negativa e as pessoas ficam mais abertas a correr riscos.

Um bom negociador saberá usar essa ferramenta psicológica e apresentar a proposta da melhor maneira para a outra parte. Se você apresenta a proposta de uma maneira positiva ou negativa, isto influenciará muito a decisão da outra parte e pode ser o que vai garantir que a negociação seja concretizada.

Um bom negociador deve ter uma lista com essas ferramentas em mãos e sempre relembrá-las antes de entrar em um processo de negociação importante, com isso ele pode se planejar para utilizá-las e manter-se mais atento para não ser induzido a um resultado ruim caso a outra parte se utilize delas.

Sem medo de errar

Durante a negociação cara a cara com o presidente da CHISIM, Antônio percebeu que o executivo agia sempre de maneira muito bem pensada. Parecia que além da experiência como negociador, o homem também se esforçava para utilizar algumas táticas que o ajudassem na negociação. Certo disso, Antônio cuidou para que aquela reunião servisse para eles se conhecerem e, logo após ouvir os conselhos de Carlos, foi buscar mais informações sobre as ferramentas psicológicas.

Em suas buscas, Antônio descobriu que há muitos estudos sobre os fatores psicológicos que podem influenciar a tomada de decisão. Vários desses fatores podem ser aplicados também à negociação, que é um momento no qual os envolvidos estão basicamente tomando decisões. Esse leque de fatores foram chamados de ferramentas psicológicas, que podem ser utilizadas por negociadores.

Preparados? Vamos ajudar Antônio na preparação do documento/relatório que irá compor o Plano de Preparação para Negociação Comercial citado no diálogo aberto? Dessa forma, agora iremos nos aprofundar nas pesquisas e preparar a lista com as seis ferramentas psicológicas apresentadas nesta seção e a breve explicação sobre como cada uma delas pode ser utilizada.

Vamos lá!



As ferramentas psicológicas foram, a princípio, estudadas pensando no processo de tomada de decisão. Embora seja parecida, a negociação envolve algumas peculiaridades que não estão presentes no processo de tomada de decisão. Dessa forma, é preciso refletir sobre como adaptar as ferramentas para essa realidade.

Avançando na prática

Craque do time

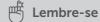
Descrição da situação-problema

Marcos é empresário de jogadores de futebol. Um de seus atletas sempre teve desempenho mediano, mas ganhou destaque na mídia por jogadas espetaculares nas últimas três partidas do campeonato. Geraldo, presidente de um grande time do país, procurou o empresário para saber como comprar o jogador e descobriu que ele já estava em negociação com seu grande rival, mas que aceitaria ouvir propostas. Na sequência, Marcos divulgou na imprensa a existência de interesse dos dois grandes rivais, estipulou o preço que acreditava que ele valia e afirmou que o jogador tomaria uma decisão em no máximo sete dias.

Foi aberto assim um leilão quase público pelo jogador. Em três dias, o valor mínimo anunciado já havia sido dobrado nas propostas dos dois times. Sabedor da rivalidade, o empresário se apressava em noticiar na imprensa os valores que os dois times já haviam chegado.

Geraldo consultou outros membros da diretoria e da comissão técnica e foi alertado que, embora tivesse feito três grandes partidas, o desempenho do jogador ao longo do campeonato havia sido baixo e que seria arriscado um grande investimento. Ele não quis ouvir muito seus assessores, afinal, Geraldo já havia descoberto outros talentos antes e não podia estar errado desta vez, além disso, alguém com futebol mediano não teria feito três jogos como aqueles.

Como o valor pelo jovem estava muito acima do inicialmente pedido, Geraldo começou a refletir se aumentaria ainda mais a sua oferta. Foi nesse momento em que ele procurou você, pois sabia que era um especialista em negociação. Como você pode ajudálo? Quais ferramentas psicológicas podem estar sendo usadas contra Geraldo?



Em uma negociação as ferramentas psicológicas podem induzir a tomada de decisões não racionais, que podem ser ruins no longo prazo.

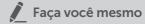
Resolução da situação-problema

Ao receber a ligação de Geraldo e conhecer melhor o que de fato estava acontecendo, você descobriu que o cartola está envolvido em um típico caso de excitação competitiva. Ao perceber que existiam dois rivais interessados, Marcos estimulou a rivalidade, colocou a pressão do tempo e deu holofote aos negociadores, ele sabia que com isso a chance de tomarem decisões que não fossem racionais aumentaria bastante.

Além disso, o empresário estipulou um valor mínimo que o jogador gostaria de receber como salário, assim, ele trabalhou com o princípio da ancoragem, ou seja, mesmo sem analisar racionalmente quanto o jogador deveria receber, os dirigentes já estavam condicionados com o valor informado pelo empresário.

Geraldo ainda sofria com a disponibilidade, pois estava dando mais valor para os três últimos jogos do campeonato (a experiência mais recente) do que para uma análise completa da situação (que caracterizava o jogador como mediano). Ele também sofria pelo excesso de confiança, seu sucesso passado o levava a acreditar que iria acertar novamente, mesmo sem fazer grandes análises.

Sua dica para Geraldo deve ser para que ele se acalme, saia da situação de excitação competitiva e ouça os assessores sobre a opinião deles, dessa forma, provavelmente ele desistirá de um negócio que a princípio parece não ser uma boa ideia. Você deve ir ainda mais longe e sugerir que Geraldo implante um sistema de decisão colegiada, que evite que ele fique sempre nos holofotes e corra o risco de tomar decisões levado pela excitação competitiva.



Agora é a sua vez de testar a utilidade das ferramentas psicológicas. Escolha alguma situação do seu dia a dia, pode ser de negociação ou não, e utilize uma das ferramentas psicológicas. Você pode, por exemplo, utilizar o *framing* para contar uma história para algum amigo e depois vê-lo mudar de opinião em uma segunda versão ou utilizar a ancoragem ou a disponibilidade para que alguém tome uma decisão favorável a você, ou então induzir uma situação em que será usada a reciprocidade. Enfim, a escolha é sua. Na sala de aula, conte para o professor como foi essa experiência.

Faça valer a pena

- **1.** No que diz respeito à ferramenta psicológica da disponibilidade, podemos afirmar que:
- a) Tem relação com o fato de privilegiarmos as memórias que estão mais presentes em nossa mente no momento da tomada de decisões.
- b) Tem relação com o fato de negociadores de sucesso evitarem estar disponíveis para a outra parte, aumentando com isso o seu poder.
- c) Tem relação com a necessidade de o negociador estar disponível sempre para a outra parte, pois ela pode fazer uma proposta melhor a qualquer momento.
- d) Tem relação com a disponibilidade das informações buscadas e encontradas pelo negociador que ajudam a aumentar o seu poder.
- e) Tem relação com a dificuldade de se negociar assuntos que não têm grande disponibilidade de informação, pois assim o negociador não consegue aumentar o seu poder.
- **2.** Segundo o princípio da disponibilidade, algumas memórias afetam mais as nossas decisões do que outras. São motivos para uma memória ser mais forte:
- I Ter gerado alguma emoção.
- II Ter ocorrido no passado mais distante.

III – Ser ligada a alguma informação a que temos acesso com maior frequência.

Assinale a alternativa com as afirmações corretas.

- a) II, apenas.
- b) III, apenas.
- c) l e II, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.
- **3.** Daniela é dona de uma loja de móveis em Breçaria, uma pequena cidade no sul do país. Neste domingo ela foi a um leilão beneficente onde também estava Luana, dona da maior concorrente de Daniela na cidade. Quando foi leiloada uma cabeça de gado Nelore e Luana fez o primeiro lance, Daniela não conseguiu se conter e as duas começaram uma grande competição para ver quem venceria a disputa. Quando deu por si, ela havia vencido o leilão, mas havia pago pelo animal mais que o dobro do seu real valor.

O texto ilustra o princípio do escalonamento. Segundo esse princípio, qual é a armadilha psicológica que não devemos cair:

- a) Participação reativa.
- b) Tendência competitiva.
- c) Excitação reativa.
- d) Excitação competitiva.
- e) Participação excessiva.

Seção 2.4

Técnicas de negociação aplicadas

Diálogo aberto

Antônio foi para a segunda reunião com o presidente da CHISIM. Esse era o momento de combinar os termos do negócio. O chinês seguia rude e negociando como um robô, igual ao primeiro encontro. A conversa seguiu e Antônio apresentou sua proposta, um pouco acima do MAANA que tinha definido, como aprendera nos seus estudos. O chinês, no entanto, surpreendeu Antônio com dois pedidos que ele não esperava. Exigia que as ilustrações do trabalho fossem feitas por Renato, famoso ilustrador brasileiro, e também afirmou que a empresa estava sem verba para custear o projeto naquele momento, e que teria de assinar um acordo para pagamento do projeto em dois anos. Antônio ouviu atentamente aos pedidos e também expôs alguns de seus interesses. Com isso, os dois marcaram uma nova data para, até lá, buscar novas soluções para um acordo.

Antônio saiu da reunião desanimado, as duas exigências do chinês eram muito complexas. Ele admirava o trabalho do Renato, mas sabia que seu custo era muito alto. Estava preocupado também com o fluxo de caixa de sua empresa, o valor oferecido pelo chinês para ser pago em dois anos era o que Antônio havia pedido, mas como o projeto precisava ser entregue em 6 meses, e para conclui-lo seria necessário investir recursos em equipamentos, software e pessoal e Antônio ficaria sem dinheiro a curto prazo. Ele então lembrou da técnica de negociação 3D. Como ela pode auxiliar Antônio a resolver essa situação?

Nas seções anteriores, nós abordamos assuntos que são importantes no momento da negociação cara a cara. Começamos falando das habilidades e dos comportamentos dos negociadores, como desenvolvê-los e como podem afetar o negociador. Na sequência, nós abordamos a importância do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo e de como usar o poder na

negociação, também citamos os diferentes tipos psicológicos de negociadores que existem. Por fim, tratamos das ferramentas psicológicas que podem ser usadas na hora da negociação para ser bem-sucedido.

Nesta seção, você aprenderá técnicas de negociação aplicadas, em especial a Negociação 3D e o Método de Harvard, que são muito úteis sobretudo em situações mais complexas de negociação. Isso irá contribuir nos seus conhecimentos sobre os fundamentos, aspectos, elementos, técnicas de negociação e premissas de Estratégia Empresarial aplicados às atividades comerciais e, consequentemente, na aplicação de técnicas de negociações e gestão de conflitos em atividades comerciais.

A situação de Antônio se complicou e ele precisa encontrar uma solução não trivial para solucioná-la. As técnicas de negociação aplicadas podem apresentar uma maneira sistematizada de pensar e agir diante de situações como essa. De maneira geral, essas técnicas propõem a busca por soluções alternativas que possam ajudar a criar relacionamentos duradouros entre as duas partes e a superar impasses. Essa solução pode passar por envolvimento de outras partes na negociação e também pela busca de opções criativas que ajudem a resolver os problemas que possam surgir.

Para a elaboração do seu Plano de preparação para Negociação Comercial na Seção 2.1, você identificou habilidades importantes para o negociador e pensou maneiras de desenvolvê-las. Na sequência, na Seção 2.2, você pensou maneiras de criar uma relação de longo prazo e em como analisar os tipos psicológicos. Na Seção 2.3, você fez um checklist com as seis principais ferramentas que podem ser usadas no momento da negociação. Agora, para finalizar a elaboração do Plano de Preparação para Negociação Comercial, você precisará identificar as três dimensões que podem estar envolvidas em uma negociação. Faça uma lista de quais são elas (lembre-se da Negociação 3D) e explique como desenvolver cada uma delas durante a negociação.

Vamos lá, mãos à obra!

Não pode faltar

Técnicas de negociação aplicada

Nesta seção, veremos técnicas de negociação aplicadas, em especial a Negociação 3D. Elas são ferramentas práticas que podem ajudá-lo a se tornar um negociador melhor e devem ser utilizadas em qualquer situação que envolva negociações.

Negociação 3D

A técnica de negociação conhecida como Negociação 3D foi proposta no livro 3D Negotiation, cujos autores são David Lax e James Sebenius, ambos professores da Universidade de Harvard e com experiência executiva. Os dois são especialistas, já participaram de diversas situações de negociação e analisaram diversas delas para identificar que existiam três elementos que podem estar presentes nas negociações. Eles chamaram esses elementos de dimensões da negociação. As três dimensões identificadas são: a tática, o design da negociação e a configuração.

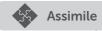
Acontece que a maioria das teorias e livros sobre negociação, assim como as pessoas que se preparam para serem negociadores de sucesso, focam principalmente na primeira dimensão e em alguns casos na segunda, mas acabam não considerando a terceira dimensão. De maneira geral, grande parte do conhecimento e dos livros de negociação focam na tática, ou seja, ao que ocorre no momento em que as partes estão sentadas cara a cara em uma situação de negociação, prontas para barganhar os seus interesses.

A tática é sim importante, mas não pode ser o único ponto a ser considerado. As habilidades importantes para uma tática bemsucedida são bastante conhecidas e já foram tratadas diversas vezes neste curso, por exemplo, conhecimento da situação, capacidade de comunicação, utilização adequada da linguagem corporal, busca de poder, persuasão, gestão do tempo, criação de relacionamento e de confiança, preocupação com as diferenças culturais, entre outras habilidades e situações que poderão aparecer e deverão ser trabalhadas corretamente.

A segunda dimensão apresentada pela Negociação 3D é o design da negociação ou a forma de conduzir o processo de negociação. Embora apareça em menos livros sobre negociação do que a primeira dimensão, esta também é fruto da observação de diversos estudiosos e já apareceu em situações anteriores desta disciplina.

Essa dimensão está relacionada à habilidade que o negociador deve possuir ao elaborar um acordo que crie valor para a negociação como um todo. Ela surge quando não há uma saída clara para uma situação de negociação entre duas partes e elas então buscam outras opções, econômicas ou não, que possam destravar a negociação e levar a um acordo que gere valor para as duas partes envolvidas. As habilidades de um bom negociador nessa dimensão inclui saber estruturar acordos que criem valor para todos os envolvidos, que estejam de acordo com os seus objetivos e que possam ser sustentáveis no longo prazo.

No ambiente atual, em situações que envolvem grande complexidade, apenas essas duas dimensões podem não ser suficientes para solucionar impasses entre os envolvidos em uma negociação. Nesses casos, alguns negociadores desistem de fechar um acordo e as teorias não oferecem nenhuma solução. A Negociação 3D vem propor uma opção ao olhar para a Configuração. Ela está ligada a ações que acontecem além da mesa de negociação, buscando alternativas que possam viabilizar o acordo, ou seja, o negociador deve agir de modo empreendedor. Um bom negociador de terceira dimensão saberá buscar interesses e opções que podem estar fora da negociação e saberá, se preciso, mexer na sequência de acontecimentos ou no próprio processo de negociação para atingir o sucesso. Ele precisará ir além do convencional.



A Negociação 3D parte do pressuposto de que a negociação ocorre em três dimensões, que são: táticas, design da negociação e configuração.

Existem diversos casos de negociadores experientes, que possuem excelentes características interpessoais e que treinaram muito suas habilidades de negociação, mas que não foram bemsucedidos quando a negociação apresentou uma barreira em sua configuração. Mesmo que tenham buscado saídas no design da negociação, como deveriam fazer, não obtiveram sucesso e não foram perspicazes o suficiente para descobrir que a saída poderia estar justamente na terceira dimensão.

A configuração deve ser trabalhada em todos os momentos da negociação, desde a etapa de planejamento até a de elaboração do acordo. Antes de ir para a negociação cara a cara, o negociador que pensa em todas as dimensões deve ter em mente configurações alternativas que podem viabilizar o negócio. Essa dimensão também é muito benéfica para solucionar possíveis impasses que possam aparecer no momento da negociação cara a cara e que não podem ser resolvidos com a tática ou até mesmo com o design.

O ensinamento mais importante que surge da Negociação 3D aponta que o negociador não deve se contentar em participar do jogo no qual está inserido, mas ele deve pensar em como mudálo, buscando um design e até mesmo uma configuração melhor para ele. A tática, primeira dimensão da negociação, e o design, a segunda dimensão, são importantes, mas muitas vezes não são suficientes para mudar a posição das partes. A configuração, a terceira dimensão, pode permitir que o negociador saia da mesa de negociação e consiga mudar toda a configuração da negociação (mudar as partes envolvidas, os interesses das partes, os seus MAANAs) e criar mais valor para todos os envolvidos.

Problemas podem existir em qualquer uma das três dimensões e caberá ao negociador de sucesso identificar em que dimensão o problema está e buscar a solução mais adequada para resolvê-lo. A terceira dimensão apresenta mais uma opção para a busca de soluções antes de considerar que a negociação entre as partes não é viável.



No artigo a seguir são apresentadas 12 dicas para uma boa negociação baseada no livro *A Arte da Guerra*, um clássico de Sun Tzu. Alguém que sabe fazer uma boa estratégia prevalecerá sem lutar, essa é a máxima de Sun Tzu e, assim, você pode se preparar para uma negociação se conseguir enxergá-la em todas as suas dimensões.

HIRATA, Renato H. Para aprender a negociar (tudo). **HSM Management**, São Paulo, fev. 2016. Disponível em: http://www.revistahsm.com.br/lideranca-e-pessoas/para-aprender-a-negociar-tudo/. Acesso em: 19 jun. 2016.

Como funciona a Negociação 3D

Atuar na terceira dimensão de uma negociação significa identificar e fazer movimentos com dois objetivos principais, reivindicar mais valor para si ou criar novo valor para todos os envolvidos.

Reivindicar valor

Um negociador que saiba utilizar a terceira dimensão deve desenvolver habilidades para reivindicar valor. Ele pode fazer isso solicitando ofertas de participantes que estejam fora da negociação ou até mesmo incluindo novos participantes na negociação. Podem existir outros interessados em participar da negociação e que poderão adicionar valor a ela, portanto, incluí-los no jogo pode ser interessante.

Negociadores tradicionais que atuam somente nas duas primeiras dimensões sempre focam seus esforços em como aumentar o seu MAANA (como já falamos anteriormente neste livro), pois com isso aumentarão as suas opções e o seu poder de barganha. Ocorre que, algumas vezes, essa forma de agir pode acabar prejudicando as suas opções de sair da negociação.

Exemplificando

Imagine que você é dono de uma pequena empresa promissora, que acaba de descobrir uma nova tecnologia e três grandes empresas, que concorrem entre si, querem fechar com você um contrato de exclusividade. Na maneira tradicional de negociação, você ouviria propostas separadas de cada uma das três empresas e tentaria, na sequência, barganhar uma condição melhor com a opção que escolher. Agora, imagine que você se senta à mesa com as três empresas ao mesmo tempo. Sabendo que a concorrente poderá levar a sua tecnologia, o valor do negócio para ela poderá ser diferente.

Ao negociar uma a uma com as empresas, você ainda corre o risco de não chegar a um acordo com a primeira, não chegar a um acordo com a segunda e, consequentemente, ter um MAANA totalmente enfraquecido ao negociar com a terceira empresa.

Quando se adiciona outros possíveis interessados ou outras questões relevantes à negociação, além de melhorar a sua própria posição, o negociador pode enfraquecer o MAANA da outra parte.

Exemplificando

Jéssica comprou um carro que apresentou problemas recorrentes de manutenção. Após diversas idas à concessionária e muitos gastos com mecânico, ela entra em contato com a fabricante do veículo, que garante não haver problemas. Indignada, Jéssica procura um instituto de defesa do consumidor, que identifica a existência de um problema de fabricação que pode afetar todos os carros iguais ao de Jéssica. Com a pressão do instituto e a divulgação na imprensa sobre esse problema, a fabricante é pressionada a resolver o defeito de todos os veículos semelhantes, sob risco de ainda ter que pagar indenização para quem sofrer danos.

Essas características identificadas exemplificam como a Negociação 3D ajuda a reivindicar valor, movendo um conflito que esteja emperrado com as técnicas de primeira dimensão para uma potencial solução, que poderá vir de ações tomadas fora da negociação cara a cara, alterando as partes envolvidas na nesta, incluindo novos interessados, mudando as questões que estão sendo discutidas, reestruturando ou alterando a sequência do processo de negociação ou mudando o próprio MAANA dos envolvidos.

Veja que apenas as habilidades pessoais de um bom negociador que envolvem a tática não seriam capazes de mudar os rumos dessa negociação. É preciso saber alterar a configuração da negociação e o jogo de valores como um todo.

Criar valor

Negociar na terceira dimensão não está ligado apenas a reivindicar mais valor para si na negociação, pode ser utilizado também como uma técnica para aumentar o valor da negociação para todas as partes envolvidas.

Uma das maneiras de criar valor na negociação por meio da configuração (a terceira dimensão) é a elaboração de uma rede de valor ou de um grupo de participantes, cuja combinação poderá criar uma negociação com maior valor do que o inicialmente pensado. Negociadores experientes em usar a Negociação 3D sempre terão em mente essa possibilidade de criar redes de valores, eles irão olhar ao redor da negociação, buscando encontrar outros possíveis participantes com interesses compatíveis, com capacidades ou valores complementares e atuarão para criar acordos que incorporam lucro ou que aumentam o valor para todos os participantes, os iniciais e os possíveis participantes que venham a ser adicionados.



Marta é uma empreendedora que começou recentemente a produzir bolos artesanais. Por causa do sucesso de seu produto ela foi convidada pela maior rede do supermercados de país para uma reunião, pois eles queriam colocar seus bolos em várias lojas da rede. Marta ficou animadíssima com a possibilidade, mas para atender a rede ela precisaria crescer muito a produção e para isso

seria necessário um grande investimento.

Marta, então, procurou o banco a fim de conseguir recursos para expandir a produção. O gerente explicou para ela que para conseguir esses recursos ela precisaria dispor de garantias para oferecer, mas ela não as possui.

Assim, ela informou ao supermercado que não poderia fornecer os produtos, pois não conseguira o recurso necessário para aumentar a produção.

O gerente de compras do supermercado ofereceu a Marta uma carta de intenção de compras, que foi apresentada a um grupo de investidores anjo. Com isso, Marta conseguiu o valor que precisava como investimento, os investidores puderam investir em uma empresa promissora e o supermercado conseguiu fornecimento de um bom produto. Criou-se uma rede de valor.

Os pontos que têm potencial para gerar uma rede de valor não são fáceis de serem visualizados e não estão óbvios no início das negociações. Para buscar possíveis participantes ou encontrar questões que poderão ser incluídas na negociação, o negociador poderá fazer alguns questionamentos com foco na valorização do negócio em rede. O que não está relacionado às partes atualmente envolvidas na negociação que poderá aumentar o seu valor? Quais questões externas à negociação podem ser valorizadas se forem incorporadas no processo? Existem outras partes além das que já negociam que podem dividir o risco da negociação?

Exemplificando

Em grandes obras, as empresas procuram contratar seguradoras que garantem vários aspectos da obra, desde imperícias até acidentes, passando pela insolvência de algumas das partes. Ao envolver uma terceira parte na negociação, embora exista o pagamento de algum valor para a seguradora, as partes conseguem diminuir consideravelmente o seu próprio risco nessa negociação.

Existem ainda outras maneiras de criar valor na negociação, como:

- Reduzir o conjunto de questões, interesses ou partes envolvidas para criar mais valor. Por exemplo, uma empresa que precisará remover algumas pessoas de suas casas para fazer uma grande obra pode negociar com alguns representantes dessa população ao invés de negociar a remoção uma a uma.
- •Mudar a forma escolhida para a transação, a fim de diminuir sua complexidade ou aumentar o seu valor. Por exemplo, duas empresas que pretendiam fazer uma fusão podem optar por uma situação em que uma aparentemente adquira a outra, a fim de obter benefícios legais e com entidades de proteção ao consumidor.

Negociadores de sucesso devem desenvolver habilidades interpessoais que os tornem bons na utilização da primeira dimensão, a tática. Além disso, devem ser inovadores e saber identificar pontos de interesse, de modo que sejam hábeis na segunda dimensão, o design da negociação. E também precisam ser estratégicos e empreendedores, sabendo criar e modificar as configurações que podem ser essenciais para o sucesso da negociação.

É preciso salientar, no entanto, que nunca os negociadores devem ser antiéticos ou manipulativos. Eles precisam buscar alternativas na terceira dimensão, criar redes de valor, coalizões ou outras iniciativas criativas, mas nunca devem deixar de lado a ética ou tomar ações que prejudiquem a outra parte.



Reflita

Em toda negociação é preciso agir em todas as três dimensões? Será que nas negociações mais simples, que estão presentes em nosso cotidiano precisamos também agir de maneira tão global e criativa? Embora a negociação 3D seja uma excelente técnica, nem sempre as negociações precisarão ser exploradas em todas as três dimensões.

Método de Harvard

A técnica de negociação aplicada, que ficou conhecida como Método de Harvard, ou Método da Negociação baseada em princípios, foi proposta pelos professores Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton no livro *Getting to Yes*. Esse método apresenta o conceito de uma negociação baseada em princípios, de modo que cada parte busque soluções que atendam às necessidades de todos os envolvidos. Logo, o objetivo da negociação deve ser criar valor para todas as partes e distribuí-lo de forma justa entre os participantes, buscando um acordo que estabeleça um relacionamento saudável e duradouro entre elas. Já foi tratado anteriormente neste curso, os problemas que podem surgir quando apenas uma das partes é beneficiada na negociação.

O Método de Harvard tem foco em quatro princípios fundamentais: as pessoas, os interesses, as opções e os critérios.

Pessoas – Em qualquer negociação deve-se separar as pessoas do que está sendo negociado. Especialmente quando não há um acordo simples, o processo de negociação pode ser levado para o lado pessoal, provocando uma rixa entre os participantes e desviando a atenção do objetivo final da negociação. Para evitar que isso aconteça, procure sempre manter a negociação com base em critérios objetivos, evitando situações subjetivas que envolvam opiniões ou julgamentos pessoais que poderão criar problemas.

Interesses – Deve-se evitar a negociação por posição e ter foco nos interesses mútuos, como já explorado anteriormente neste curso. Com isso, o bom negociador irá procurar maneiras de conduzir uma negociação em que o resultado geral seja positivo para todos os participantes e evitar que entraves em determinadas posições levem a não realização de um acordo

<u>Opções</u> – O bom negociador saberá analisar várias opções possíveis no início do processo, antes da negociação cara a cara com a outra parte. É importante que essas opções considerem os interesses de todos os envolvidos. Uma negociação com apenas uma opção provavelmente levará a um impasse que dificultará o acordo. Deve ser criada a maior quantidade possível de opções e sem juízo de valor, posteriormente, elas serão analisadas e a

melhor escolhida.

<u>Critérios</u> – É importante que o negociador saiba definir critérios objetivos, claros e imparciais a serem atingidos na negociação. Assim, é possível que se busque conjuntamente atingir esses objetivos, que devem ser bons para todas as partes, evitando-se o sentimento de injustiça.



Os quatro princípios fundamentais do Método de Harvard são: pessoas, interesses, opções e critérios.

Outras técnicas de negociação aplicada

As negociações são situações cada vez mais complexas, em virtude da possibilidade de participação de diversos envolvidos, das múltiplas opções possíveis, das partes não participantes, mas que podem ser afetadas, entre outros. Dessa forma, algumas ferramentas da área de tomadas de decisão têm sido aproveitadas pela área de negociação.

Uma dessas abordagens é a abordagem analítica, segundo a qual, ao longo de uma negociação, as alternativas e os critérios podem aumentar, assim como pode-se alterar a importância de cada critério. O bom negociador deve saber identificar essas alterações para desvendar o andamento do processo. As modelagens analíticas também podem ser úteis para entender quando existe compreensão incorreta dos interesses ou das preferências entre os participantes da negociação.

Sem medo de errar

Chegou a sua hora de ajudar Antônio a solucionar o impasse em que ele se envolveu durante as negociações com a CHISIM. Como pode ser observado na situação-problema, Antônio está diante de dois impasses.

O primeiro deles é a solicitação para que Renato faça parte

do projeto. Antônio reconhece a capacidade desse profissional e sabe que ele pode agregar valor ao projeto, mas imagina que seu custo seja muito alto. É claro que incluir o custo de Renato no projeto é uma opção, mas como o chinês já está reclamando de valores, essa não parece ser uma boa saída. Considerando as três dimensões da negociação apresentadas nesta unidade, qual pode ser uma saída para Antônio? Como Renato poderia ser envolvido na negociação de modo a criar valor para todos? Que valor Renato pode obter nesta negociação além do financeiro?

O segundo impasse consiste na forma de pagamento proposta pelo chinês, que pretendia pagar o projeto em dois anos. Antônio sabia que isso iria prejudicar muito o seu fluxo de caixa, afinal, ele teria de contratar pessoas e expandir suas instalações para concluir o projeto em seis meses. Como ele pode resolver este problema? O projeto é uma excelente oportunidade, mas ficar sem dinheiro no curto prazo não é uma opção. Antônio até consultou o gerente do banco, mas ouviu que precisaria de garantias e que os juros seriam bastante altos. Existe alguma saída para Antônio?

Quando a negociação parece sem solução para a maioria das pessoas, uma possibilidade é pensá-la sob a ótica das três dimensões apontadas pela Negociação 3D. Ajude Antônio a resolver este problema e a escrever um Plano de Preparação para Negociação Comercial. Faça uma lista de quais são as três dimensões de atuação possíveis durante uma negociação (lembrese da Negociação 3D) e explique como desenvolver cada uma delas durante a negociação.



Na dimensão da configuração são buscadas soluções criativas, ou seja, que podem reivindicar valor ou criar valor com a negociação. Lembre-se de que uma alternativa é criar uma rede de valor, na qual outros participantes podem ser envolvidos na negociação, gerando valor para si e para os presentes na negociação, aumentando o valor do negócio como um todo.

Avançando na prática

Chico precisa de crédito

Descrição da situação-problema

Chico é um agricultor de soja do Centro-Oeste brasileiro. No último ano, ele conseguiu aumentar sua produção e neste ano resolveu arrendar mais algumas terras para dobrar a produção. O problema é que Chico não tem dinheiro para comprar as sementes e outros insumos necessários para produzir. Além disso, por causa de problemas passados, Chico não tem possibilidade de pegar crédito no banco. Como ele poderia resolver esse impasse?



Lembre-se de que existe sempre a possibilidade de envolver uma terceira parte à negociação e criar uma rede de valor que pode aumentar o valor da negociação como um todo.

Resolução da situação-problema

Chico procurou a cooperativa de agricultores da cidade, que comprava a maior parte de sua produção todos os anos. Ele solicitou à cooperativa que fornecesse a ele uma carta de intenção de compra de parte da produção, o que foi aceito. Com essa carta em mãos, ele procurou a loja de sementes e insumos da cidade e pediu crédito. O proprietário da loja aceitou a carta que Chico tinha em mãos como garantia e ofereceu os produtos a serem pagos após a colheita.



Você ficou desempregado e chamou um amigo para ser sócio em um novo negócio que pretende criar. A ideia de vocês é vender camisetas pela internet com alguns desenhos muito legais que você sabe fazer. O problema é que vocês estão sem capital nenhum para investir e o gerente do banco também não quer te fazer um empréstimo por

causa da sua condição. Vocês também tentaram conseguir que o dono da confecção desse um prazo de carência ou aceitasse receber em 60 dias, mas ele também não está gostando muito da ideia. Vocês são perseverantes e não vão desistir.

O que vocês podem fazer para viabilizar este negócio? Busquem saídas criativas em sua negociação que irão permitir a viabilização deste empreendimento.

Faça valer a pena

- **1.** Sabemos que a Negociação 3D propõe a busca de soluções em três dimensões durante a negociação.
- I Tática.
- II Design da negociação
- III Configuração.
- A Agir de forma empreendedora para buscar opções não convencionais que possam ser úteis para atingir os objetivos da negociação.
- B Procurar maneiras de criar valor na negociação trabalhando com os interesses seus e da outra parte.
- C Usar habilidades interpessoais que sejam úteis para persuadir a outra parte no momento da negociação cara a cara.

Escolha a alternativa que apresenta a relação correta entre a dimensão e a sua respectiva explicação:

a) I - A; II
$$-$$
 B; III $-$ C.

d) I
$$-$$
 C, II $-$ A; III $-$ B.

- **2.** A primeira dimensão definida pela Negociação 3D é a tática. A seguir estão descritas algumas características que um negociador deve ter para ser bem-sucedido nesta dimensão:
- I Ser persuasivo.
- II Ser bom comunicador.
- III Ter empatia.
- IV Ser criativo.

Assinale a alternativa com as afirmações corretas.

- a) I e II, apenas.
- b) I, II e IV, apenas.
- c) I, III e IV, apenas.
- d) I, II e III, apenas.
- e) I. II. III e IV.
- **3.** Fred era dono de uma rede de farmácias em expansão e ele encontrou um imóvel ideal para uma nova unidade, uma loja ampla e bem localizada em uma galeria recém-inaugurada no centro da cidade. O problema é que o aluguel estava mais caro do que Fred desejava pagar. Ele então se reuniu com o proprietário do imóvel e utilizando suas habilidades de persuasão conseguiu um desconto de 60% no valor do aluguel nos três primeiros anos.

Considerando a Negociação 3D, qual foi a dimensão explorada por Fred nessa negociação?

- a) Operacional.
- b) Estratégica.
- c) Tática.
- d) Design.
- e) Configuração.

Referências

BURBRIDGE, Marc. **Gestão de negociação**: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: negociação de acordos sem concessões. 2. ed. Imago, 2005.

FREITAS, Maria Ester. Organização: um espaço de negociação. **Revista de Administração de Empresas**. v. 34, n. 5, p. 13-20, 1994.

LAX, David; SEBENIUS, James. Negociação 3-D. Bookman, 2008.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 2014.

MELLO, Jose Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012

ONETTO, Leandro Miletto. et al. O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de decisão sob incerteza. **Estud. psicol**. (Campinas), Campinas, v. 23, n. 2, p. 181-189, jun. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2006000200008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 15 maio 2016.

SANCHES, Cintia Alves. A importância de desenvolver a habilidade de saber negociar. **Revista Científica UNILAGO**, 2013. Disponível em: http://www.unilago.edu.br/revista/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/A%20 IMPORT%C3%82NCIA%20DE%20DESENVOLVER%20A%20HABILIDADE%20DE%20 SABER%20NEGOCIAR.pdf>. Acesso em: 18 maio 2016.

Negociação comercial: implementação, fechamento e avaliação

Convite ao estudo

Olá, aluno! Na Unidade 1, falamos muito sobre o momento de preparação para a negociação e tudo que a envolve. Na sequência, na Unidade 2, nosso foco foi o momento da negociação cara a cara e como um bom negociador deve se portar para atingir seus objetivos.

Nesta unidade, iremos abordar em especial a fase de fechamento da negociação, a fim de identificar as maneiras de fazer que o combinado seja cumprido, trabalhando para evitar que ocorram conflitos. Caso apareça algum problema ao longo da relação, falaremos de técnicas que podem ser utilizadas nesse caso. Finalmente, trataremos como fazer uma negociação evolutiva, que tenha como principal intenção criar um relacionamento de parceria de longo prazo.

Para ilustrar nosso aprendizado, vamos ajudar Matias, amigo de infância de Zacarias, em Andrelândia, uma cidade afastada no norte do país. Sabendo que o amigo estava desempregado, Zacarias, que é dono de mineradoras na região, procurou Matias e fez uma proposta. Sugeriu que ele abrisse uma locadora de veículos e locasse para suas empresas cinco caminhonetes que estavam precisando. As conversas iniciais evoluíram e os dois se encontrarão para firmar o acordo e acertar os detalhes finais.

Quando a negociação evolui e supera as fases de planejamento e negociação cara a cara, é hora de acertar os termos do acordo, momento este que sempre surgem dúvidas. É preciso ter um contrato? Mesmo quando

conhecemos as partes? Como deve ser esse contrato? Como fazer para evitar que apareçam problemas na relação? E se os problemas aparecerem, como resolvê-los? Essas são apenas algumas das dúvidas que tentaremos esclarecer ao longo desta unidade.

Toda essa bagagem proporcionará a você conhecer os fundamentos, os aspectos, os elementos, as técnicas de negociação e as premissas de Estratégia Empresarial aplicadas às atividades comerciais.

Nesta unidade, estudaremos e trabalharemos com as seguintes seções de ensino:

- 1 Preparando o acordo e contratos.
- 2 Conflitos em negociação comercial.
- 3 Terceiro em negociação comercial.
- 4 Revisão de desempenho em negociação comercial.

Chegou a hora, vamos lá!

Seção 3.1

Preparando o acordo e contratos

Diálogo aberto

Olá, aluno! Nesta seção, vamos ajudar Matias, que está prestes a concluir uma negociação com seu amigo de infância, Zacarias, fato este que lhe permitirá abrir uma nova empresa de locação de veículos. Como o investimento que precisa ser feito é grande, Matias propôs, inicialmente, um contrato de aluguel de 18 meses para Zacarias. Ele pode fazer isso? Ele também queria garantir-se sobre possíveis defeitos e manutenções não programadas que poderiam vir a ser necessárias. Como ele faz para se garantir nesses casos? É preciso ter um contrato? De que tipo? Ele também pode fazer um contrato com a concessionária que venderá os veículos, a fim de garantir a manutenção destes enquanto eles estiverem alugados para Zacarias?

Nesta seção, vamos aprender como o negociador deve fazer a oferta, ou seja, qual é o momento mais adequado para propor a conclusão da negociação e preparar um panorama geral do que será o acordo entre as partes. Também vamos refletir um pouco sobre os contratos. Quando eles são necessários, quando podem ser deixados em segundo plano e o que precisam conter.

Matias tem uma oportunidade e tanto, mas pode colocar tudo a perder se não conseguir fechar a negociação da maneira mais adequada. Ele já desenvolveu um esboço de oferta com Zacarias, mas ainda existem alguns pontos que precisam ser esclarecidos para que o acordo fique mais bem definido. Além disso, ele pensa em fazer um contrato, o qual muitas vezes é mera formalidade, mas em outras é essencial. Vamos conhecer mais sobre a preparação de acordos para poder ajudar Matias!

Portanto, ajude-o nessa negociação. Para tanto, iniciaremos as atividades para seu plano de estratégias comerciais.

Não pode faltar

Já falamos um pouco sobre como fazer a oferta quando abordamos as ferramentas psicológicas, mas agora discutiremos isso com maior profundidade. A maioria dos especialistas entende que você deve fazer a primeira oferta, pois isso pode aumentar seu poder. Alguns chegam até a afirmar que se você não fizer a primeira oferta, suas chances de atingir seus objetivos diminuem consideravelmente. Outros garantem que não é tão grave assim deixar de fazer a primeira oferta. Eles afirmam que você apenas poderá perder algum poder, mas que poderá recuperá-lo no futuro. Existe uma situação na qual definitivamente é melhor não fazer a primeira oferta, isto é, quando a outra parte conhece mais de você do que você dela.



Reflita

A esta altura da disciplina, você já conhece um pouco sobre negociação. Você concorda que é tão importante fazer a primeira oferta? E se a outra parte fizer? É possível reverter esse guadro?

Há ainda entre os especialistas uma opinião totalmente distinta dessas anteriormente citadas. Para eles, fazer a primeira oferta é o que tira seu poder. Eles acreditam que essa atitude é semelhante a de abrir suas cartas para um adversário em um jogo de baralho. Isso fará que ele conheça seus objetivos e opções.

Veja que para cada situação pode haver uma maneira melhor de usar a primeira oferta a seu favor. É importante que um bom negociador saiba analisar as situações específicas em que ele está envolvido, ou seja, o momento de sua oferta, os valores e os interesses que pretende pedir e, com base nisso, definir a melhor hora para apresentá-la. Também é preciso identificar se já existe uma relação de confiança entre as partes, a fim de criar o momento propício para que sejam apresentadas situações comerciais. Mas, acima de tudo, se as duas partes estão preparadas para a negociação, não importa quem fará a primeira oferta, isso pouco alterará o jogo de poder.

Quando a outra parte faz a primeira oferta, você tem algumas escolhas a fazer. Se acreditar que ainda existem muitas informações que precisam ser levantadas para descobrir os interesses da outra parte, você poderá simplesmente responder que ainda não está preparado para discutir os termos de um possível acordo, dando continuidade com suas questões e levantamento de informações.

Se você achar que a oferta da outra parte está próxima ao seu objetivo ou à oferta que você havia preparado antes da negociação, agradeça e informe que você também preparou uma diferente, que gostaria de expor e explicar, pois você acredita que as duas propostas serão o início de um diálogo profundo que resultará em um acordo benéfico para ambos os lados.

É importante destacar que estamos falando da primeira oferta e não da primeira interação entre as as partes, que ocorrerá após o desenvolvimento de um relacionamento entre elas, com a existência de confianças mútuas. Nesse momento, deverá existir alguns entendimentos comuns entre as partes, pois elas já terão feito diversos questionamentos, se conhecido melhor, entendido as necessidades do outro, as opções disponíveis para potenciais acordos e o que aumenta valor para cada uma das partes. A primeira oferta só deve ocorrer após esse relacionamento já ter sido desenvolvido.

Essa é a teoria, mas na prática, algumas vezes, não existe a possibilidade de várias reuniões e de vários encontros para levantar as informações. Podem ocorrer restrições de tempo ou de vários motivos. O bom negociador deve saber balancear as necessidades de obter mais informações com a possibilidade de fazer uma oferta e manter a outra parte interessada na negociação.

É importante ter em mente que a primeira oferta é apenas inicial, não é a última, e, muito menos, a oferta final, que definirá todos os termos do acordo. Ela é muito importante, pois tudo que virá depois será baseado nela, além de que tem um grande valor simbólico e diversas aplicações.

Simbolicamente, a outra parte entenderá sua primeira oferta como o mínimo ou o máximo que você deseja atingir naquela negociação. Ela vai avaliar se foi bem-sucedida ou não na negociação baseada em quanto ela conseguiu se distanciar da sua primeira oferta.

Você precisa ficar atento e não fazer uma primeira oferta muito fora da realidade. Afastar-se em excesso dessa oferta poderá abalar sua credibilidade. Isso pode passar a impressão de que você pretendia explorar a outra parte, apresentando uma oferta muito acima da realidade que, se não fosse contestada, seria muito benéfica apenas para sua empresa.

Não pense também que sua primeira oferta será a única, ou que esta será a oferta final (a não ser que você não tenha opção e essa seja a única). Leve em consideração a personalidade, o tipo psicológico, o relacionamento que você já tem e o que pretende ter com a outra parte. Conforme as conversas forem evoluindo, você descobrirá o melhor momento para fazer a oferta.

Framework de acordos

Uma das maneiras de sentir-se mais preparado para fechar uma negociação é desenvolver um *framework* (uma espécie de esboço ou um panorama geral) de como você pretende que seja o acordo. Comece pensando qual é o melhor acordo possível. Também inclua neste *framework* todas as variáveis que você gostaria que fossem contempladas no acordo e as que você acha que a outra parte desejaria. Pense na sua melhor possibilidade, mas seja realista ao refletir sobre as necessidades e as maneiras de gerar valor para a outra parte.

Então, é importante destacar que é preciso muita preparação e até mesmo muita conversa com a outra parte para entender quais são seus objetivos e seus valores, a fim de que você possa desenhar um *framework* adequado para ambos. Pensar apenas no seu lado na realização de um *framework* irá torná-lo sem utilidade.

Essa ferramenta pode ser tão detalhada quanto uma primeira versão de um acordo, uma minuta de um contrato ou simplesmente um checklist de cada variável específica que você considera importante e que deveria ser incluída na oferta final. Lembre-se também de incluir seus objetivos no *framework*.

Não confunda esse esboço com um acordo ou uma proposta formal nem com a MAANA, que é a melhor opção que você possui, caso a negociação não ocorra (a MAANA será sua melhor opção se você desistir dessa negociação). A área de potencial acordo está entre esta e sua melhor oferta possível (que normalmente é a primeira).

Se você conhece o MAANA da outra parte, sua primeira oferta deverá ser um pouco pior do que a dela e o mais próximo possível da sua melhor opção. É nesse contexto que vocês negociarão.

Se você pensar em um valor para a primeira oferta, pense naquele que será o melhor para você, e não abusivo para a outra parte. Caso tenham dúvidas de qual é esse valor, pense em qual seria a oferta que uma outra parte não envolvida na negociação consideraria como sendo justa.

Já falamos que o negociador precisa estar preparado antes de chegar à reunião de negociação. Ele deve ter informações do mercado, da outra parte, das suas opções alternativas e as da outra parte, dos interesses, entre outras informações. Muitas vezes, este profissional conhece apenas o preço máximo ou mínimo que está disposto a pagar, sem objetivos específicos, opções que podem adicionar ao acordo e informações da posição da outra parte. Isso é um grande erro.

Também já vimos que o bom negociador precisa ter um objetivo bem definido. Caso não o tenha, ele passará todo o controle da negociação e de toda a situação para a outra parte, perdendo muito poder com isso. Ele não consegue saber quais questões fazer à outra parte, se está progredindo ou não, e se foi bem-sucedido ao final do processo.

O framework deve ter todos seus objetivos e indicar qual seria a melhor negociação possível. Só assim você conseguirá saber se atingiu ou não seu objetivo. Lembre-se de que embora seja a melhor negociação possível para você, ela precisa ser realista, ou seja, garantir benefícios satisfatórios à outra parte. Ele deve ser um documento escrito que detalha os objetivos da negociação apenas para seu uso, incluir seu objetivo principal e também todos os outros interesses que estão envolvidos.

Nesse documento, podem estar incluídos o preço que pretende atingir, os termos de pagamento preferidos e os de entrega, a duração do contrato, os detalhes da prestação do serviço, entre outros.

Contratos

Segundo o dicionário Michaelis, contrato é um documento que registra um acordo entre duas ou mais pessoas para a execução de alguma coisa, sob determinadas condições. Em tese, busca-se a elaboração de um contrato para que as partes de um acordo tenham um amparo legal. Por exemplo, dois amigos estão de acordo que o time de um deles não jogou bem na rodada do final de semana, mas, nesse caso, eles não têm como usar argumentos legais para fechar o acordo. Portanto, contrato é um acordo com termos que podem ser posteriormente contestados na justiça, caso não sejam cumpridos.



Contrato é um acordo entre duas ou mais pessoas que têm amparo nas leis.

Quaisquer pessoas são livres para fazer contratos entre si que determinem os direitos e as obrigações de suas relações, desde que não estejam infringindo nenhuma lei. Veja que cada país possui legislação específica, que precisa ser respeitada pelo seu contrato. Esse é mais um complicador de acordos interculturais, pois é preciso pensar nas leis de qual país ele será celebrado e se existem convenções internacionais que precisem ser respeitadas.

É importante também levar em conta que cada país respeita as leis e os contratos de uma maneira própria e que muitas vezes podem favorecer sua parte. Será que as cortes do país em que você celebrará seu contrato os respeitam normalmente? Lembrese de que ao firmar contratos em outros países é preciso levar em consideração o custo de defendê-lo.



Se você fizer um acordo com uma empresa chinesa para que ela fabrique e venda seus produtos por um período de dez anos, é necessário fazer um contrato que garanta toda a propriedade intelectual sobre o produto? A princípio você deve fazer esse contrato, mas historicamente as empresas copiam boa parte da sua propriedade intelectual e as cortes costumam não entender que isso é ilegal. Portanto, se quiser vender na China, leve em conta, na hora de tomar a decisão, que você correrá esse risco.

Os mais variados tipos de relações e acordos podem existir entre as partes. Em geral, existem três tipos de contratos principais para relações comerciais, são eles: contratos para venda de produtos, para prestação de serviços e para venda de propriedades.

Por causa de sua necessidade de ser sempre um documento que respeite as leis vigentes do país e de envolver várias especificidades, sugere-se que sempre seja consultado um especialista para a elaboração de contratos importantes. Seguem alguns elementos que precisam ser levados em conta ao se criar um contrato:

<u>Você tem um acordo?</u> – Ter um acordo significa que uma das partes envolvidas na negociação fez uma oferta e que esta foi aceita pela outra parte. Portanto, o contrato é um documento que será elaborado após todo o processo de negociação e depois que as partes já tiverem concordado sobre os termos que estarão presentes em sua relação.

A oferta e a aceitação dos termos de um acordo têm um papel importante na celebração de um contrato. Veja um exemplo que pode ilustrar essa situação:

Exemplificando

Você pretende comprar um imóvel que está à venda. Para isso, na segunda-feira, você vai até o proprietário do imóvel e apresenta uma proposta de pagamento no valor de R\$500.000,00, dividido em 20 parcelas mensais de R\$25.000,00.

Na quarta-feira, o proprietário responde e afirma que aceita os R\$500.000,00 oferecidos, mas que quer receber o valor integral em 10 parcelas.

Na sexta-feira, você descobre uma informação que o prédio em que está o imóvel tem sérios problemas e, portanto, decide não mais fechar o negócio, mesmo sob as condições propostas inicialmente. Você pode fazer isso? O proprietário pode voltar atrás e aceitar sua proposta inicial? Você seria obrigado a cumpri-la?

No exemplo apresentado, você não é obrigado a cumprir sua proposta. Um contrato só existe quando os dois lados aceitam todos os termos. Ao fazer uma contraproposta, o proprietário do imóvel matou sua oferta inicial. Não é possível dizer que se tem um acordo e, muito menos, que se tem um contrato quando existe uma contraproposta. Se a outra parte fizer uma oferta e você mudar alguns termos, então, desconsidera-se a oferta inicial, aquela pode aceitar ou não sua contraproposta, mas você não pode decidir voltar atrás. Um bom negociador precisa saber ser muito cuidadoso ao responder a uma oferta, se não quiser colocar em risco a proposta inicial.

Após ter negociado até entender os interesses de todos os envolvidos, de ter aumentado o bolo inicial negociado e todos terem concordado com os termos propostos, como a negociação evolui para a elaboração de um contrato? Você pode começar a elaboração de um esboço do contrato e preencher com as partes os detalhes envolvidos. Certifique-se de que esteja claro para a outra parte que essa é somente uma minuta do contrato ou uma carta de intenções, para não correr o risco de que ela entenda esse esboço como um contrato, tendo a possibilidade de utilizá-lo na justiça contra você.

<u>Existem obrigações das duas partes?</u> – Esse é um detalhe curioso e importante dos contratos. Na grande maioria dos países, os contratos só serão considerados dentro da lei quando preverem obrigações das duas partes envolvidas. Um contrato em que apenas uma das partes tem obrigações pode ser considerado nulo.

Exemplificando

Você é administrador de uma ONG que cuida de animais deixados nas ruas. Uma senhora muito rica e amante dos animais decide fazer doações mensais e deixar parte de sua herança para a ONG. Temendo que o acordo possa não ser cumprido pelos herdeiros dela após sua morte, vocês decidem celebrar um contrato. O que é preciso constar nele?

No exemplo anterior, é importante que o contrato entre a ONG e a senhora incluam as contrapartidas que aquela terá para utilizar o dinheiro que será recebido. É preciso estabelecer como esse recurso será utilizado e não apenas constar no contrato que a ONG deve receber o valor. Caso o contrato preveja obrigações e responsabilidades de apenas uma das partes, ele poderá ser considerado nulo.

<u>O acordo é dentro da lei?</u> – Um contrato garantirá as obrigações e direitos para a relação entre as duas partes, entretanto, ele não se sobrepõe à lei do país em que é celebrado.

Exemplificando

Você é dono de uma grande construtora. Um dos seus imóveis é visitado por um fiscal e recebe uma multa de R\$300.000,00. No outro dia, um representante do fiscal vai até você e afirma que pode retirar a multa mediante um pagamento de R\$10.000,00, em dinheiro, o que você aceita prontamente. No próximo mês, para sua surpresa, você também recebe a multa. Nesse contexto, você pode processar o fiscal e seu representante por ter sido enganado?

Nesse exemplo, é bastante claro que existiu uma relação fora da lei e que as duas partes estavam cientes dessa situação. Portanto, não é possível considerar que houve um acordo de prestação de serviços entre as partes. Você até poderia denunciar o fiscal e seu representante, mas não processá-los por quebra de acordo ou de contrato.

Veja que o exemplo foi bastante enfático e a ilegalidade clara, mas nem sempre é assim. Imagine que você trabalhava em uma empresa e, ao ser dispensado, assinou um contrato que define que você não poderá trabalhar para nenhum concorrente por cinco anos. Você não cumpre esse contrato. O que poderá acontecer? A justiça fará valer o contrato? A princípio, este é um contrato dentro da lei, mas o juiz poderá analisar diversas situações e, caso considere que ele foi abusivo, pode considerá-lo ilegal e, consequentemente, nulo.

O acordo precisa ser escrito? – É sempre importante pensar se o acordo precisa ser escrito e formalizado sob a alcunha de um contrato. Alguns autores afirmam que contratos são importantes para negociações comerciais únicas ou para situações que envolvam desconfianças entre as partes. Em uma negociação em que se busca um relacionamento benéfico para todas as partes envolvidas e em um de longo prazo, os contratos não seriam necessários, pois as partes manteriam os compromissos assumidos enquanto se beneficiassem dessa relação e a romperiam quando estes cessassem.

Exemplificando

Você foi até uma concessionária para comprar um carro novo. Durante sua negociação com o vendedor, ele prometeu que poderia instalar um rádio veículo. Ao assinar o contrato de compra e venda, você está tão empolgado que esquece de verificar se essa informação foi incluída na proposta e no contrato. Uma semana depois, quando vai receber seu carro, percebe que ele veio sem rádio e reclama. O gerente da loja lamenta o fato e informa que nada pode ser feito, visto que não há essa informação em nenhum documento. Ele está correto? Existe algo que você possa fazer?

No caso anterior, infelizmente você terá de ficar com o carro sem o rádio. Você pode até externar sua indignação nas redes sociais e não comprar novamente naquela concessionária, mas o fato dessa informação não constar no contrato garante o afirmado pelo gerente. Sempre que existe um contrato para definir os termos

de um acordo, a lei irá se ater ao que está escrito nele, caso haja alguma dúvida. Isso é ótimo para que não exista aquele negócio de promessas feitas antes ou após a elaboração de um contrato, não tendo como serem provadas.

Para evitar que as partes possam clamar por termos ou interesses discutidos durante as negociações, não inclusos no contrato, alguns especialistas afirmam que é preciso deixar explícito no documento que ele se sobressai a qualquer negociação ou acordo anterior, a fim de evitar possíveis interpretações.

Mesmo nos casos em que a lei não exija um contrato, o ideal é sempre escrevê-lo, pois isso pode simplificar sua vida, já que você não tem de se preocupar com detalhes legais e técnicos (se é necessário firmar um contrato legal para determinada atividade no país) nem com a memória humana que é muito falha. Ainda que as partes estejam bem intencionadas, a forma como se lembram do acordo pode ser bem diferente.

Pesquise mais

No artigo a seguir a autora faz uma análise sobre a liberdade dos termos firmados em contrato entre as partes e a ingerência do Estado sobre este.

HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes. Contrato: estrutura milenar de fundação do direito privado. **Revista da Faculdade de Direito**, Universidade de São Paulo, v. 97, p. 127-138, jan. 2002. Disponível em: http://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67537/70147>. Acesso em: 17 jun. 2016.

Nem todos os acordos precisam estar necessariamente firmados em um papel timbrado da empresa, com a palavra contrato no cabeçalho. Já existiram casos escritos até mesmo em guardanapos de restaurantes que foram posteriormente considerados pelo juiz como válidos. Portanto, cuidado ao escrever acordos, mesmo que informais. Veja que nesses casos quem decide se é válido ou não é um juiz.

Além dos termos que estão explícitos nos contratos, existem outros implícitos e que precisam ser cumpridos. Esses termos normalmente são garantidos por lei, sobrepondo-se a qualquer termo escrito. Por exemplo, quando você compra uma televisão nova, automaticamente você faz um acordo de compra com a loja (embora não assine explicitamente esse contrato) e com o fabricante. Os direitos dos consumidores garantem algumas obrigações e deveres que a empresa terá de cumprir. Se a televisão apresentar algum defeito de fabricação, dentro do período de garantia, a empresa precisará garantir o conserto do produto.

Tome cuidado para não criar um contrato tão juridicamente perfeito que comece a diminuir o valor do negócio. Muitas vezes, ao envolver advogados nas negociações, estes querem criar um contrato inquestionável em todos os aspectos. Isso pode ser muito lento e complexo, levando tempo para discutir cada detalhe. Também pode prejudicar a relação de confiança entre os envolvidos, que podem achar que estão sendo enganados ou considerados desonestos a ponto de precisar de um contrato tão apurado. A freguência de contato com os advogados também aumentará bastante os custos da transação. O surgimento de possíveis problemas levarão a discussões do contrato e não a discussões com foco nos negócios e em busca de melhores oportunidades para as partes envolvidas. Outro problema de discutir contratos é que normalmente se atenta para pontos que podem dar errado, a fim de procurar garantias a eles, e não para pontos positivos que podem aumentar o valor do bolo negociado. Além disso, podem haver problemas culturais, pois algumas culturas dão muito mais valor às negociações do que aos contratos.

Sem medo de errar

Agora é sua hora de ajudar Matias a finalizar a negociação em que está envolvido com Zacarias. Como a negociação será entre dois amigos de infância, espera-se que seja livre de problemas, uma vez que a questão do relacionamento está aparentemente superada. Nesse caso, é necessário fazer um contrato? A princípio, Matias acredita que sim. Você concorda? Por quê?

Para conseguir atender o amigo, Matias precisará abrir uma empresa e fazer um investimento considerável, preocupando-se em incluir na negociação alguns termos que lhe garantam certa segurança e tranquilidade. Qual dica você pode dar a Matias? Baseado na história do rapaz, quais objetivos e interesses devem constar no *framework* de negociação dele?

Um dos pontos de atenção nas conversas entre os dois amigos era sobre a possibilidade de defeitos nos veículos. Por um lado, Zacarias não queria se responsabilizar por eles de jeito nenhum. Por outro lado, Matias queria que os defeitos decorrentes do mal uso por parte do cliente não fossem de sua responsabilidade. Como solucionar esse problema? Esse pode ser um dos termos de um possível contrato?

Lembrando-se do conceito de Negociação 3D, Matias pensou em envolver também a concessionária que iria lhe vender os veículos na negociação. Ele poderia fazer um contrato com essa empresa para as manutenções programadas dos veículos? E para as não programadas? Tinha também a questão da garantia de fábrica. Ela se sobrepõe aos contratos?

Veja que as dúvidas são enormes entre as duas partes, o que é normal para não especialistas em contrato quando fazem uma negociação. De maneira geral, estes documentos são sempre uma garantia a mais entre o que foi combinado entre as partes, mesmo que exista uma relação de amizade.

Em contratos complexos que envolvem diversas cláusulas, por mais que as partes cheguem a um acordo sobre os termos, o ideal é contratar um especialista jurídico que poderá esclarecer as dúvidas, como é o caso da questão da manutenção. É preciso saber se existe legislação específica que garanta esse serviço, podendo se sobrepor ao contrato entre as partes.

Esse é o caso da garantia dos veículos, por exemplo, que assegura que possíveis defeitos de fabricação dos automóveis terão de ser reparados pela empresa vendedora, independentemente de contrato específico entre ela e o comprador. Portanto, para esse tipo de problema, Matias não precisa se preocupar ao negociar com a concessionária.

Ajude Matias nessa negociação, prepare um framework de acordo com os objetivos que ele deve ter ao negociar com Zacarias e quais são os interesses que ele precisa ter em mente para incluir no acordo final. Liste pelo menos um objetivo e três interesses, tendo como base o que você conheceu da negociação entre os dois. Isto deve ser o início de seu plano de estratégias comerciais.



Atenção

A nossa memória nunca é tão boa quanto a algo que está escrito. Além disso, podem existir termos que são interpretados de maneiras diferentes pelas duas partes envolvidas em um contrato. Portanto, mesmo em situações que envolvem um bom relacionamento entre as partes, o ideal é que exista um contrato que deixe claro os principais termos acordados entre elas.

Avançando na prática

Voltando atrás

Descrição da situação-problema

Douglas está negociando com Jonas o aluguel de um apartamento e faz uma primeira oferta por e-mail no valor de R\$3.000,00 mensais pelo imóvel, em um contrato de locação de cinco anos. Jonas responde o e-mail dizendo que aceita o valor, mas que quer um contrato de apenas três anos. Douglas, então, recua, informa que não quer mais alugar o apartamento e encontra outro lugar para morar.

Jonas decide voltar atrás e aceitar a proposta de contrato de cinco anos, mas Douglas já conseguiu outro imóvel e informa que não tem mais interesse por aquele apartamento. Jonas pode procurar um advogado e obrigar Douglas a cumprir sua primeira oferta? Se uma oferta formal foi feita a outra parte pode desistir dela? Em que situação?



Quando é feita uma oferta formal é necessário que ela seja cumprida, no entanto, ao se fazer uma contraoferta ou contraproposta, entendese que, automaticamente, a primeira oferta foi anulada.

Resolução da situação-problema

Como Jonas fez uma contraproposta para Douglas, isso significa que ele não aceitou a primeira oferta (mesmo que ele tenha aceitado os valores). Portanto, Douglas não é obrigado a cumprir o que estava em sua primeira oferta, mesmo que tenha sido uma proposta formal.



Renato está comprando o carro de seu amigo Luiz. Como são amigos de infância, eles acreditam que não haverá nenhum problema nessa relação e que não será necessário fazer nenhum contrato. Renato faz o pagamento a Luiz e começa a utilizar o veículo. Essa atitude está correta? Pode causar algum problema para eles?

Faça valer a pena

1. Você e um amigo começam o desenvolvimento de um aplicativo e o colocam na loja da Apple. Para facilitar os trâmites burocráticos, todas as contas são criadas no nome do seu amigo. Logo, o aplicativo torna-se um sucesso, ele diz que criou tudo sozinho e não quer mais pagar sua parte nos lucros. Tudo que restou a você foi uma folha com as letras dos dois em que elaboraram juntos a ideia inicial e o modelo de negócios da empresa.

Na situação anterior, não existe um contrato formal entre as partes. Como você pode reagir a essa situação?

a) Não há a nada a ser feito, se todos os registros estão no nome do seu amigo, você não terá nenhum direito. A única alternativa é que isso sirva de lição para agir diferentemente em outras oportunidades.

- b) Com certeza você tem direito à parte da empresa. Para isso, basta levar a um cartório alguma prova de que você participou do desenvolvimento a e pedir para ser incluso na distribuição dos lucros.
- c) Mesmo sem o contrato formal, você pode entrar na justiça, usando a folha em que fizeram anotações para provar que você também participou do desenvolvimento. O juiz decidirá se você deve ou não ter parte nos lucros.
- d) Você deve coagir seu amigo, usando apelo sentimental para que ele assine um papel afirmando qual foi sua participação. Essa declaração pode ser levada ao juiz que decidirá posteriormente.
- e) Quando não existe um contrato formal, não se tem direito a nada. Qualquer julgador irá dar perda de causa e você ainda terá de pagar multa.
- **2.** Quando a outra parte da negociação faz a primeira oferta, suas opções são:
- I Desistir da negociação, caso não atenda seus objetivos.
- II Responder que não está preparado e continuar fazendo questões para buscar interesses das partes.
- III Ouvir atentamente e dizer que você também gostaria de apresentar sua oferta para buscarem uma solução satisfatória a todos.

Estão corretas apenas as afirmativas:

- a) II.
- b) III
- c) Le II.
- d) II e III.
- e) I, II e III.
- **3.** Você vai a um supermercado e compra uma lata de milho verde dentro da validade. Ao chegar em casa e abrir a lata para comer, você descobre que o produto está estragado.

Nesse contexto, no qual há uma situação de compra e venda entre as partes, sem negociação ou mesmo assinatura de contrato, como você pode resolver o problema?

- a) O supermercado não é obrigado a trocar o produto, afinal, ele não tem culpa, provavelmente foi erro do fabricante.
- b) O supermercado não é obrigado a trocar o produto porque vocês não assinaram um contrato formal de compra e venda.
- c) O supermercado deve trocar o produto para manter a satisfação do cliente, mas não é obrigado a fazê-lo.
- d) Deverá ser consultado o contrato padrão de compra e venda entre supermercado e clientes, afixado sempre em local visível da loja.
- e) O supermercado é obrigado a trocar o produto, pois existe um contrato de compra e venda com algumas garantias preestabelecidas em lei pelas partes.

Seção 3.2

Conflitos em negociação comercial

Diálogo aberto

Olá, aluno! Matias segue negociando com Zacarias, seu amigo, para viabilizar a abertura de sua empresa de locação de veículos. Matias pretende deixar tudo muito claro em contrato, pois não quer que qualquer possível problema futuro atrapalhe a amizade dos dois. Ele também é bem cauteloso com este tipo de documento, uma vez que já sofreu pela falta dele em uma empresa de construção civil da qual foi dono. Sabendo disso, contratou Mirtes, a melhor advogada da cidade, para assessorá-lo, mas ela precisou se mudar e deixou Matias na mão. Ciente de que você já estudou negociação na faculdade, Matias foi até você em busca de ajuda. Como você pode ajudá-lo? Ao preparar um contrato, que cuidados devem ser tomados para evitar problemas futuros?

Nesta seção, abordaremos o conceito de Resolução Alternativa de Conflitos (RAC), a fim de entender como ele pode ser útil para evitar que problemas que ocorram entre as partes envolvidas em um relacionamento comercial sejam levados à resolução pelo Poder Judiciário, que tende a ser mais lento e custoso, além de colocar as partes em oposição. Primeiramente, vamos abordar algumas maneiras de se prevenir conflitos. Na sequência, abordaremos os conceitos de RAC (negociação, mediação, arbitragem e conciliação) e, por fim, algumas ferramentas para utilizá-los (compromisso corporativo e cláusulas de contrato).

Utilizar ferramentas que previnam conflitos e acima de tudo que proponham a utilização de RACs como uma maneira de solucionar conflitos inevitáveis podem ser importantes para que Matias alcance seu objetivo. Caso surjam problemas durante o contrato de Matias com Zacarias, as RACs permitirão que eles sejam solucionados de forma que abale menos o relacionamento dos amigos.

Com a intenção de ajudar Matias nesta tarefa, faça uma lista com os benefícios e malefícios de incluir cláusulas de arbitragem, de mediação e de não incluir esse tipo de cláusula no contrato. Como você apresentaria isso para Matias? Essa lista deve fazer parte do seu plano de estratégia comercial.

Ao saber mais sobre as RACs, aprenderemos como aplicar técnicas de negociação e gestão de conflitos em atividades comerciais. Isso ajuda a conhecer os fundamentos, os aspectos, os elementos, as técnicas de negociação e as premissas de Estratégia Empresarial aplicados às atividades comerciais.

Não pode faltar

Nesta seção, abordaremos essencialmente técnicas de prevenção de conflitos em negociação. Antes, porém, é preciso refletir sobre a cultura de grande parte das sociedades atuais, em especial, da cultura brasileira, que reflete a nossa realidade. Na maioria das vezes em que existe algum conflito ou disputa, esperase ter uma solução que caracterize um vencedor e um perdedor ou que demonstre que uma das partes estava com a razão, enquanto a outra estava enganada.

Perceba que, em muitos casos, os conflitos podem ser prevenidos ou evitados por uma mudança na forma de pensar das partes envolvidas e pela quebra do paradigma de que elas precisam encontrar uma solução em que uma saia vencedora e prove que tem razão e a outra perdedora. É preciso mudar a mentalidade sobre os conflitos, buscando maneiras de solucionar problemas pontuais com foco na manutenção de um relacionamento sadio e amigável de longo prazo, e não em uma vitória imediata ou em sempre ser o dono da razão.

Para aqueles que encaram a resolução de problemas como uma disputa que terá um vencedor e um perdedor, sempre que algum impasse aparece, faz-se necessário buscar uma terceira parte, neutra, que possa fazer essa análise e tecer um julgamento sobre o conflito.

A própria presunção de que provavelmente existirão conflitos

nas relações e de que é preciso criar mecanismos para que eles sejam prevenidos pressupõe uma cultura de violência entre indivíduos ou entre organizações, em que cada um busca apenas o que é melhor para si. O foco dos relacionamentos deveria ser o fomento a uma cultura da paz e da cidadania com ênfase na convivência, na evolução mútua e na gestão positiva de conflitos.



Reflita

Toda relação humana está fadada a ter conflitos em algum momento? Eles serão sempre ruins para o relacionamento e para os envolvidos? Reflita se os conflitos são mesmo tão ruins e se existem formas de encará-los, a fim de torná-los menos traumáticos.

Morgado e Oliveira (2009) vão além e afirmam que o conflito pode ser considerado um comportamento natural e inevitável do ser humano, mas que não tem somente seu lado ruim, pois quando é bem conduzido ele pode ser um importante potencializador do desenvolvimento humano. Dessa forma, a aprendizagem das competências que propiciam a resolução de problemas serve também para que as pessoas evoluam em busca de soluções mais criativas, positivas e pacíficas para encarar os conflitos.

No contexto de estudo deste livro, consideramos como conflito um ato no qual duas partes discordam sobre alguma situação, reconhecem essa oposição e partem em busca de uma possível solução. Os conflitos, se bem gerenciados, poderão ajudar as partes a crescerem em busca de uma opção que satisfaça suas necessidades. Duas pessoas que apenas concordam entre si dificilmente buscarão melhores alternativas para evoluir, seja por causa própria, seja pela relação entre elas. Nem todos os conflitos exigem uma negociação ou mesmo uma intervenção de terceiros para serem resolvidos, muitas vezes, uma das partes pode deixar de reconhecer o conflito, preferir não dar continuidade a ele ou até mesmo resignar-se com uma solução que satisfaça a outra parte, sem levá-lo adiante.

A entrada de alguém para pacificar o conflito só é exigida

quando as partes decidem formalmente que existe um conflito e que é preciso a intervenção de uma terceira parte para conseguir solucioná-lo

Prevenção de conflitos

Em um cenário ideal, o relacionamento entre as partes (pessoas ou organizações) seguirá sem a existência de problemas que evoluam para potenciais conflitos. Mas como não é possível garantir esse relacionamento harmonioso, é importante que tenha sido definida previamente uma maneira clara pela qual essas disputas serão solucionadas. Essa definição prévia ajudará a tomar melhores decisões no momento do conflito quando as relações já estiverem um pouco deterioradas.

Uma maneira relevante para resolver essas disputas é pela utilização de técnicas e ferramentas de RAC (Resolução Alternativa de Conflitos), que tentam tornar mais simples a resolução de problemas que venham a surgir durante a execução de um contrato.

As RACs podem ser aplicadas como técnicas no âmbito comercial e de trabalho, em conflitos familiares, em conflitos entre vizinhos, entre outros. Em especial, a mediação tem a intenção de evitar o rompimento ou o potencial ferimento de um relacionamento de longo prazo. Ao mediador cabe o trabalho para que as partes se entendam e cheguem a um acordo.

As ferramentas de RAC já são bastante populares entre advogados e especialistas em contratos, no entanto, por causa de sua crescente utilização, todos que estão envolvidos de alguma forma com negociações e/ou contratos, o que pode ser seu caso, deveriam conhecê-las, pois em muitas situações estarão sujeitos às suas consequências.

Mesmo em negociações mais simples e corriqueiras que todos já estivemos envolvidos, em algum momento, já concordamos com alguma cláusula que propunha uma alternativa RAC, como a arbitragem ou a mediação, por exemplo, para a solução de problemas que pudessem existir em determinada relação comercial. Isso faz que possamos estar envolvidos em alguma

disputa que será solucionada por uma RAC, por isso, é importante conhecermos um pouco mais e saber como lidar com elas.

Além disso, mesmo sem estar envolvido em contratos com cláusulas RAC, você pode exercer o papel de solucionador de conflitos no seu dia a dia sem perceber. Você pode agir como um mediador ao ajudar na solução de um conflito entre dois colegas de trabalho, dois amigos que têm opiniões divergentes, ou até mesmo entre seus filhos. Portanto, conhecer mais sobre esse conceito irá torná-lo melhor no desempenho desse papel, mesmo que fora de situações de negociação comercial.

Um outro motivo relevante para você conhecer melhor as técnicas de prevenção de conflitos em relações comerciais é que, mesmo com sua crescente utilização, muitos advogados evitam incluir cláusulas desse tipo nos contratos. Eles normalmente preferem as soluções de conflitos pelo caminho litigioso, seja por desconhecimento das ferramentas RAC, seja por sua maior necessidade de contar com um advogado quando o caminho litigioso é o escolhido para solucionar o conflito.

Embora a RAC seja uma maneira mais interessante de solucionar um conflito do que o caminho litigioso, melhor ainda é evitar que existam conflitos na relação. É sobre isso que vamos tratar nos próximos parágrafos.

A orientação geral de especialistas com uma visão mais antiquada em elaboração de contratos, é para sempre incluir o máximo possível de cláusulas que garantam que, caso algo saia do caminho durante a execução do contrato, eles tenham garantias de que podem ganhar a disputa jurídica. O pensamento mais moderno é muito mais voltado a ter garantias de que a execução do contrato será mantida e que se evitem que as disputas sejam levadas ao Poder Judiciário.

Uma das maneiras de evitar que existam conflitos na relação é por meio da utilização de leis preventivas. Ele parte do conceito que é muito mais fácil prever o que pessoas vão fazer ou como irão agir do que prever qual será o resultado de uma disputa que siga os caminhos do Poder Judiciário.

No modelo tradicional de resolução de conflitos sempre existe animosidade e até um certo senso de competição entre as partes. Em geral, ambos saem desapontados com a decisão do juiz. Quem vence normalmente acredita que ganhou menos do que deveria, e quem perde, praticamente perde quase tudo que tinha pleiteado.

Vencer uma disputa judicial pode trazer consequências ruins também ao vencedor. Veja que em uma relação entre duas empresas, por exemplo, optar pelo caminho judicial pode até solucionar aquele conflito momentâneo, mas provavelmente colocará à prova a relação de confiança, prejudicando seriamente a relação comercial entre ambas, isto para ficar no campo dos contratos comerciais. Um casal que recorra ao Poder Judiciário, por exemplo, para tratar de sua separação de bens ou da guarda dos filhos, pode com isso ter a relação ainda mais abalada e conflituosa.



Mariana é dona de um dos mais conceituados empórios de Marilândia. Um dos seus clientes comprou um molho de tomate a dois dias de seu vencimento. Embora o produto estivesse separado em uma gôndola especial de promoção, a equipe de Mariana se esqueceu de avisar o comprador sobre o vencimento tão próximo. Sentindo-se enganado, ele enviou uma mensagem nas redes sociais de Mariana relatando o ocorrido. Como ela deve agir?

Segundo a lei, Mariana não é obrigada a trocar o produto, pois ele foi vendido dentro do prazo de validade, mas isso poderia causar um grande problema e prejudicar a imagem da empresa, que busca sempre melhorar seu relacionamento com os consumidores.

Nesse caso, mesmo tendo a certeza de que poderia vencer o embate, caso ele fosse levado para o meio jurídico, Mariana poderá trocar o produto para o cliente e evitar danos à imagem de sua empresa.

Em geral, as empresas, quando colocadas em alguma situação de potencial conflito, recorrem primeiramente aos seus advogados, a fim de garantirem a minimização das potenciais perdas que poderão ocorrer decorrentes daquela situação. Muitas vezes, os

advogados sugerem que as empresas não peçam desculpas ou façam declarações, como assumir uma culpa que a princípio não tinham, atrapalhando a solução do caso, se os meios jurídicos forem buscados. Uma situação de potencial conflito, muitas vezes, deteriora a relação da empresa com seus clientes e pode até prejudicar sua imagem com os consumidores, se o caso ganhar repercussão.

As mídias sociais criaram um ambiente muito interessante para a prevenção de conflitos entre empresas e clientes, ao criar um canal de comunicação direto entre eles. Muitos clientes adoram fazer reclamações nesses espaços públicos em que são ouvidos com mais facilidade. As empresas, por sua vez, precisam estar preparadas para responder de modo adequado. Uma situação com potencial para gerar conflito, se bem tratada, poderá reverberar para outros consumidores satisfeitos.

Em geral, as mídias sociais potencializam tanto os efeitos positivos quanto os negativos dessa relação entre empresas e clientes. Algumas vezes, mesmo quando o cliente tem a razão, podendo isso ser comprovado pelo Poder Judiciário, é melhor que a empresa evite um conflito público nesse espaço. O potencial para arranhar a marca dela é enorme e pode levar a perdas muito maiores do que os ganhos que teria em um potencial embate pelos meios legais.

Conceitos de RAC

O conceito de RAC surgiu nos Estados Unidos da América, que tem um sistema jurídico mais propício à utilização dessas ferramentas, por volta de 1960 e 1970, seguindo, depois, para a Europa, inicialmente pelos países Anglo Saxões, lugar onde se espalhou. Atualmente, esse conceito é global.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988, denominada Constituição Cidadã, fez aumentar o quanto as pessoas recorrem ao Poder Judiciário para solucionar seus conflitos. O sistema jurídico não suporta mais tanto litígio. Atualmente, existem por volta de 60 milhões de ações tramitando nos mais diversos tribunais, um dos motivos de tantos atrasos e lentidão. Nesse cenário, a RAC passou a ser mais difundida e utilizada por ser uma forma de ajudar a desafogar esse sistema.

O Código Civil Brasileiro e o da maioria dos países foi feito em uma realidade de vida e em um ambiente de negócios completamente diferente do atual. A realidade de hoje é bem mais complexa. O crescimento da RAC é importante para desafogar a quantidade de litígios e diminuir os prejuízos de relacionamento entre as partes envolvidas em conflitos.

O aumento do acesso ao Poder Judiciário faz que se busque alternativas para desafogá-lo, uma vez que a existência de muitas leis e regras que garantem os direitos e deveres dos cidadãos são pontos que tornam mais frequente a busca pelo Poder Judiciário. Em alguns locais, este já propõe a tentativa de solução por RAC (ou até mesmo obriga em alguns casos).

A sociedade atual está mais conflituosa pelo aumento das relações entre as pessoas, sejam relações pessoais ou comerciais, potencializadas, em especial, pela urbanização e globalização. Existe ainda o crescimento do senso e consumo de justiça por todos os cidadãos que têm livre acesso e podem usá-la para resolver seus conflitos. Por um lado, a degradação das relações entre as pessoas aumentou, expandindo a demanda pelo Poder Judiciário. Por outro lado, esses mesmos fenômenos fazem que as pessoas busquem soluções cada vez mais rápidas para seus problemas, ou seja, o Poder Judiciário passa a ser mais procurado, necessitando mais celeridade dessa instância. É uma conta que não fecha.

Com isso, criou-se um cenário que é benéfico para o exercício da cidadania, uma vez que mais pessoas conhecem e podem ter acesso a meios jurídicos que garantem seus direitos. No entanto, isso causou uma sobrecarga no Poder Judiciário tradicional. As RACs têm potencial para ajudar a manter os benefícios da cidadania crescente por meio da possibilidade de buscar a solução de conflitos (pois acredita-se que eles poderão ser solucionados de uma forma justa) de uma maneira mais barata e rápida.

Utilizar a RAC pode trazer maior agilidade para a resolução de conflitos, diminuir o custo para as partes envolvidas e, acima de tudo, ajudar a manter melhores relações, minimizando os danos inevitáveis em um processo litigioso.

No Brasil, o uso de RAC ainda é muito incipiente e a própria

cultura da população contribui para isso. Os conflitos normalmente são resolvidos pelo Poder Judiciário e espera-se que seja proferida uma decisão final do juiz. É preciso implementar uma cultura que, mesmo quando se recorre ao meio jurídico, permite a conciliação ou o acordo entre as partes, evitando um litígio mais longo e danoso.

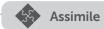
Outros países já têm uma cultura de RAC mais desenvolvida e grande parte dos conflitos, mesmo os que chegam à justiça, são resolvidos com acordos ou conciliação. Por aqui, já existem regulamentações e até alguns juízes são capacitados para propor acordos ou fazer conciliações entre as partes, a fim de evitar a necessidade de um embate que persista por muito tempo e que aumente o dano para os envolvidos. As RACs podem otimizar a ação do Poder Judiciário.

Em especial, em causas que envolvem sentimentos ou a necessidade de se manter relações após a solução do conflito, a utilização de ferramentas de RAC tem muito potencial. Causas entre marido e mulher, entre familiares ou vizinhos, por exemplo, envolvem relações que deverão continuar após a solução. Portanto, a RAC pode ser uma forma de permitir que o relacionamento siga pacífico depois de encontrar a solução.

Em todo processo de conflito existem pelo menos duas partes que possuem demandas distintas. Dessa forma, é chamada uma terceira parte, neutra, que conduzirá um processo para solucionar o problema em questão.

Em geral, um conflito é causado por um problema de comunicação entre as partes e a parte neutra pode fazer que cada uma comunique sua versão, inclusive, apresentando provas quando necessário. É importante que a parte neutra possua qualificações mínimas para exercer esse papel com qualidade.

Recorrer apenas ao estado como forma de solucionar conflitos, embora seja a maneira mais clara por causa da instituição do Poder Judiciário, não é o único meio de solucionar controvérsias. Existem vários meios de solução alternativa de conflitos que não envolvem o Poder Estatal. As principais ferramentas da RAC são a negociação, a mediação, a arbitragem e a conciliação.



As quatro principais ferramentas da RAC são: negociação, mediação, arbitragem e conciliação.

Existem variações na forma de aplicar cada um desses conceitos, mas as RACs sempre se enquadrarão dentro de algumas dessas categorias.

Todas essas ferramentas serão trabalhadas com maior profundidade na próxima seção. A negociação e a mediação são processos que não causam obrigações, enquanto que a conciliação e a arbitragem geram obrigações, ou seja, o que for decidido nelas precisa ser cumprido, como se tivesse sido uma decisão tomada pelo Poder Judiciário.

Negociação – É uma das formas de solucionar um conflito. Já abordamos o tema nesta disciplina e, por isso, não entraremos em muitos detalhes sobre essa opção. Em geral, a negociação ocorre quando as duas partes envolvidas buscam uma solução satisfatória para algum problema que surgiu em seu relacionamento. Ela não alcança seus objetivos de solucionar um conflito, uma vez que as partes focam principalmente em seus interesses pessoais e não cedem ou reduzem qualquer uma de suas intenções.

Além disso, já abordamos anteriormente que muitas pessoas enxergam o processo de negociação como uma competição entre as partes, em que uma sai vencedora e a outra perdedora. Isso ocorre de forma ainda mais acentuada quando a negociação pretende solucionar um conflito, ou seja, já existe algum nível de animosidade entre as partes.

Uma alternativa que tem se popularizado é a negociação assistida, em que além das partes diretamente envolvidas, uma terceira pessoa neutra é inserida no processo, atuando esta como mediadora, com a intenção de melhorar a comunicação entre elas e buscar um caminho que solucione o problema.

<u>Mediação</u> – Buscando a evolução dos conceitos da RAC e o fomento a uma cultura da paz em oposição à uma de conflitos,

a mediação tem sido proposta no contexto escolar, a fim de criar cidadãos muito mais acostumados a tratar conflitos dessa forma do que buscar meios litigiosos que podem destruir relações.

Pesquise mais

No artigo a seguir, os autores trabalham a mediação dentro do contexto escolar, explorando-a como uma ferramenta para criar alunos mais preparados para lidar com situações de potenciais conflitos.

MORGADO, Catarina; OLIVEIRA, Isabel. Mediação em contexto escolar: transformar o conflito em oportunidade. **Exedra: Revista Científica**, v. 1, p. 43-56, 2009. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3398314. Acesso em: 26 jun. 2016.

A mediação é mais parecida com uma negociação do que com um processo litigioso. Nesse caso, o papel do elemento neutro é recolher informações e, acima de tudo, facilitar o diálogo entre as partes. Seu papel não é tomar a decisão, mas facilitar as relações para que as partes cheguem a um acordo. Com isso, a maior ênfase não é necessariamente para a solução do problema pontual, mas sim para manter um relacionamento saudável de longo prazo entre as partes. O mediador é muito mais um condutor e facilitador da comunicação, as decisões seguem a cargo das partes envolvidas.

<u>Conciliação</u> – É indicada quando existe uma identificação clara de qual é o problema que causa o conflito. Nesses casos, não é uma falha ou falta de comunicação que impede a solução do problema.

Essa situação faz que seja necessária a intervenção de um conciliador que pode propor um acordo justo para as partes envolvidas e estabelecer as regras para que ele seja cumprido. Veja que, na conciliação, diferentemente da mediação, a terceira parte envolvida deve propor uma solução para o conflito.

A conciliação é muito comum em causas trabalhistas.

<u>Arbitragem</u> – Pode ser considerada um processo litigioso

privado. Nela as partes em conflito permitem que uma terceira parte (neutra) decida a solução para o problema existente. A decisão tomada pelo árbitro tem a força de uma sentença judicial proferida por um juiz e não admite recurso.

Na arbitragem, o elemento neutro recolhe as informações de cada uma das partes, faz a análise delas e toma a decisão que deve ser respeitada, sendo muito semelhante a um tribunal.

A arbitragem, em geral, é mais rápida, mais barata e mais privativa (menos midiática) do que recorrer ao Poder Judiciário para solucionar um problema. Sugere-se que sempre seja escolhido um árbitro que esteja acostumado com a área do conflito.

Esses conceitos não precisam ser usados apenas para resolver conflitos, mas também para fazer acordos. Envolver uma terceira parte para fazer o negócio pode ter seus benefícios. Nos Estados Unidos, cerca de 40% dos mediadores já trabalham com a elaboração de acordos. Exemplos em investimento: anjo, joint venture etc.

A mensagem geral necessária sobre as RACs é que você pode começar uma relação ou um contrato pensando em maneiras de prevenir conflitos, com base na arbitragem e na mediação. Mas você pode ser criativo e ir além, explorando outras possibilidades e variações dentro dessas duas ferramentas.

Ferramentas de RAC

Além das técnicas tradicionais de RACs já listadas anteriormente, existem outras ferramentas que podem ser utilizadas para resolver conflitos. Trataremos sobre elas a seguir:

<u>Compromisso corporativo</u> – Adotar como política da empresa a utilização de RACs como forma padrão para solução de potenciais conflitos. Essa política já é adotada por várias empresas no mundo e deve ser fruto de uma decisão do nível de diretoria.

Em geral, esse compromisso declara que a empresa explorará a possibilidade de usar técnicas de RAC antes de partir para um processo litigioso. Ele ajuda a evitar a armadilha de sempre ver a resolução de conflitos como uma briga em que é preciso dar uma resposta à outra parte. Ajuda também a pensar quando surge um

conflito e a discutir com a outra parte para buscar uma solução mediada. Ele muda a forma de pensar da empresa e de seus funcionários.

Se a empresa agir dessa maneira apenas uma vez, a outra parte poderá interpretar como uma fraqueza, ou seja, que agiu assim somente porque acha que vai perder o processo litigioso. Mas, se você disser que essa é uma alternativa que a empresa sempre busca, que faz parte de uma cultura corporativa já estabelecida de longa data e sugerir essa possível alternativa, a proposta terá mais peso e provavelmente fará que a outra parte não a considere como uma estratégia de reação.

<u>Cláusulas de contratos</u> – A utilização de cláusulas de contrato que proponham a utilização de RAC é muito importante. Existem dois cenários que podem determinar o uso de uma cláusula que preveja RAC. O primeiro é incluir essa cláusula no contrato, sendo esta a forma mais comum.

A segunda possibilidade é não incluir essa cláusula e aguardar uma disputa para sugerir RAC. Essa alternativa é mais perigosa, porque em meio a uma disputa pode ser complicado convencer a outra parte a concordar com mediação ou arbitragem. O melhor é colocar esses termos no contrato inicial.

Existem várias cláusulas que podem até mesmo ser encontradas na internet, as quais estipulam que o contrato será resolvido por RACs. Um exemplo é a existência de uma cláusula que diga que nesse contrato todos concordam em tentar uma solução por mediação ou que diga que concordam em uma solução por arbitragem. Podem ainda existir combinações, como, por exemplo, uma cláusula que afirme que qualquer divergência será solucionada primeiro por uma negociação, caso não seja bemsucedida pela mediação e caso ainda assim não se encontre uma solução pela arbitragem.



Vocabulário

RAC: Resolução Alternativa de Conflitos, esse termo é uma tradução de Alternative Dispute Resolution (ADR).

Sem medo de errar

Matias pretendia que sua relação comercial com Zacarias não abalasse a amizade entre os dois. Para isso, ele queria deixar tudo muito bem definido em contrato, mas conhecia pouco sobre esse assunto. Assim, ele chamou você para auxiliá-lo nesse momento.

Ao elaborar um contrato, o ideal é que ele garanta os mecanismos que deverão ser utilizados para solucionar possíveis conflitos que venham a surgir entre as partes envolvidas. Quando não existe uma previsão para isso no contrato, possíveis desavenças serão levadas para ser discutidas pelo Poder Judiciário. Em alguns casos, o próprio contrato propõe que conflitos deverão ser resolvidos pelo Poder Judiciário e indicam até a comarca em que isso deverá ocorrer.

Uma visão mais moderna sobre os contratos e a prevenção de conflitos propõe que eles tenham cláusulas que sugiram a RAC sendo esta a proposta que você deverá sugerir a Matias. Uma pesquisa rápida na internet trará sugestões sobre como elaborar essas cláusulas (não se preocupe, aqui você deve apenas ter uma ideia de como elas são, na próxima seção, elas serão abordadas com mais detalhes). O contrato entre ele e Zacarias deve descrever que possíveis conflitos serão resolvidos, primeiramente, pela mediação, caso não sejam solucionados pela arbitragem, recorrendo-se apenas ao Poder Judiciário depois de esgotar esses dois métodos de RAC.

Você ainda pode sugerir a Matias que inclua esse tipo de cláusula das RACs em todos os contratos de sua empresa com clientes e não apenas com Zacarias. Além disso, ele pode criar um compromisso corporativo de sua empresa, que sempre propõe a inclusão de cláusulas RAC em seus contratos e que trata os possíveis conflitos não sob a ótica da competição, mas como uma oportunidade para melhorias e com foco em manter uma relação de longo prazo.



Nessa situação de Matias, é importante conhecer os métodos de RACs e saber dialogar com a outra parte para mostrar para elas que incluir esses termos no contrato ajuda a solucionar possíveis conflitos de maneira mais harmônica, do que recorrer ao Poder Judiciário.

Incluir cláusulas para solucionar potenciais conflitos não significa que eles ocorrerão, apenas garante que, caso eles apareçam, sejam solucionados.

Avançando na prática

Caso de família

Descrição da situação-problema

Débora e sua irmã são sócias de longa data em uma fábrica de lingeries, no interior de São Paulo. As duas sempre se entenderam e os negócios iam muito bem até que chegou a crise. As vendas diminuíram muito e o preço da matéria-prima subiu. Esses problemas fizeram que elas quisessem que a empresa tomasse estratégias diferentes e agora as irmãs estão com o relacionamento muito ruim. Débora decidiu sair da empresa, mas quer continuar utilizando a marca que elas criaram na nova fábrica de pijamas que pretende abrir. A irmã não gosta da ideia nem pretende permitila. As duas já consultaram seus advogados que sugeriram abrir processos no Poder Judiciário para garantir aquilo que afirmam ser direito delas. Como você pode ajudá-las?



Lembre-se

Resolver problemas no Poder Judiciário inevitavelmente prejudica a relação de longo prazo entre as partes. Em geral, uma das partes sairá vencedora, mas mesmo assim achará que levou menos do que teria direito e a outra sairá perdedora e praticamente sem nada.

Resolução da situação-problema

Jurandir, pai de Débora, estava preocupado com a cisão das sócias. Ele via que a família estava sendo destruída e o relacionamento pessoal entre elas havia acabado, o que era muito dolorido para ele e sua esposa. Como executivo experiente, ele propôs que elas buscassem um mediador capacitado, que poderia facilitar a comunicação e ajudá-las a solucionar o problema.



Faça você mesmo

Eduardo comprou uma bota da marca Brasil Aventura. Em sua primeira caminhada mais longa em terrenos acidentados, o calçado praticamente se desfez. Indignado com a situação, ele resolve enviar um e-mail para a empresa, com a intenção de reclamar sobre a situação do calçado e afirmar que pretende colocar as fotos nas redes sociais. A Brasil Aventura, por sua vez, sabe que não é obrigada por lei a trocar ou mesmo dar satisfações a Eduardo e que pode até processá-lo, caso ele difame a empresa indevidamente. De acordo com o que aprendeu nesta seção, como você sugere que a empresa conduza essa situação?

Faça valer a pena

- **1.** Em relação às situações de conflito em negociações comerciais, podemos afirmar que:
- I O Poder Judiciário é o único caminho para solucioná-las.
- II Quando levadas à última instância do Poder Judiciário, em geral, as duas partes podem sair prejudicadas.
- III O foco normalmente é na resolução do conflito imediato e não no relacionamento de longo prazo.

É correto o que se afirma em:

- a) Apenas I.
- b) Apenas III.
- c) le II.

- d) II e III.
- e) I, II e III.

2. Na mediação, o papel do	elemento neutro é, mas,
acima de tudo, facilitar o	entre as partes. Seu papel não
é , mas	para que as partes cheguem
a um acordo.	

Assinale a alternativa com as palavras que completam as lacunas da sentença anterior:

- a) Propor soluções conflito facilitar as relações tomar decisões.
- b) Recolher informações diálogo facilitar relações tomar decisão.
- c) Propor soluções relacionamento solucionar decidir.
- d) Tomar decisões diálogo promover a paz resolver.
- e) Recolher informações diálogo tomar decisão facilitar as relações.
- **3.** Gustavo e Rafael são sócios em uma padaria. Rafael está insatisfeito com algumas atitudes de Gustavo e quer vender sua parte para o sócio. No entanto, eles não conseguem chegar a um consenso sobre o valor. Como a situação está insustentável, Rafael pensou em procurar o Poder Judiciário. Gustavo, no entanto, sugeriu a utilização de uma RAC para solucionar o problema. Ele quer chamar uma terceira parte que poderá definir o valor e as condições de pagamento para ele comprar a parte de Rafael.

Qual RAC foi utilizada na situação apresentada?

- a) Mediação.
- b) Arbitragem.
- c) Negociação.
- d) Conciliação.
- e) Poder Judiciário.

Seção 3.3

Terceiros em negociação comercial

Diálogo aberto

Após sete meses de contrato, Zacarias começou a enfrentar problemas com um dos veículos locados. Ele começou a exigir reparos constantes e isso aumentou muito os custos de Matias, que acreditava que os problemas eram causados pelo mal uso, não previstos no contrato. Além disso, Zacarias ainda exigiu uma revisão no contrato para ter um carro reserva nos dias que algum estivesse em manutenção. Esses problemas estavam desgastando até mesmo o relacionamento pessoal entre os amigos. Dessa vez, é Zacarias quem precisa da sua ajuda. Ele sabia que recorrer ao Poder Judiciário seria um processo longo e doloroso. Você contou para ele sobre a cláusula de RAC que havia colocado no contrato. Ela previa que possíveis conflitos deveriam ser solucionados por mediação ou arbitragem antes de recorrer ao Poder Judiciário. Nesse caso, qual das duas opções é a melhor? Quais são as vantagens e desvantagens de cada uma delas?

Nesta seção, abordaremos com mais detalhes as técnicas de RAC, entre elas, a arbitragem, a mediação e a conciliação. Você aprenderá mais como utilizar essas técnicas quando for necessário, além de saber como identificar as vantagem e desvantagens de cada uma delas.

Veja que por mais que tenham tomado cuidado, Zacarias e Matias acabaram envolvidos em um conflito. Como o principal objetivo deles é manter o bom relacionamento pessoal e até mesmo comercial, o ideal é recorrer às RACs para tentar solucionar o problema. Prevendo que isso poderia ocorrer, você já havia orientado para que essas cláusulas fossem incluídas no contrato.

No seu plano de estratégia comercial, escolha qual possibilidade de RAC seria indicada para solucionar esse caso. Explique o motivo de essa técnica ser a mais adequada. Cite também quais são os procedimentos necessários para utilizá-la.

Agora, é preciso conhecer mais sobre como utilizá-las. Vamos lá?

Esses ensinamentos o ajudarão a ampliar seus conhecimentos sobre os fundamentos, os aspectos, os elementos, as técnicas de negociação e as premissas de Estratégia Empresarial aplicados às atividades comerciais.

Não pode faltar

Olá, aluno! Na seção anterior, nós fizemos uma introdução às formas de prevenir conflitos e à utilização de Resolução Alternativa de Conflitos (RAC), você se lembra? Nesta seção, vamos explorar com mais detalhes as ferramentas de RAC, que têm sido muito utilizadas nos últimos anos.

É importante lembrarmos que o conceito de RAC sempre está ligado à intervenção de uma terceira pessoa, neutra e imparcial, para ajudar a solucionar um conflito entre duas partes. Essa pessoa tem o papel de facilitar a comunicação entre as partes e de, até mesmo, tomar decisões, dependendo do método de RAC utilizado.

Na maioria dos países modernos, é possível considerar que o Estado detém o monopólio sobre a elaboração de leis e sua aplicação e a responsabilidade jurídica sobre os cidadãos. No Brasil, a Constituição Federal proclama esse monopólio. Por causa disso, a forma mais tradicional de solucionar um conflito é recorrendo ao Estado por meio do Poder Judiciário, sendo designada essa função a uma pessoa imparcial (normalmente o juiz).



O artigo a seguir apresenta uma análise da arbitragem e da mediação sob uma ótica constitucional.

BENETI, Sidnei Agostinho. Resolução alternativa de conflitos (ADR) e constitucionalidade. **Revista do Instituto dos Advogados de São**

Paulo, v. 5, n. 9, p. 104-121, jan/jun. 2002. Disponível em: http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/33496. Acesso em: 4 jul. 2016.

Todos os meios externos ao poder do Estado utilizados para resolver conflitos são chamados de RAC. Usá-los como alternativas não pode ser uma imposição do Estado, e sim da vontade de cada cidadão. O Estado, por sua vez, procura regular as principais ferramentas de RAC, mas ele não consegue atingir todas as opções existentes. Sendo assim, as pessoas são livres para definir novas formas para solucionar seus conflitos que não precisam ser necessariamente normatizadas pelo Estado. Contudo, as mais tradicionais seguem um procedimento normativo determinado por ele.

São vários os motivos que podem levar as pessoas a buscar uma solução alternativa para seu conflito ao invés de recorrer ao Poder Judiciário. Pode ser uma questão de custo (cuidado, pois em alguns casos a RAC pode ser mais cara que o processo judicial), da necessidade de se manter um relacionamento, de rapidez, de eficácia, de evitar o envolvimento com regras de diferentes países, de sigilo, entre outros.

Conforme descrevemos na seção anterior, são quatro as formas principais de RAC: negociação, arbitragem, mediação e conciliação. Como a negociação já foi muito trabalhada em todos seus aspectos, ela não será abordada neste capítulo, apenas as outras três serão analisadas com mais profundidade.

Arbitragem

A arbitragem é uma das formas de RAC, na qual as duas partes não conseguem solucionar um conflito entre si e, então, recorrem a uma terceira pessoa (ou grupo de pessoas), neutra, que irá auxiliar nesse processo. Nesse caso, o terceiro recebe o nome de árbitro.

Muitos contratos já têm sido firmados com cláusulas que declaram que eventuais conflitos serão solucionados por meio da arbitragem, de modo que não sejam submetidos a algum juiz do Estado para solucionar as desavenças, ou seja, define-se a priori, no início do relacionamento (contrato), que a arbitragem será o meio utilizado. É possível incluir até mesmo uma cláusula para solução escalonada, em que se pode, primeiramente, recorrer à mediação e, caso não seja encontrada uma solução, recorra-se à arbitragem.

A opção pela arbitragem deve ser realizada por livre e espontânea vontade das partes, seja no momento da assinatura do contrato, seja no momento em que surgiu um conflito. Ela, em geral, ocorre após as partes não terem conseguido uma solução amigável (por conta própria ou por intermédio da mediação, por exemplo) para o conflito. São as partes que definem também a escolha ou montagem do procedimento a ser seguido na arbitragem, desde que dentro dos procedimentos legais para utilização dessa RAC.

Quando as partes decidem incluir a arbitragem no contrato, a cláusula que afirma isso recebe o nome de cláusula compromissória. Ela pode já definir a priori todos os procedimentos para instalação de um possível procedimento arbitral ou apenas informar uma instituição especializada em que deverá ser instaurada a arbitragem, caso ela venha a ocorrer. A cláusula também pode ser vaga, simplesmente informando a vontade das partes de recorrer à arbitragem, mas sem definir procedimentos, normas ou até mesmo uma instituição especializada.

Quando não existe uma cláusula compromissória, mas as partes decidem solucionar um conflito por meio da arbitragem, faz-se o que se chama de compromisso arbitral, ou seja, as partes decidem mediante um acordo específico de vontades o impasse, para isso, utilizam-se da arbitragem e definem seus procedimentos.

Diferente da mediação, a decisão da arbitragem tem força de uma sentença judicial e não permite recurso. Sendo assim, a arbitragem pode ser considerada legalista, chegando a ser chamada até de litígio privado. Os seus procedimentos variam muito dependendo do acordo entre as partes (sempre respeitando os limites da Lei da Arbitragem), mas, em geral, envolvem advogados (não é obrigatório, mas é aconselhado, caso a outra parte também

leve o dela) e até juramento das testemunhas, como em processos judiciais com o Estado como intermediador.

Cabe às partes escolher um árbitro ou recorrer a um tribunal arbitral (composto por mais de um árbitro) para resolver o conflito. Sugere-se escolher algum especialista com conhecimento no assunto do conflito. O árbitro deverá ser sempre imparcial, independente, competente, diligente e discreto. Sua função é semelhante a de um juiz estatal, não sendo necessário ele seja um advogado.

As partes podem optar por escolher uma entidade que se dedique à atividade arbitral ou escolher um árbitro independente de uma instituição. Quando escolhida a instituição, essa administrará a arbitragem (seguindo a Lei de Arbitragem) com definição de prazos, forma dos atos, maneira de escolher os árbitros, custos, forma de produção de provas, entre outros. Quando contratado um árbitro avulso, normalmente os custos são menores e as partes que decidem quais procedimentos serão adotados e seguidos.

Em relação ao custo, é importante salientar que, em geral, a arbitragem é mais barata que um processo judicial, mas isso não é verdade para todos os casos, até mesmo porque na arbitragem são as partes que devem pagar o árbitro e toda a estrutura para acontecer o processo, enquanto que no processo judicial, o juiz e a estrutura utilizados são estatais.

Você já assinou ou concordou com algum contrato que prevê arbitragem? Provavelmente, sua resposta foi não, mas você está errado. A maior parte dos contratos de sites, como Amazon, Google, Ebay, entre outros, prevê que conflitos sejam solucionados por meio de arbitragem. Portanto, se você já fez uma compra na Amazon ou tem um e-mail no Google, você já concordou e faz parte de um contrato que prevê esse tipo de RAC.



No link a seguir, você pode acessar o contrato de cliente da Amazon. Veja no item 13.12 a cláusula que propõe a solução de conflitos pela arbitragem e, inclusive, define algumas regras que deverão ser seguidas. Disponível em: https://aws.amazon.com/pt/agreement/>. Acesso em: 26 jul. 2016.

A arbitragem também é muito utilizada no direito internacional, especialmente no relacionamento entre empresas de diferentes nações. Nesse tipo de problema que envolve conhecer as leis específicas e a jurisprudência de determinado país, assim como o funcionamento do sistema jurídico dele, as empresas preferem optar por tribunais arbitrais (até mesmo tribunais internacionais), que podem ser um caminho mais eficiente.

Como a arbitragem está ficando muito legalista, tem gerado algumas insatisfações sobre sua utilização. Dessa forma, muitas empresas estão preferindo recorrer à mediação, em que se espera manter o relacionamento em vez da arbitragem.

Pesquise mais

Conheça nos *links* a seguir as duas leis que regulamentam a arbitragem no Brasil

Disponíveis em:

BRASIL. **Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996**. Brasília, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9307. htm>. Acesso em: 27 jul. 2016.

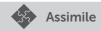
BRASIL. **Lei nº 13.129, de 26 de maio de 2015**. Brasília, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13129.htm. Acesso em: 27 jul. 2016.

Mediação

A mediação é um dos métodos de RAC mais utilizado. Nessa modalidade, adota-se a premissa de que o conflito pode ser solucionado ao se reunir as pessoas envolvidas com o objetivo de esclarecer os fatos que levaram ao conflito, identificar interesses

comuns e buscar soluções que atendam às necessidades dos participantes.

Esse método deve ser conduzido por uma terceira pessoa (que recebe o nome de mediador), neutra e imparcial, cujo principal objetivo é promover o diálogo entre as partes para que elas possam construir juntos a melhor solução para o problema. Ela é considerada um processo estruturado e sem prazo definido, que pode terminar em acordo ou não. As partes têm total autonomia para encontrar uma solução que seja adequada aos seus interesses e necessidades. Elas também têm liberdade para abandonar o processo de mediação a qualquer momento. Vale reforçar que são as partes que tomam a decisão, o mediador age somente como um facilitador do diálogo.



Na mediação, o principal objetivo é reestabelecer o diálogo entre as partes que devem chegar a uma solução por conta própria. Não cabe ao mediador solucionar o conflito

A principal finalidade dessa prática é reestabelecer um relacionamento saudável entre as partes e encontrar um acordo que evite ou solucione disputas judiciais. Por isso, ela é considerada uma intervenção pacífica. O processo é voluntário e as partes podem sair dela quando quiserem.

O mediador promove encontros assistidos, com a função de ajudar as partes a identificar o real problema, diminuindo os obstáculos que atrapalham sua solução. Ele também deve promover e ampliar a exploração de alternativas que ajudem a promover acordos voluntários entre elas, a fim de que solucionem os conflitos. Ele deve ajudar as partes a resolver seus conflitos e administrar as diferenças de forma efetiva, encontrando uma solução para melhorar a comunicação entre elas. Ele facilita e sugere, mas não obriga.

A mediação é capaz de permitir que as pessoas reconheçam interesses e sentimentos mútuos, a fim de promover a

aproximação entre elas e ampliar sua capacidade de administrar o conflito. A proposta dessa prática é enxergar o conflito como algo positivo, em que as divergências podem gerar interações positivas no relacionamento interpessoal. Isso, no entanto, não ocorre de maneira automática, o mediador precisa ter técnica e conhecimento para conduzir o processo, fazendo as pessoas refletirem sobre sua percepção da situação.

A mediação é o método ideal para solução de conflitos quando existe a necessidade de que o relacionamento seja mantido a longo prazo, assim como de casos em que apenas o reestabelecimento da comunicação respeitosa entre as partes é suficiente para solucionar o problema. Isso é muito comum em conflitos familiares ou de vizinhança. Ela acaba sendo mais flexível do que as outras RACs.

<u>Tipos de mediação</u>

Existem algumas classificações que podemos utilizar para dividir o processo de mediação.

Ela pode ser facilitadora ou avaliativa. Na facilitadora, o mediador tem o papel de facilitar o diálogo entre as partes, a fim de conduzi-las em busca de uma possível solução. Na avaliativa, ele deve fazer a mesma coisa, sendo também necessário que ele faça uma avaliação da mediação. Nos últimos anos, surgiu e tem crescido a utilização de um novo tipo de mediação, chamada de transformativa, que não tem como objetivo necessariamente resolver um problema, embora esse possa ser um dos resultados, seu objetivo principal é transformar o relacionamento entre as partes. Ela pode dar mais voz ou mais chances de expressão à parte com menos poder na negociação.

A mediação pode ser dividida também em judicial e extrajudicial. A mediação judicial é assim caracterizada quando praticada dentro das instituições judiciais. Esse caso ocorre quando as partes que estão em conflito são encaminhadas pelo juiz para sessões de mediação. Ela se difere da mediação extrajudicial, que acontece fora dos processos e instituições judiciais. O objetivo desse procedimento, por parte dos juízes, é dar maior celeridade ao processo judicial.



Para conhecer mais sobre a lei da mediação leia a seguinte matéria:

O Marco regulatório para a mediação no Brasil. **Jusbrasil**, 2015. Disponível em:http://rmonjardim.jusbrasil.com.br/artigos/194994256/o-marco-regulatorio-para-a-mediacao-no-brasil>. Acesso em: 27 jul. 2016.

Habilidades dos mediadores

O mediador deve possuir habilidades de psicologia e também de negociação, além de ter profundo conhecimento sobre leis. Os mediadores precisam ser bons oradores, pois devem ser hábeis em promover a reconciliação pelo resgate da narrativa de cada uma das partes. Um bom mediador pode vir de qualquer campo do saber, como psicologia, pedagogia, direito, entre outros. Qualquer pessoa pode se tornar um profissional desse tipo, afinal, todos já estiveram envolvidos em alguma mediação em sua vida (de amigos e familiares, por exemplo). O mediador pode ter qualquer personalidade ou histórico prévio. No entanto, ele deve desenvolver certas habilidades conhecidas como autocompositivas. Existem vários cursos de formação de mediadores e mesmo as pessoas que têm perfil conciliatório precisam participar de treinamentos nessas habilidades e em técnicas autocompositivas.

Pesquise mais

O manual a seguir apresenta uma análise muito completa sobre o processo de mediação, inclusive sobre as habilidades necessárias para os bons mediadores.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Azevedo, André Gomma de (Org.). **Manual de mediação judicial**. 5. ed. Brasília, DF: CNJ. 2015. Disponível em: http://mediacao.fgv.br/wp-content/uploads/2015/11/Manual-de-Mediacao-Judicial-2015.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2016.

Outro ponto importante que o mediador deve desenvolver é a relação de confiança com as partes em conflito. Ele é o terceiro que está resgatando a comunicação entre elas, portanto, deve assumir uma posição mais igualitária com elas do que um juiz. O mediador deve enfatizar a comunicação não violenta e sua imparcialidade, agindo de modo que não pareça ser preconceituoso em relação ao que ouve ou à linguagem corporal das partes. Ele precisa recuperar, nas partes que conflitam, a dimensão de seus sentimentos que no sistema judicial tradicional não são levados em conta, ou seja, o mediador deve considerar as emoções dos indivíduos. É preciso fazer que as partes expressem seus sentimentos para poder descobrir o verdadeiro motivo do conflito. Além disso, elas devem separar o sentimento do problema, enquanto que o mediador precisa saber induzi-las a falar de seus interesses e ajudá-las a buscar soluções alternativas. Essa separação é essencial para que se descubra o próprio problema e se perceba a necessidade social de resolver o conflito e manter o relacionamento. É o mediador quem constrói o diálogo entre as partes.

Diante de um conflito, as pessoas tendem a juntar várias questões, sentimentos e interesses em uma só grande questão, que acaba se tornando complexa e muito difícil de ser solucionada. Ao conseguir separá-las de sentimentos e interesses, o mediador ajuda a analisar as diferenças em pequenos blocos, começando pelos menos complexos, interesses em comum e sentimentos positivos entre as partes. Ao se sentirem empoderadas e capazes de decidir por si próprias, as partes desenvolvem com a ajuda do mediador um sentimento de gratidão, reforçando a confiança nele.

Etapas do processo de mediação

O processo de mediação é aberto pelo mediador com as regras gerais. Na sequência, as partes fazem sua arguição de forma aberta, buscando, em seguida, por interesses e opções. Por fim, elas fecham um acordo. Isso parece muito com o processo básico de negociação, mas tem o momento de conversa privada do mediador com cada parte envolvida, a fim de saber se eles tem questões ou interesses privados que não querem expressar para a outra parte. Essa conversa privada é importante e ajuda a construir um acordo. Em alguns casos, o mediador pode falar para todos

que não é possível chegar a um consenso.

Conciliação

A conciliação também é um método alternativo para resolução de conflitos que conta com algumas semelhanças e diferenças em relação à mediação e à arbitragem. Nesse método, assim como nos demais, diante da impossibilidade das partes de solucionar seu problema, um terceiro imparcial deve intervir para aproximá-las, escutá-las, auxiliá-las e orientá-las na busca por uma solução. Esse terceiro deve apontar as vantagens de celebrar-se um acordo que solucione a disputa existente.

A conciliação pode ser feita junto com a mediação, especialmente se o problema a ser solucionado exigir uma resposta jurídica ou envolver alguma situação patrimonial. Nesses casos, é exigido a formalização em um termo de transação ou compromisso arbitral e o conciliador, pela sua formação jurídica, é quem deve formalizar esse acordo.

Diferente do mediador, que apenas facilita a discussão entre as partes que chegam a um acordo por conta própria, o conciliador deve sugerir uma solução para o conflito, uma vez que ele está definitivamente comprometido com a solução da disputa. Ele pode sugerir um acordo justo para todos os envolvidos, definindo a maneira como ele deve ser cumprido. Seu objetivo deve ser solucionar o conflito. Ele pode ter uma posição mais ativa, sem esquecer de se manter neutro e imparcial.

O principal uso da conciliação ocorre nas situações de disputa mais simples em que não é necessária a existência de relacionamento de longo prazo entre as partes (uma das diferenças dela em relação à mediação) e quando é possível identificar um problema claro, sendo verdadeiramente o motivo do conflito (não é a falta de comunicação o motivo do conflito), como acidentes de trânsito, relações entre consumidores e empresas e causas trabalhistas. Deve ser um processo breve e consensual.

Para Mello e Baptista (2010), em alguns casos, a conciliação pode ser sugerida pelo juiz e fazer parte do processo. Pode-se entender como sua principal função, a promoção de um acordo

que consiga encerrar a demanda judicial, diferentemente da mediação, em que o maior objetivo é manter o relacionamento entre as partes.

O Conselho Nacional de Justiça, por meio de seu programa de Conciliação e Mediação, afirma que:

Qualquer uma das partes pode comunicar ao tribunal, cujo processo tramita, a intenção de conciliar, ou seja, a vontade de buscar um acordo. Desta forma, é agendada uma audiência, na qual as partes terão o apoio de um conciliador na busca de soluções para seus conflitos. As partes podem ou não estar acompanhadas de advogados, que podem ajudar nos esclarecimentos jurídicos." (Disponível em: http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao>. Acesso em: 27 jul. 2016)



Ainda segundo o Conselho Nacional de Justiça,

A Conciliação resolve tudo em um único ato, sem necessidade de produção de provas. Também é barata porque as partes evitam gastos com documentos e deslocamentos aos fóruns. E é eficaz porque as próprias partes chegam à solução dos seus conflitos, sem a imposição de um terceiro (juiz). É, ainda, pacífica por se tratar de um ato espontâneo, voluntário e de comum acordo entre as partes." (Disponível em: ">http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao>">http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao>">http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao>">http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao>">http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao>">http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao>">http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao>">http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao>">http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao>">http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao>">http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao>">http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao-e-mediaca



Envolvimento da terceira parte

O conflito surge no relacionamento entre duas partes quando elas discordam sobre algum termo ou situação. Isso pode ocorrer por dificuldade em entrar em acordo ou por uma parte sentir-se lesada pela outra e decidir buscar seus direitos. Quando se esgotam

as formas de entendimento entre elas e alguma ainda se sente lesada, é preciso que um terceiro seja incluído nesse processo, seja para facilitar a comunicação entre as partes, seja para decidir a situação por elas.

No momento em que o conflito é iminente, é importante que as partes conheçam as ferramentas que têm à sua disposição para fazer valer aquilo que acreditam ser justo. Especialmente a parte lesada, que irá procurar os meios de garantir seu direito, deve conhecer os benefícios e malefícios de cada umas das RACs e também do Poder Judiciário para analisar a que mais lhe convém.

Nesse momento, deveria existir maior aconselhamento dos especialistas para que as partes tenham conhecimento e possam buscar a melhor alternativa possível. O preconceito existente, o desconhecimento e até mesmo a visão extremamente crítica de advogados, que são as pessoas que os litigantes normalmente buscam quando lesados, faz com que as RACs sejam pouco utilizadas. Nos EUA os juízes já são obrigados a aconselhar que se busque caminhos alternativos de entendimento. Lá, em alguns casos, a mediação ou a arbitragem podem acontecer no próprio tribunal, fora do julgamento. Isso tem começado a ser prática também no Brasil.



Os advogados são especialistas em leis e procedimentos jurídicos formais, portanto, alguns deles não são favoráveis à utilização de RACs. Se o advogado de uma empresa fez um contrato, ele deverá acreditar que é perfeito. Assim, qualquer conflito existente seria ganho certo para a empresa nos meios jurídicos tradicionais? Nesse caso, por que recorrer a um meio alternativo?

Pesquise mais

O artigo a seguir apresenta uma breve introdução sobre o conceito de conflitos e as formas e meios que as pessoas buscam para resolvêlos.

FRADE, Catarina. A resolução alternativa de litígios e o acesso à justiça: a mediação do sobreendividamento. **Revista Crítica de Ciências Sociais**. v. 65, p. 107-128, out. 2003. Disponível em: http://rccs.revues.org/1184>. Acesso em: 29 jun. 2016.

As RACs apresentam vários benefícios, entre eles:

- Menor necessidade de formalização.
- Busca mútua por um acordo.
- Maior celeridade.
- Maior sigilo.
- Custo mais reduzido (na maioria dos casos, embora haja exceções).
 - Facilidade de busca do processo jurídico por parte de pessoas que antes seriam excluídas.
 - Mantém o relacionamento de longo prazo.

Apesar de todos os benefícios e do constante avanço dos conceitos de RAC citados, existem várias críticas ao seu respeito. Entre elas:

- Assumir a necessidade de usar RACs demonstra a lentidão e a obsolescência da justiça do Estado em solucionar os conflitos da sociedade, ou seja, promover RACs seria assumir que o Estado não consegue suprir esse papel.
- Algumas pessoas consideram as RACs como uma justiça de segundo escalão, ou seja, respeitam e dão menos valor às RACs do que às instâncias tradicionais de solução de problemas.
- Algumas pessoas podem considerar que as RACs têm menos autoridade e menos rigor, sendo, portanto, menos legítima.

- As partes podem usar as RACs para medir sua força e conhecer a estratégia da outra parte, com o intuito de recorrer futuramente a um tribunal.
- As RACs podem ser usadas para atrasar o processo judicial, sem vontade de se chegar a um consenso.
- Quando não são bem-sucedidas, as RACs apenas aumentam o custo da solução do conflito, uma vez que elas precisarão recorrer ao Poder Judiciário da mesma forma.

Segundo Frade (2003), além de todos os procedimentos aqui listados de RAC, esse conceito tem evoluído e já existem outros procedimentos ou variações das RACs, tais como: julgamento abreviado por jurados, minijulgamento e alugue um juiz. No entanto, por causa da limitação de tempo e espaço desta disciplina, não vamos abordar esses procedimentos em detalhes.

Pesquise mais

O artigo a seguir apresenta a utilização de RACs em diversos países do mundo e explica brevemente os métodos de julgamento abreviado por jurados, minijulgamento e alugue um juiz, que foram criados nos Estados Unidos.

MORAES, Tiago França. Mediação, conciliação e arbitragem. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 17, n. 3346, ago. 2012. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/22520. Acesso em: 12 ago. 2016.

Sem medo de errar

A relação comercial entre Zacarias e Matias estava conturbada. Uma situação de conflito que não havia sido prevista no início surgiu e as opiniões divergentes estavam até mesmo atrapalhando o relacionamento pessoal, que era o que os amigos mais temiam. Ciente da situação e sabendo que você tinha orientado a elaboração do contrato, Zacarias o procurou em busca de uma solução.

Você o informou que havia incluído uma cláusula no contrato que previa que os possíveis conflitos deveriam ser solucionados pela mediação ou arbitragem, antes de buscar o Poder Judiciário. Nessa situação, Zacarias gostaria de entender: qual dos dois procedimentos seria melhor para essa situação? Como utilizá-lo?

Nessa situação, existe um relacionamento entre as partes, tanto comercial quanto pessoal, que deverá ser mantido. Além disso, espera-se que o problema seja solucionado com celeridade, evitando que a amizade se degrade ainda mais. Sendo assim, e também por estar previsto em contrato, deve-se recorrer às RACs como meio para solucionar esse conflito.

A mediação é o método mais adequado e o primeiro que deve ser tentado. Zacarias e Matias devem pesquisar algumas empresas especializadas em mediação e encontrar um mediador que seja adequado na visão dos dois. Esse profissional poderá reestabelecer o diálogo entre as partes e ajudá-los a encontrar uma solução que atenda aos interesses de ambos.

Caso o mediador não consiga resolver a situação, sugere-se a busca pela arbitragem. Para isso, deverão escolher algum árbitro, de preferência com experiência no ramo de locação de veículos.



Atenção

É importante entender que as RACs são uma alternativa mais rápida para a solução de problemas e que tendem a ser mais favoráveis para manutenção do relacionamento saudável de longo prazo entre as partes.

Avançando na prática

Sinal vermelho

Descrição da situação-problema

João Carlos e Maiara se envolveram em um acidente de carro. Ambos estão bem de saúde, mas um está culpando o outro pelo acidente. Como não tinham seguro, eles precisam resolver essa questão de quem arcará com os prejuízos financeiros. João queria acionar o Poder Judiciário, mas Maiara sugeriu que buscassem alguma RAC. Nesse caso, qual seria a melhor opção?



Para cada situação, existe uma solução alternativa de conflito mais adequada de ser utilizada. É preciso observar com atenção a situação e identificar qual é a mais apropriada.

Resolução da situação-problema

O caso de João Carlos e Maiara é uma demanda relativamente simples e que busca solucionar um conflito pontual (eles não precisam manter um relacionamento). Casos como esse, o ideal é recorrer à conciliação, em que um terceiro deverá propor uma solução para o conflito.



Um trabalhador demitido por justa causa acionou a empresa em que trabalhava. Ele alegou que sua demissão foi indevida e, por isso, queria receber seus direitos, além de uma indenização. Qual é o método de RAC mais utilizado para solucionar conflitos trabalhistas como esse?

Faça valer a pena

1. Diana e Soraia são irmãs e sócias em uma fábrica de sorvetes. Por causa de desentendimentos na sociedade, elas querem desfazê-la. No entanto, não conseguem chegar em um acordo, por isso, decidiram que precisam da ajuda de um terceiro.

Qual é a técnica de RAC para resolver situações como a descrita anteriormente, que envolvem familiares em conflito, cujo maior objetivo deve ser a manutenção de um relacionamento de longo prazo entre as partes?

- a) Negociação assistida.
- b) Arbitragem.
- c) Mediação.
- d) Conciliação.
- e) Poder Judiciário.
- **2.** Renato é dono de uma metalúrgica. Recentemente, ele demitiu Wagner por justa causa, mas o funcionário acionou a justiça, a fim de receber horas extras que ele alega ter feito enquanto trabalhava para Renato.

Nos casos que envolvem conflitos de natureza trabalhista, especialmente quando não é preciso se preocupar em manter o relacionamento entre as partes, qual é o método de RAC mais utilizado para solucionar os conflitos?

- a) Negociação assistida.
- b) Arbitragem.
- c) Mediação.
- d) Conciliação.
- e) Poder Judiciário.
- **3.** Uma empresa multinacional pretende comercializar seus produtos em um novo país. Para evitar o envolvimento em processos judiciais, ela quer incluir em seu contrato de serviço uma cláusula que proponha que conflitos entre ela e a outra parte devem ser resolvidos por uma entidade internacional.

Qual é o método de RAC mais indicado para solucionar problemas entre empresas e clientes, em especial, quando envolve direito internacional?

- a) Negociação assistida.
- b) Arbitragem.
- c) Mediação.
- d) Conciliação.
- e) Poder Judiciário.

Seção 3.4

Revisão de desempenho em negociação comercial

Diálogo aberto

Olá, aluno! Você se lembra de Matias e Zacarias? Eles resolveram chamar um mediador para ajudá-los a solucionar os problemas e a amizade entre os dois voltou a ser melhor do que nunca. Faltando apenas um mês para terminar o contrato, Matias queria avaliar para ver se havia feito um bom negócio. Você pode ajudá-lo a fazer uma avaliação de contrato? Ao perceber que o negócio havia sido muito interessante, procurou o amigo para eles buscarem formas de aumentar a parceria. Como aumentar o tamanho do bolo?

Como você já havia ajudado Matias algumas vezes ao longo da sua relação comercial com Zacarias, ele o procurou para pedir algumas dicas para fazer uma boa avaliação. Como você pode ajudá-lo? Aproveite e crie um checklist com as questões que ajudam a revisar o desempenho de uma negociação comercial para ficar no seu plano de estratégias comerciais.

Nesta seção, abordaremos como avaliar a negociação de uma maneira geral e o contrato firmado de uma maneira mais específica. A ideia é poder analisar todo o processo e os aspectos envolvidos e identificar se os objetivos foram atendidos e se o esforço empreendido foi recompensado. Em consonância com a avaliação da negociação, será abordada a intenção de sempre aumentar o ganho de todos os envolvidos com a negociação e não apenas com a divisão de valores preestabelecidos inicialmente.

Por fim, nesta seção, será abordada a negociação evolutiva. Uma maneira moderna de enxergar a negociação como um sistema hierarquizável em que o objetivo final é atingir uma negociação que possa interagir com o ambiente externo e entre os próprios envolvidos, a fim de atingir objetivos maiores para todos.

O aprendizado desta seção, juntamente com tudo que já foi trabalhado sobre negociação irá corroborar com seus

conhecimentos sobre os fundamentos, os aspectos, os elementos, as técnicas de negociação e as premissas de Estratégia Empresarial aplicados às atividades comerciais.

Não pode faltar

Abordamos até aqui o conceito de negociação de uma maneira bastante completa, envolvendo aspectos do processo de negociação como um todo e também das características pessoais dos negociadores. Foi possível analisar todo o processo, isto é, desde a preparação para uma possível negociação, passando pela negociação cara a cara, para chegar até a efetivação de um contrato e implementação do que foi acertado entre as partes. Além disso, tratamos formas de evitar a existência de conflitos em cada uma dessas etapas da negociação.

Agora, nesta seção, nosso foco será fazer um fechamento, avaliando como foi o resultado da negociação e até mesmo da participação de todos os envolvidos, as possibilidades de aumentar o tamanho do bolo que foi negociado e, por fim, avaliar e criar uma negociação evolutiva, que engrandeça as relações entre as partes de maneira benéfica, a fim de que evoluam em conjunto com o ambiente em que estão inseridas.

Avaliando a negociação

Uma das etapas mais importantes, mas também, mais esquecida em uma negociação é a avaliação. É preciso avaliar todo o processo e, principalmente, o desempenho do negociador nele.

Pode-se acreditar que quando a execução do contrato ocorre sem maiores percalços, todo o processo foi bem sucedido. Mas é quando os problemas aparecem que é possível avaliar se o negociador fez um bom trabalho realmente. O ideal é que o contrato e, especialmente, a relação criada entre as partes, contem com ferramentas que evitem o surgimento de problemas e que ofereçam maneiras "pouco traumáticas" de solucioná-los, ou seja, uma negociação bem-sucedida prevê formas de lidar com os problemas antes que eles aconteçam.

Existe uma enorme diferença entre firmar um contrato e implementar tudo aquilo que foi combinado. Uma negociação bem-sucedida não pode ser medida apenas se o negociador atingiu seu objetivo e conseguiu o que desejava, ela deve ser avaliada com base em toda a execução do acordo, isto é, se esta foi feita de maneira adequada e conseguiu gerar valor para as duas partes. Uma negociação benéfica apenas para uma das partes não pode ser considerada bem-sucedida. Isso pode, inclusive, gerar a necessidade de revisões de contrato no futuro, o que tende a ser prejudicial para ambas.

Em alguns casos, o próprio negociador sente-se bem-sucedido por ter conseguido um contrato para sua empresa. No entanto, ele pode ter cedido muito durante a negociação para obter tal contrato, prejudicando, assim, sua implementação. Isso é muito comum, especialmente nas empresas que possuem equipes diferentes para fechar contratos e para implementá-los. A empresa precisa preparar seus negociadores e definir junto com eles quais são os limites a que podem chegar para conseguir um contrato que traga benefícios para a empresa e não um que pode prejudicá-la.



Para atingir sua meta de vendas, você oferece um desconto em dobro do habitual para conseguir fechar um grande lote com um cliente antigo. A princípio, você obtém sucesso como negociador e consegue atingir sua meta mensal, mas isso pode trazer alguns problemas. Esse desconto pode causar rentabilidade imediata para sua empresa, se essa informação vazar, outros clientes poderão exigir a mesma condição e o próprio cliente também em outras vezes. Além disso, este poderá estocar-se em excesso e passar meses sem comprar de você.

Esse esforço desmedido para conseguir o contrato é válido? Como você avalia essa negociação? Foi bem-sucedida?

Ao avaliar uma negociação, também é preciso lembrar que, em geral, ela deve ter foco na criação de um relacionamento de longo prazo entre as partes e em um jogo de ganha-ganha, e não na solução de um acordo baseado apenas em necessidades de curto prazo. Isso está diretamente ligado ao que já falamos bastante neste livro, a mentalidade baseada em interesses, que deve guiar os negociadores, sempre em busca de pontos que podem agregar valor ao que está sendo negociado, ao invés de negociar baseados em posições, apenas querendo manter aquilo que já foi determinado inicialmente. Ao avaliar uma negociação, é preciso identificar quais interesses puderam ser atendidos e se foi possível aumentar o valor do bolo e não apenas dividi-lo.

Já falamos logo no início deste curso, mas não custa relembrar, faz parte da avaliação de uma negociação analisar se o esforço envolvido (seja de tempo, de dinheiro, de energia, ou de pessoas, entre outros) valeu a pena em relação ao que foi obtido.



Será que vale a pena negociar por 30 minutos um desconto de R\$3,00 na sua conta do restaurante? Então, sempre se pergunte se o esforço que você empreendeu na negociação valeu a pena comparado ao que você conseguiu obter.

Um bom negociador também saberá avaliar seu desempenho pessoal, além do desempenho da empresa. Após toda a negociação, você deve se perguntar em que você acertou, em que você errou e como você pode melhorar seu desempenho como negociador. Esse é um exercício pessoal, portanto, não tente esconder seus erros, é preciso reconhecê-los para poder melhorar sempre.

Podemos até mesmo propor que seja feito um diário de negociações, no qual você possa anotar seus acertos e erros em cada negociação e sugestões de como agir para melhorar continuamente. Alguns pontos que podem fazer parte desse diário são:

Foi possível concluir a negociação?

- Buscaram-se interesses? Eles foram encontrados?
- Você soube fazer perguntas? Soube escutar atentamente as respostas?
 - Você utilizou a autoridade de maneira correta?
- Você utilizou a estratégia da primeira oferta de maneira adequada?
 - Você conseguiu observar a negociação sob a perspectiva de todas as partes envolvidas?
- Você soube usar a reciprocidade para negociar os interesses?
 - Você conseguiu estabelecer uma relação de longo prazo?
- Você conseguiu estabelecer uma negociação ganhaganha?
 - A negociação gerou valor?

Aumentando o tamanho do bolo

A maioria das negociações ainda é baseada em posição, ou seja, considera-se que exista um valor naquela negociação e que este deverá ser dividido entre as partes envolvidas. Com base nisso, elas brigam para ver quem ficará com mais valor.

Negociadores experientes precisam largar essa visão e passar a ter foco nos interesses, ou seja, buscar formas de aumentar o valor da negociação antes de dividi-la. Por isso, podemos dizer que bons negociadores são aqueles que sabem aumentar o tamanho do bolo e não apenas cortá-lo ao meio.

Tratamos nas seções anteriores vários comportamentos e habilidades que um bom negociador deve ter para conseguir ter a visão de sempre pensar em aumentar o tamanho do bolo. Uma das habilidades mais importantes é manter o foco na criação de relacionamentos e de valor com a negociação. Não deve se apegar a detalhes ou a posições, e sim olhar o negócio em que a empresa está inserida como um todo e pensar nas formas de contemplar as

necessidades de todos os envolvidos na negociação.

Cabe aqui lembrar da necessidade de ser criativo, pensando em novas maneiras de solucionar impasses ou criar ainda mais valor e de possibilidade de envolver terceiros no processo de negociação, a fim de aumentar o valor total da negociação para os atuais e potenciais interessados.

Dessa forma, uma das mensagens finais que deve ficar para os bons negociadores é nunca se esquecer de aumentar o tamanho do bolo ao invés de apenas dividi-lo.

Negociação evolutiva

Diante do conceito de que o foco da negociação deve estar sempre na criação de um relacionamento ganha-ganha de logo prazo e de que tanto as organizações quanto os negociadores devem aprender e evoluir como negociadores, Martinelli, um dos principais estudiosos brasileiros de negociação, criou o termo "negociação evolutiva".

A negociação evolutiva vem de uma análise da negociação sob um enfoque da teoria de sistemas. Ao longo desse curso, apresentamos vários pontos que precisam ser analisados da negociação e dos negociadores. O enfoque sistêmico parte do princípio de que durante uma negociação cada um desses aspectos não age isoladamente, mas sim de maneira interrelacionada, ou seja, um aspecto pode influenciar o outro e assim sucessivamente. Essa negociação também prevê que podem existir vários subsistemas dentro de um sistema maior.

O conhecimento sobre sistemas já é bastante consolidado dentro de vários campos de estudo, inclusive no campo da administração de negócios. Já se descobriu que quanto mais complexo é um sistema, mais imprevisível e difícil de ser compreendido ele se tornará, ou seja, em qualquer sistema e negociação podem existir aspectos incompreensíveis ou que ainda não foram compreendidos pelas partes.

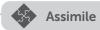
Pode-se dizer que além da teoria de sistemas, a negociação evolutiva está ligada à possibilidade de hierarquização de sistemas. Hierarquizar significa a possibilidade de categorizar, seguindo

algum critério de relevância. Existem várias formas de categorizar os sistemas dentro de uma organização e um processo de negociação.

Ao longo dos seus estudos, Martinelli (2014) propôs uma maneira de hierarquizar os sistemas, segundo o tipo de interação que existe entre os elementos que o compõem. Com base nessa ideia, é possível considerar o caráter evolutivo do sistema, em que uma interação, independentemente de como ela seja ou ocorra, faz que o sistema seja classificado em um nível superior. Nesse contexto, é proposta uma categorização de oito tipos de sistemas, em que o nível mais alto é o sistema evolutivo, que interage com o ambiente e pode modificá-lo e alterar sua estrutura ou sua identidade. Nesse tipo de sistema, as alterações são imprevisíveis e incontroláveis.

Com base na teoria de sistemas hierarquizáveis e considerando a negociação como um sistema, pode-se considerar a existência de uma negociação evolutiva, que se classifica no maior nível da hierarquização de sistemas proposta por Martinelli (2010). A negociação pode ser considerada um sistema com vários subsistemas. Quando a negociação atinge esse nível, é possível que os envolvidos (as pessoas e as empresas) possam aprender com a experiência anterior e, consequentemente, maior a chance de prever o futuro, uma vez que se conhece muito do ambiente em que ela está inserida. Por buscar esse autoaprendizado, a negociação ganha o nome de evolutiva. Esta traz os conhecimentos da teoria de sistemas para a área de negociação.

A negociação evolutiva está atrelada com observar, interiorizar e aprender com as experiências passadas, a relação com o ambiente, as atitudes e ações de todos os envolvidos, entre outras coisas. Aprende-se com o ambiente externo, lugar onde ocorrem as negociações, e também com as relações internas, que existem durante todo esse processo. Ela consegue analisar a interação entre os diversos fatores que citamos nesta disciplina.



A negociação evolutiva é um conceito que enxerga a negociação como parte de um ambiente com o qual ela interage, troca informações e muda a maneira como é conduzida. Ela também conta com interações internas, que evoluem ao longo do tempo, mudando sua situação.

As negociações evolutivas são as ideais para ambientes incertos e turbulentos de rápida mudança. Consiste em uma negociação que constrói relacionamentos de longo prazo e que tem como foco o ganha-ganha.

Os negociadores experientes devem se conhecer bem e saber fazer a leitura do ambiente (que é mutável ao longo da negociação), de modo que consigam modificar sua forma de negociar conjuntamente com os outros negociadores envolvidos no processo e com o ambiente em que estão inseridos, adaptandose ao contexto para conseguir alcançar seus objetivos.

A negociação, como um sistema, deve ser capaz de se modificar e de alterar o ambiente, ao mesmo tempo que pode ser alterada por ele.

Pesquise mais

Este artigo de Martinelli é fruto de seus estudos iniciais sobre a relação entre as teorias de negociação e a teoria de sistemas. Ele apresenta uma proposta de abordagem sistêmica na negociação.

MARTINELLI, D. P. Negociação, administração e sistemas: três níveis a serem inter-relacionados. **R. Adm**. v. 41, n. 4, p. 353-368, out./nov./dez. 2006. Disponível em: <200.232.30.99/download.asp?file=V4104353. pdf>. Acesso em: 29 jul. 2016.

Sem medo de errar

Matias e Zacarias conseguiram resolver seus problemas com a ajuda de um mediador e o restante do contrato seguiu em frente. A amizade entre os dois cresceu e a empresa de Matias também. Agora, com o término do contrato próximo, ele queria avaliar se havia feito um bom negócio.

Primeiramente, você deve parabenizar Matias por querer fazer uma avaliação do contrato. Essa é uma tarefa muito importante, mas que é deixada de lado pela maioria dos negociadores. Matias está certo de querer fazer uma avaliação próxima ao final do contrato para saber se foi bem-sucedido na negociação e também na execução do contrato, que é o mais importante. Nesse contexto, você faz uma sugestão a Matias para suas próximas negociações, isto é, que ele faça uma avaliação logo após assinar o contrato, pois, assim, ele poderá analisar o desempenho dele como negociador e verificar possíveis pontos de melhoria.

Para ajudar Matias em sua tarefa, você sugere que ele responda às perguntas a seguir:

- Foi possível concluir a negociação?
- Buscaram-se interesses? Eles foram encontrados?
- Você soube fazer perguntas? Soube escutar atentamente as respostas?
 - Você utilizou a autoridade de maneira correta?
- Você utilizou a estratégia da primeira oferta de maneira adequada?
 - Você conseguiu observar a negociação sob a perspectiva de todas as partes envolvidas?
- Você soube usar a reciprocidade para negociar os interesses?
 - Você conseguiu estabelecer uma relação de longo prazo?

- Você conseguiu estabelecer uma negociação ganhaganha?
 - A negociação gerou valor?



É importante fazer uma avaliação da negociação em dois momentos. Primeiro, deve ser feito logo após a assinatura do contrato, a fim de avaliar seu desempenho como negociador. Em seguida, é preciso avaliar se a execução do que foi negociado também foi satisfatória; isso é feito próximo ao encerramento do contrato.

Avançando na prática

A máquina quebrou

Descrição da situação-problema

Roberto tem uma fábrica de panos, por causa da crise, ele está passando por problemas financeiros e sua máquina que fazia o único produto que tinha crescimento de vendas quebrou. Ele chamou Geraldo, um mecânico que sempre o atendeu para fazer um orçamento, porém esse orçamento ficou acima do que Roberto conseguiria pagar no momento. Geraldo até aceitou receber sua parte em 60 dias (afinal, por causa da crise, também estava conseguindo pouco trabalho), mas ele precisaria de várias peças e Fábio, o dono da loja de peças, não parcelava a venda por nada. Roberto é seu amigo e contou essa situação a você. Sabendo que a mulher de Fábio tem uma loja de tecidos, como você pode ajudá-lo?



Lembre-se

Para ter uma negociação que aumente o bolo e não apenas o divida, é importante ter foco nos interesses das partes envolvidas e não nas suas posições.

Resolução da situação-problema

Nas negociações é sempre preciso pensar em formas de aumentar o bolo, isso ocorre entendendo os interesses de cada uma das partes. Sabendo que a mulher de Fábio tem uma loja de tecidos, você propõe a ele que Roberto pague as peças com alguns tecidos que tem em estoque. Por causa da crise, o estoque dele está alto e será ótimo para ela conseguir alguns produtos por um "preço camarada". Fábio conseguirá vender suas peças, Geraldo conseguirá o serviço e Roberto poderá voltar a produzir, ou seja, ao invés de dividir o bolo e ver quem ficará com a maior parte, vocês poderão aumentá-lo.



Júlio acabou de perder o emprego e voltou a morar com sua mãe em uma cidade de enorme potencial turístico no sul da Bahia. Logo ele percebeu que existia uma oportunidade para prestar o serviço de motorista e guia para turistas, mas estava sem dinheiro para comprar um carro. Tudo que a família tinha era um pequeno cômodo no centro da cidade que estava para alugar fazia um tempo. Jairo tem um restaurante na mesma cidade, mas que fica afastado do centro, o que impede que tenha mais movimento. Ele também tem um carro que usa apenas duas vezes por semana para ir até uma cidade próxima fazer as compras do restaurante. Como você pode ajudá-los?

Faça valer a pena

- **1.** Sabemos que uma das etapas de uma negociação completa é a avaliação da negociação, momento no qual os participantes devem rever seu desempenho no processo. Sobre esse momento, podemos afirmar que:
- a) Ela é importante, mas não tanto quanto as outras etapas.
- b) Negociadores experientes podem deixá-lo de lado.
- c) Essa não é uma etapa importante, serve somente para iniciantes.
- d) É uma etapa muito importante, mas que normalmente é esquecida.
- e) Deve existir apenas em negociações para solucionar problemas.

- 2. Em relação à avaliação das negociações, avalie as afirmações a seguir:
- I Uma negociação bem feita prevê formas de lidar com os problemas, caso eles apareçam.
- II Para que uma negociação seja bem-sucedida, basta chegar a um consenso e assinar um contrato.
- III O ideal é a empresa ter equipes diferentes de negociação e de implementação de contratos.

É correto o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) III, apenas.
- d) l e ll.
- e) l e III.
- **3.** Sobre a avaliação de uma negociação, marque V para verdadeiro ou F para falso.
- () Você deve avaliar se foi possível aumentar o valor do que está sendo negociado durante o processo.
- () Um contrato que beneficie só um lado pode precisar ser revisto durante sua implementação.
- () A negociação deve ter foco em manter as posições.
- () A negociação deve ter foco na criação de um relacionamento.

Assinale a sequência correta.

- a) V V V V.
- b) F V V V.
- c) V V F V.
- d) V V F F.
- e) V F V F.

Referências

BENETI, Sidnei Agostinho. Resolução alternativa de conflitos (ADR) e constitucionalidade. **Revista do Instituto dos Advogados de São Paulo**, v. 5, n. 9, p. 104-121, jan/jun. 2002. Disponível em: http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/33496>. Acesso em: 4 jul. 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Azevedo, André Gomma de (Org.). **Manual de mediação judicial**. 5. Ed. Brasília, DF: CNJ. 2015. Disponível em: http://mediacao.fgv.br/wp-content/uploads/2015/11/Manual-de-Mediacao-Judicial-2015. pdf>. Acesso em: 27 jul. 2016.

BRASIL. Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9307.htm>. Acesso em: 27 jul. 2016.

BRASIL. Lei nº 13.129, de 26 de maio de 2015. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13129.htm. Acesso em: 27 jul. 2016.

ERTEL, Danny; GORDON, Mark. Negociação. São Paulo: Makron Books, 2009.

FRADE, Catarina. A resolução alternativa de litígios e o acesso à justiça: a mediação do sobreendividamento. **Revista Crítica de Ciências Sociais.** v. 65, p. 107-128, out. 2003. Disponível em: http://rccs.revues.org/1184>. Acesso em: 29 jun. 2016.

HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes. Contrato: estrutura milenar de fundação do direito privado. **Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo**, v. 97, p. 127-138, jan. 2002. Disponível em: http://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67537/70147. Acesso em: 17 jun. 2016.

MARTINELLI, D. P. Negociação, administração e sistemas: três níveis a serem interrelacionados. **R. Adm**. v. 41, n. 4, p. 353-368, out./nov./dez. 2006. Disponível em: <200.232.30.99/download.asp?file=V4104353.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2016.

MARTINELLI, Dante P.; GUISI, Flávia A. **Negociação**: conceitos e aplicações práticas. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 2014.

MELLO, Kátia Sento Sé; BAPTISTA, Bárbara Gomes Lupetti. Mediação e conciliação no judiciário: dilemas e significados. **DILEMAS: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social.** v. 4, n. 1, p. 97-122, jan/fev/mar. 2011. Disponível em: http://revistadil.dominiotemporario.com/doc/Dilemas11Art4.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2016.

MICHAELIS: **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998-(Dicionários Michaelis). 2259 p.

MORAES, Tiago França. A mediação, a conciliação e a arbitragem como formas alternativas de resolução de conflitos. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 17, n. 3346, ago. 2012. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/22520. Acesso em: 12 ago. 2016.

MORGADO, Catarina; OLIVEIRA, Isabel. Mediação em contexto escolar: transformar o conflito em oportunidade. **Exedra: Revista Científica**, v. 1, p. 43-56, 2009. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3398314>. Acesso em: 26 jun. 2016.

O MARCO regulatório para a mediação no Brasil. Disponível em: http://rmonjardim.jusbrasil.com.br/artigos/194994256/o-marco-regulatorio-para-a-mediacao-no-brasil». Acesso em: 27 jul. 2016.

REIVAS, S; ANTUNES, P. Análise de aplicabilidade dos modelos de argumentação na resolução alternativa de conflitos. In: 1ª CONFERÊNCIA IBÉRICA DE SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO, 2006, Portugal. Disponível em: http://www.di.fc.ul.pt/~paa/papers/cisti-06.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇÃO. Conciliação e Mediação – Portal da Conciliação. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao>. Acesso em: 22 ago. 2016.

Contextualização de estratégia em negociação comercial

Convite ao estudo

Olá, aluno! Seja bem-vindo à Unidade 4 do nosso livro didático.

Estamos chegando ao final desta disciplina. Espero que tenha aproveitado tudo que estudou até agora, pois com certeza irá utilizar o conteúdo abordado com conhecimentos mais aprofundados. Vamos retomar o que você viu até agora? Na Unidade 1 o nosso assunto foi a preparação para a negociação e como proceder naquele momento. Em seguida, na Unidade 2, nós abordamos o momento da negociação, quando as duas partes encontram-se frente a frente, e como um bom negociador deve agir para atingir os seus objetivos. Na Unidade 3, foi a vez de abordar a fase de fechamento da negociação, construindo um contrato, pensando nas maneiras de solucionar problemas que possam ocorrer e avaliando o desempenho do negociador.

Agora, na Unidade 4, vamos nos dedicar à estratégia em uma negociação comercial. Após ter firmado um acordo, é preciso pensar nas maneiras de executá-lo e, nesse momento, a estratégia é a base para uma empresa se manter competitiva no longo prazo. Vamos aprender como a empresa analisa o ambiente em que está inserida, como define e executa suas estratégias e, por fim, como ela controla de forma que ocorra tudo dentro do planejado.

Para ilustrar nosso aprendizado, continuaremos acompanhando Matias e sua empresa de locação de veículos. A empresa foi iniciada para atender um contrato que seu amigo Zacarias propôs, mas o negócio deu tão certo

que agora Matias quer expandir. Ele sabe que, para dar o próximo passo, precisa minimizar suas chances de erro. Para isso, ter uma estratégia predefinida é essencial. Por conhecer pouco do universo da gestão, ele ainda tem muitas dúvidas e chamou você, aluno, para ajudá-lo.

Como se inicia um processo de definição da estratégia comercial? Qual é o primeiro passo? Ele imagina que nesse início seja preciso tirar uma "fotografia" do momento atual dentro e fora da empresa. Mas como fazer isso? E depois de conhecer o ambiente, como ele define a estratégia? Será que já existem alguns tipos de estratégia predefinidos? Se definir a estratégia já lhe parece difícil, como fazer para implementá-la e para saber se a empresa está caminhando como previsto? A ambição de Matias é tão grande quanto as dúvidas. Vamos aprender alguns conceitos para poder ajudá-lo de maneira adequada.

Tudo o que você vai aprender aqui o ajudará a conhecer os fundamentos, aspectos, elementos, técnicas de negociação e premissas de estratégia empresarial aplicados às atividades comerciais e, consequentemente, a conhecer e aplicar premissas da estratégia aplicadas à negociação comercial.

As seções de ensino desta unidade serão:

- 1. Estratégia aplicada à negociação comercial: monitorando e conhecendo o ambiente.
- 2. Estratégias comerciais.
- 3. Estratégias de marketing e posicionamento.
- 4. Ferramentas para elaboração e controles estratégicos.

Vamos lá, entraremos em ação!

Seção 4.1

Estratégia aplicada à negociação comercial: monitorando e conhecendo o ambiente

Diálogo aberto

Matias firmou um novo contrato, dessa vez maior, com Zacarias, e estava adorando a nova vida de empresário. Além dos veículos que alugava para o amigo Zacarias, ele comprou outros 100 veículos para alugar para outras empresas e para pessoas físicas da região. Agora, ele pensava em expandir a empresa para todo o Brasil. Ele contratou você como consultor para assessorálo. Vocês começaram fazendo uma análise interna da empresa de Matias. Com isso, descobriram que ele era um ótimo gestor e que as operações da empresa eram muito eficientes mas, por causa da rápida expansão, a área financeira era um pouco bagunçada e ela ainda não dispunha de muito capital para uma expansão nacional tão acelerada. Agora, é preciso fazer uma análise do ambiente externo. O que vocês precisam levar em conta nessa análise?

Nesta seção, vamos iniciar a abordagem sobre os conteúdos de estratégia em negociação comercial. Vamos identificar que é preciso analisar o ambiente interno, ou seja, aquilo que a empresa tem de bom e aquilo que precisa melhorar. Com relação ao ambiente externo, iremos identificar as oportunidades e ameaças que o ambiente oferece.

Na situação de Matias, para conseguir melhorar a gestão de sua empresa, ele precisa conduzir essa análise interna e externa. Para auxiliar Matias e preparar o seu plano de estratégias comerciais, você precisa fazer uma análise do ambiente externo (de todo o Brasil) para a empresa de locação de automóveis de Matias. Que fatores precisam ser levados em conta? Você considera que eles são favoráveis para uma empresa nesse setor ou não? Aproveite e faça também uma análise das cinco forças de Porter para esse setor.

A análise do ambiente externo e a análise das cinco forças de Porter deverão constar no seu plano de estratégia comercial, que tem de ser entregue ao final desta unidade.

Não pode faltar

Nas seções anteriores, focamos bastante nas situações de negociação. Agora, é hora de contextualizarmos a estratégia nas negociações comerciais. Para desenvolver qualquer estratégia, o primeiro passo é ter uma análise do momento atual da empresa. Para que essa análise seja completa, ela deve levar em conta tanto o ambiente interno quanto o externo, ou seja, identificar as potencialidades e fraquezas internas da empresa e as oportunidades e ameaças que caracterizam o ambiente onde ela está ou quer estar inserida. Para conduzir essas atividades, iremos utilizar duas ferramentas teóricas muito difundidas e utilizadas pelos empresários: a Análise SWOT e a Análise das cinco forças de Porter.

Análise SWOT

Primeiro, vamos abordar a análise SWOT. Ela é uma ferramenta para analisar cenários e tem um conceito muito simples de entendimento. Por isso, ela é utilizada tanto por grandes empresas quanto por pequenos empreendedores que vão iniciar algum novo negócio. Seu maior objetivo é levantar informações sobre o ambiente e, com base nisso, posicionar a empresa nesse ambiente. A análise SWOT é feita em uma matriz, como a representada na Figura 4.1:

Figura 4.1 | Matriz SWOT



Fonte: elaborada pelo autor.

O nome SWOT é um acrônimo para strengths, weaknesses, opportunities and threats. Em português, algumas pessoas a identificam como FOFA, que é um acrônimo para forças, oportunidades, franquezas e ameaças. O mais comum é que seja usada a sigla em inglês. Atribui-se a criação desse método a Albert Humprey, importante pesquisador da Universidade de Stanford entre os anos de 1960 e 1970.

Podemos dividir a análise SWOT, inicialmente, em duas. Primeiro, analisa-se o ambiente interno, procurando os pontos fortes, chamados de forças, e os pontos fracos, chamados de fraquezas. Na sequência, é realizada uma análise do ambiente externo, buscando aqueles pontos que a empresa pode aproveitar, ou seja, as oportunidades e os pontos que podem de alguma forma prejudicar a empresa, que são as ameaças.

Uma maneira simples de diferenciar o que é ambiente interno do que é ambiente externo é considerar que ambiente externo é tudo aquilo que está fora do alcance direto da empresa, ou seja, mesmo que queira, a empresa não pode mudar aquela situação facilmente



Exemplificando

O crescimento de determinado mercado no qual a empresa pretende atuar é bom para a empresa, e como ela não atua diretamente para que isso aconteça, considera-se como algo externo, portanto, uma oportunidade.

Já a mudança de uma lei que pode, por exemplo, aumentar os custos da empresa, é ruim, e é algo que está fora do seu alcance direto. Portanto, é classificada como uma ameaça.

É preciso proceder a uma análise bastante extensa do ambiente externo para levar em conta, efetivamente, todas as oportunidades e ameaças existentes. Para isso, é preciso analisar o ambiente no nível político, ecológico, social, tecnológico, econômico, legal, demográfico, entre outros que você possa identificar.

Já a análise do ambiente interno caracteriza-se por olhar os pontos fortes e os pontos fracos que a empresa possui, ou seja, aspectos internos que a empresa construiu ou sobre os quais ela tem poder de atuar, ao menos no médio prazo. A empresa deve saber potencializar as suas forças e traçar planos para minimizar ou até mesmo eliminar as fraquezas.



Exemplificando

Ter uma marca reconhecida no mercado é um ponto forte para a empresa caso ela deseje lançar um novo produto, enquanto que ter pouco capital para investimento pode ser uma fragueza para uma empresa que deseja promover um crescimento acelerado de suas operações.

Uma análise SWOT bem conduzida é feita com total imparcialidade pelos membros da empresa. Não é inteligente querer esconder pontos fracos ou ameaças na tentativa de mostrar uma empresa ou um ambiente melhor do que ele realmente é. Essa atitude poderia até mesmo mostrar um bom cenário atual, mas com certeza prejudicará a atuação futura da empresa ao não se preparar para essas ameaças.



Assimile

A Análise SWOT verifica quatro fatores do ambiente em que a empresa está inserida. Ela analisa as oportunidades e ameaças que o ambiente externo oferece para a empresa e as forças e fraquezas que a empresa tem em seu ambiente interno.

Análise das cinco forças de Porter

Outra ferramenta muito utilizada por gestores para conduzir uma análise do ambiente onde sua empresa está inserida ou quer se inserir é a análise das cinco forças de Porter. Ela foi criada por Michael Porter (um dos maiores especialista em estratégia do mundo) e publicada inicialmente em dois artigos chamados, As cinco forças competitivas que moldam a estratégia (The five competitive forces that shape strategy) e Como as forças competitivas moldam a estratégia (How competitive forces shape strategy), em 1979, na Harvard Business Review. Posteriormente, esse modelo foi amplamente citado em outros artigos acadêmicos e em revistas de negócios e muito difundido e utilizado por empresas no mundo todo.

Segundo esse modelo, cinco fatores (chamados de forças competitivas) devem ser analisados para que seja possível avaliar o ambiente e, com base nisso, desenvolver uma estratégia eficiente. Considera-se que esses fatores são o microambiente que afeta a empresa, ou seja, aquilo que afeta como a empresa atende os seus clientes e obtém seus resultados.

É importante observar que a análise proposta por Porter procura identificar a atratividade de um setor de atuação. Ela é

complementar à análise SWOT e contempla uma análise mais estruturada de itens que seriam considerados tanto ambiente interno quanto externo.

As cinco forças que são propostas por Porter são:

- 1. Poder de negociação dos clientes.
- 2. Poder de negociação dos fornecedores.
- 3. Rivalidade entre os concorrentes.
- 4. Ameaça de novos entrantes.
- 5. Ameaça de produtos substitutos.

Podemos observar esses itens na Figura 4.2.

Poder dos consumidores

Rivalidade entre concorrentes

Ameaça de novos entrantes

Figura 4.2 | Cinco forças de Porter

Fonte: elaborada pelo autor.

Rivalidade entre os concorrentes

Essas cinco forças estão relacionadas ao nível de competição

existente entre os concorrentes que já ocupam determinado setor. Pode existir grande rivalidade tanto em relação ao preço de venda dos produtos (o que, por sua vez, pode prejudicar as margens de operação da empresa) quanto em relação a outros fatores, tais como marketing, inovação, recursos humanos, entre outros.

Quando a rivalidade é muito acirrada, existe uma grande guerra por clientes, fazendo que as margens de lucro sejam apertadas, por causa da necessidade de se trabalhar com preços baixos e bons descontos. Essa rivalidade é mais acirrada em mercados com crescimento pequeno, quando não existem novos consumidores para serem conquistados e é necessário capturar consumidores que atualmente já são de outra empresa.

Outro ponto a ser observado na rivalidade entre os concorrentes é o tamanho deles. Grandes empresas já estabelecidas podem ter um grande poder de reação à entrada de uma nova empresa (podem operar no prejuízo por um tempo apenas para atrapalhar). Em contrapartida, elas são tão grandes que podem achar que você não representa uma ameaça e que você pode não esboçar nenhuma reação. É assim que o pequeno empresário pode mostrar reação.

Alguns fatores que podemos observar para melhorar a nossa análise são:

- Quantidade de concorrentes.
- Market share dos concorrentes.
- Taxa de crescimento da indústria/setor.
- > Diversidade dos concorrentes.
- Porte dos concorrentes.
- Grau de diferenciação dos produtos.

Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores de matéria-prima tem a capacidade de atrapalhar ou auxiliar o desenvolvimento de uma empresa. Esse poder está ligado à quantia de matéria-prima de que um determinado setor precisa.

Quando existe apenas um fornecedor, por exemplo, ele tem um enorme poder de barganha, visto que as empresas do setor estão sujeitas às regras que ele impuser, por falta de opções.

Quando se tem como fornecedor uma grande empresa e, para estes, a sua empresa representa apenas uma pequena parte das vendas dela, isso pode ser considerado uma ameaça, visto que o fornecedor pode mudar determinadas regras a qualquer momento sem sofrer grandes prejuízos, enquanto que o outro lado sofreria maiores impactos.

Outro problema que pode representar uma ameaça dos fornecedores é que, caso o seu fornecedor seja comprado por um concorrente seu, o que chamamos de integrar a cadeia de valor, o fornecedor dificilmente continuará lhe atendendo e, se o fizer, com certeza, oferecerá condições de negócio piores.

Alguns pontos que podem ser observados ao se analisar o poder de negociação dos fornecedores são:

- Quantidade de possíveis fornecedores.
- Quão estruturadas são as empresas fornecedoras.
- ➤ Qual o grau de diferenciação entre os possíveis fornecedores.
- Possibilidade dos concorrentes integrarem a cadeia de valor comprando o seu fornecedor.

Poder de negociação dos clientes

Os clientes sempre vão procurar a melhor opção de compra, ou seja, aquela que atende às suas necessidades pelo menor preço. Eles não estão muito preocupados com a sobrevivência de sua empresa.

Setores em que há poucos clientes possuem um alto poder de negociação, visto que sabem que a empresa que irá atendê-los terá muita vantagem. Sabendo disso, esses setores podem forçar queda de preço ou aumento da exigência com o produto, o que é prejudicial para as empresas que estão competindo.

Quando o cliente tem muito acesso à informação e baixo custo para trocar de fornecedor sempre, isso também representa uma grande ameaça naquele setor, visto que sempre será preciso lutar contra a concorrência para ser a melhor opção de compra. Esse setor terá margens menores.

Assim como no poder dos fornecedores, nesse caso também pode acontecer do seu concorrente comprar o seu cliente como uma estratégia de integrar a cadeia de valor. Isso fará que você perca o cliente e sofra sérias consequências.

Outros itens que podem ser levados em conta nessa análise são:

- Quantidade de possíveis clientes.
- Quão estruturados são os clientes.
- Quantidade de informação disponível no setor.
- Possibilidade dos concorrentes integrarem a cadeia de valor ao comprarem o seu cliente.

Ameaça de novos entrantes

Entrantes são novas empresas que podem passar a operar no setor e competir com você. Nesse caso, o ideal é encontrar um setor que tenha pouca ameaça de novos entrantes caso você queira entrar nele. Mas, uma vez que você tenha passado a atuar, o ideal é criar empecilhos que dificultem o surgimento de novos concorrentes. Por exemplo, você pode desenvolver uma patente ou uma tecnologia única de produção, que faz que novas empresas fiquem impossibilitadas ou tenham muita dificuldade de entrar no mesmo mercado e competir de forma iqualitária.

Os fatores que podem impossibilitar uma empresa de entrar em um mercado ou setor são conhecidos como barreiras de entrada. São exemplos: patentes, direitos autorais, acesso a canais de distribuição, acesso à mão de obra especializada, necessidade de economia de escala, grande exigência de investimento, leis e políticas e marca já estabelecida.

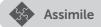
Ameaça de produtos substitutos

Os produtos substitutos são aqueles que realizam funções semelhantes às dos seus produtos. Assim, os clientes podem mudar para um produto substituto caso encontrem uma situação que não os agrade.

Os produtos substitutos podem já existir. Por exemplo, um cliente pode, sem muito prejuízo, trocar o peito de peru pela mortadela ou pelo presunto em seu lanche, caso o preço deles figue muito diferente. Também é preciso ficar atento ao mercado para substitutos que podem surgir ao longo do tempo e tornarem o seu produto obsoleto.



Este texto do Sebrae fala um pouco mais sobre as cinco forças de Porter e traz algumas dicas de como utilizá-las. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5- Forcas-Porter PDF> Acesso em: 2 out 2016



O modelo das cinco forças de Porter analisa: rivalidade entre os concorrentes, poder de barganhados clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaca de novos entrantes e ameaca de produtos substitutos.



Além das características analisadas pela análise SWOT e pela análise das cinco forças de Porter, existem outras características do ambiente que precisam ser analisadas? Quais? Por que elas são importantes?

Como pode ser visto, apresentamos duas maneiras bastante simples de conduzir uma análise da situação atual de uma empresa. Esse é um dos motivos para que essas ferramentas sejam tão difundidas em cursos de gestão e adotadas por empresários de todos os portes em várias partes do mundo.

Sem medo de errar

Matias queria expandir a sua empresa e, para isso, procurou a sua ajuda. Você sugeriu que começassem fazendo uma análise SWOT para ter um diagnóstico da situação atual da empresa. Iniciaram, então, fazendo uma análise interna. Com isso, identificaram que a área de operações e a liderança da empresa eram excelentes, mas que ela tinha sérios problemas na área financeira.

O próximo passo é fazer uma análise do ambiente externo no qual a empresa de Matias está inserida, ou seja, identificar fatores que podem afetar as suas operações para o bem ou para o mal. Comece buscando todas as informações disponíveis sobre esse mercado e tudo que o circunda. Procure informações do nível político, ecológico, social, tecnológico, econômico, legal, demográfico, e em todas as outras categorias que você identificar que podem afetar a empresa de aluquel de veículos de Matias.

Para que a análise fique ainda mais completa, você precisa ajudar Matias a analisar o setor de locação de veículos e, para isso, você resolveu utilizar as cinco forças de Porter: rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos e ameaça de novos entrantes.

Comece buscando quais são os principais concorrentes de Matias no país. Uma rápida busca na internet poderá mostrar a você quais são as empresas desse setor e como tem sido o desempenho delas nos últimos anos. Isso ajudará você a entender a rivalidade entre os concorrentes.

Na sequência, tente entender quem são os maiores fornecedores de uma empresa de locação de veículos. Provavelmente serão as fabricantes de veículos, as oficinas mecânicas e os postos de combustível. Procure informações sobre esses setores e analise qual é o poder de negociação com eles.

Busque também entender quem são os clientes. Pense que Matias quer expandir a empresa e passar a alugar carro para pessoas físicas e jurídicas de todo o Brasil. Analise qual é o poder de negociação desses clientes.

Olhe também para a ameaça de produtos substitutos. Novas opções têm surgido para a locomoção das pessoas, tais como carro compartilhado por aplicativos e até algumas fabricantes de carro desenvolvendo programas de *carsharing* (um modelo de aluguel de veículos em que o cliente aluga o carro por hora de utilização, específico para o uso rápido). Como isso pode afetar o setor de locação de veículos? Essa é uma grande ou uma pequena ameaça para esse setor? Qual é sua análise?

Por fim, você precisa avaliar a ameaça de novos entrantes. Com certeza, a possibilidade de escala, em que as grandes empresas do ramo podem comprar carros em condições especiais, é uma barreira de entrada para novas empresas no setor. Existem outras? Quais?



Ao analisar a ameaça de novos entrantes, é preciso analisar tanto se Matias tem potencial para superar essas barreiras e entrar no mercado quanto se as barreiras existentes dificultam que outras empresas atuem facilmente nesse setor

Avançando na prática

A barbearia

Descrição da situação-problema

Emerson acabou de ser demitido do seu trabalho. Conversando com o amigo Gabriel, eles resolveram abrir uma barbearia com um ambiente requintado, voltado para os homens modernos. Segundo Gabriel, esse é um negócio muito bom, visto que ele tem observado a abertura de novas barbearias pela cidade, mas nenhuma na região onde eles pretendem atuar. Emerson é muito precavido e pensou em fazer uma análise das cinco forças de Porter desse setor. O que ele pode ter encontrado?



As cinco forças de Porter são: rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaca de produtos substitutos e ameaca de novos entrantes.

Resolução da situação-problema

Emerson descobriu que pode haver grande rivalidade entre os concorrentes desse setor. Embora nenhuma barbearia esteja muito próximo do ponto onde ele e o amigo pretendem empreender, já existem várias opções pela cidade e elas parecem ter pouca diferenciação entre si, brigando principalmente pelo preço para atrair os clientes. No entanto, o mercado ainda é crescente e as empresas pouco estruturadas fazem que a concorrência não reaja de uma forma muito firme

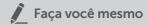
Os fornecedores desse setor são muitos, e é fácil alternar entre eles. Portanto, o poder dos fornecedores na análise de Porter é pequeno.

Os clientes também podem ser muitos, mas tendem a ser menores que a oferta. Sendo assim, por não existir grande diferencial entre as empresas no mercado, eles podem trocar facilmente entre uma e outra barbearia, mostrando que é grande o poder dos clientes.

Não existem grandes barreiras para novos entrantes neste setor. É preciso apenas um bom ponto comercial e bons profissionais. Então, essa barreira é pequena.

Deve-se buscar logo criar uma marca forte, que pode se tornar uma barreira para outros concorrentes na região.

Sobre os substitutos, eles representam forte ameaça. As empresas de lâminas de barbear e de barbeadores elétricos têm procurado incentivar que o cliente faça a barba em casa, e a crise financeira atual também contribui para a opção por esses substitutos.



Escolha um setor de sua preferência. Faça uma análise das cinco forças de Porter desse setor. Mostre para um colega e peça que ele analise suas escolhas.

Faça valer a pena

- **1.** A análise SWOT é uma das ferramentas de gestão mais utilizadas por administradores em todo mundo. Sabemos que SWOT é um acrônimo para:
- a) Fornecedores, clientes, substitutos e concorrentes.
- b) Situação, wellness, oportunidades e tratamentos.
- c) Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
- d) Forças, franquezas, pontos positivos e pontos negativos.
- e) Oportunidades, ameaças, ambiente interno e ambiente externo.
- **2.** Simone é dona da única livraria em uma pequena cidade do interior. Ela ficou sabendo que a prefeitura da cidade, em uma iniciativa para fomentar a leitura entre as crianças, pretende realizar um projeto de incentivo à leitura que deve aumentar o consumo de livros de dois anuais para nove livros anuais por crianças.

Sob a ótica da Análise SWOT, isso é uma:

- a) Ameaça.
- b) Força.
- c) Oportunidade.
- d) Negociação.
- e) Lucratividade.

- **3.** Associe a frase da coluna à esquerda com o que ela representa na análise SWOT na coluna à direita:
- A Dificuldade em contratar profissionais qualificados.
- B Grande disponibilidade de capital para investimento.
- C Tendência de crescimento do mercado.
- D Mudança dos hábitos de consumo atual para produtos similares.
- I Oportunidades.
- II Ameaças.
- III Forças.
- IV Fraquezas.

Assinale a alternativa com a associação correta:

- a) I A; II B; III C; IV D.
- b) I B; II A; III D; IV C.
- c) I D; II C; III B; IV A.
- d) I C; II D; III B; IV A.
- e) I A; II C; III D; IV B.

Seção 4.2

Estratégias comerciais

Diálogo aberto

A análise estratégica que você e Matias elaboraram apontou a existência de uma ótima oportunidade para a empresa se expandir pelo Brasil e até pela América Latina, no médio prazo. Para isso acontecer com poucos imprevistos, vocês decidiram fazer um planejamento detalhado. Logo perceberam que precisariam definir uma estratégia comercial no mercado, com o objetivo de se diferenciar de outras empresas que já oferecem o mesmo serviço. Após ler alguns materiais, você e Matias descobriram que existem três tipos principais de estratégias comerciais: liderança em custo, diferenciação e foco. O que diferencia cada uma delas? Qual será a melhor para a iniciativa de Matias?

Nesta seção, vamos abordar as estratégias comerciais. Quando uma empresa pretende competir em um mercado com muita concorrência, ela precisa definir uma estratégia que permita que seja única aos olhos do cliente.

Existem três estratégias principais: a liderança em custo, a diferenciação e o foco. Cada uma dessas estratégias comerciais irá necessitar de estratégias de gestão em todas as demais áreas na empresa, para que ela esteja preparada e consiga cumprir com seus objetivos.

Matias, com sua nova empresa, irá competir em um ambiente repleto de concorrentes. Para tanto, precisará definir e ter clareza sobre qual estratégia comercial pretende seguir.

Como você é o principal conselheiro de Matias, ele o chamou novamente para definir sua estratégia comercial. Ela precisa ter como base a análise do ambiente realizada anteriormente. A partir daí, você precisa definir qual será a estratégia comercial (liderança em custo, diferenciação, foco) da empresa de Matias para ter mais chances de sucesso em seu processo de expansão.

O que você precisa levar em conta para definir essa estratégia? Que tipo de ambiente se adequa melhor a cada estratégia comercial? Lembre-se de que a estratégia comercial deve fazer parte do plano que você está fazendo para Matias.

Não pode faltar

Após identificar o ambiente onde está inserida a empresa, é preciso definir a base em qual estratégia comercial essa empresa irá atuar. A antiga noção de que a empresa consegue ser a melhor em tudo está ultrapassada. Especialistas e empresários bem-sucedidos sabem que será necessário manter o foco em alguma estratégia especial para se destacar mais do que a concorrência.

Até mesmo os clientes percebem que é muito difícil uma empresa ser a melhor em tudo. Imagine que você precisa ir a um restaurante do que afirma ter o menor preço, a comida mais gostosa e selecionada e o melhor ambiente da cidade. Você vai acreditar nisso ou vai pensar que está sendo enganado? É muito difícil que uma empresa consiga oferecer um produto de qualidade superior por um preço inferior à concorrência.



Quando você está andando pelo shopping e passa por uma loja que vende algumas roupas muito mais baratas do que a concorrência, você normalmente pensa que aquela roupa deve ter menos qualidade para estar sendo vendida por aquele preço.

Pensando nisso, alguns especialistas em estratégia identificaram que a empresa deve definir uma estratégia comercial e, com base nela, definir toda a sua estratégia de gestão e de atuação. A estratégia comercial irá servir para mostrar aos clientes qual é a imagem que a empresa deseja passar. No entanto, ela precisa se preparar também internamente para conseguir ser rentável entregando essa imagem.

Michael Porter (1980) (o mesmo autor que já havia definido

as cinco forças competitivas que abordamos na seção anterior) identificou três possibilidades estratégicas que uma empresa poderia seguir. São elas: liderança em custo, diferenciação e foco. A seguir, detalharemos melhor cada uma delas para você conhecêlas. No Quadro 4.1 elas são apresentadas de maneira ilustrativa.

Quadro 4.1 | Estratégias genéricas

		VANTAGEM COMPETITIVA		
		Custo baixo	Diferenciação	
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo amplo	Liderança em custo	Diferenciação	
	Alvo estreito	Foco		

Fonte: Carneiro (1997, p. 9).

<u>Liderança em custo</u> – A empresa que opta por seguir essa estratégia irá buscar, acima de tudo, diminuir os seus custos de produção. O seu foco será nas atividades internas e processos, em busca da maior eficiência possível. Normalmente, essa empresa deverá ter uma equipe de engenharia e de processos muito qualificada e bem treinada, que vai procurar oportunidades de melhoria. A empresa que consegue atingir essa estratégia tem mais espaço para suportar a pressão dos fornecedores caso esses desejem alterar os seus preços. A empresa também suporta melhor a pressão dos clientes, caso eles se tornem mais exigentes e queiram comprar os produtos a preços menores.

Note que a liderança em custos preconiza a eficiência operacional, e não necessariamente vender o produto a um preço menor que a concorrência. Se a empresa conseguir ser eficiente e ter uma entrega final tão boa quanto as outras opções do mercado, ela conseguirá vender pelo mesmo preço e, consequentemente, dispor de maior margem de lucro que a média. Entretanto, o que acontece muitas vezes é que a liderança em custo pode acabar levando a um produto com características um pouco abaixo da concorrência e, em consequência disso, o grande diferencial da empresa que opera nessa estratégia passa a oferecer um produto mais barato para o cliente, também.

<u>Diferenciação</u> – A empresa que opta por seguir a estratégia de diferenciação terá como principal objetivo identificar o que é valor para os seus clientes e desenvolver um produto ou serviço que se destaque perante a concorrência, ou seja, seu foco não será em ter maior eficiência operacional, mas em ter produtos com características únicas, de preferência que sejam difíceis de serem imitadas.

Diferentemente das empresas que se preocupam com eficiência, essas empresas devem se ocupar mais com marketing, para que o cliente conheça a sua diferenciação, e também com inovação em produto, para desenvolver novas características que os concorrentes não possuem.

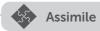
Em geral, o cliente sabe que irá pagar um pouco a mais quando opta por um produto que tem diferenciais em relação à concorrência. Portanto, o desafio aqui não é cobrar menos, mas entender como o consumidor analisa essa situação. É necessário, também, descobrir quanto ele estará disposto a pagar a mais pelo benefício extra que você oferece.

Logo, a empresa que consegue oferecer diferenciação pode cobrar um preço maior do que a concorrência. É importante que o valor superior cobrado pelo produto seja suficiente para cobrir os custos que a empresa possui para criar e manter essa diferenciação. Somente assim essa estratégia será benéfica para a empresa. Quando consegue desenvolver uma diferenciação, a empresa também faz que seja mais difícil que os clientes a troquem por outras empresas concorrentes, e também que eles sejam menos sensíveis a concorrentes com preços menores. Quando bem executada, essa estratégia consegue diminuir o poder dos concorrentes e dos clientes.

<u>Foco (custo e diferenciação)</u> – Essa estratégia é a mais utilizada por empresas que estão nascendo. Quem opta por ela escolhe ter foco em um segmento de clientes e atendê-lo com excelência. A estratégia de foco pode ser baseada em menor custo ou em diferenciação, mas apenas para um segmento bem específico de mercado. Normalmente, a empresa não consegue estender essas estratégias ao mercado como um todo.

Esse foco acaba fazendo que, no longo prazo, a empresa precise mudar de estratégia caso queira atender todo o mercado, escolhendo pela diferenciação ou liderança em custo, mas para empresas iniciantes é uma estratégia interessante.

Com o foco voltado a características que atendem determinado segmento de mercado, a empresa consegue se destacar para esse público e torna-se sua primeira opção de compra. Com isso, ela se torna conhecida e garante um público fiel. Como o foco no segmento normalmente não afeta muito o mercado das grandes empresas de massa já estabelecidas, a retaliação delas com você enquanto estiver atuando em um nicho deverá ser pequeno. Empresas consideradas novas entrantes normalmente adotam essa estratégia.



O conceito de estratégias comerciais genéricas propõe a existência de três estratégias comerciais que as empresas podem escolher para seguir: liderança em custo, diferenciação e foco.

Pesquise mais

No artigo a seguir é possível encontrar um resumo das estratégias comerciais genéricas, assim como a evolução desse conceito e uma análise crítica a seu respeito.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 7-30, dez. 1997. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000300002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 21 ago. 2016.

Estratégias comerciais genéricas

Quando desenvolveu a ideia das estratégias comerciais genéricas, Michael Porter (1985) pretendia passar a ideia de

estratégias que poderiam ser aplicadas em sua essência, em qualquer tipo de empresa, de qualquer setor ou ramo de atuação, ou seja, era uma maneira simples de levar o conceito de estratégia para a realidade ao máximo de empresas possíveis.

Na realidade, esse conceito de estratégia aparece como um passo além do que aprendemos no capítulo anterior, quando falamos das cinco forças de Porter. Diante das forças que afetam o ambiente competitivo de uma indústria, elas precisam construir defesas que as sustentem. Como são criadas essas defesas é o que se definiu como as estratégias comerciais genéricas.

O ideal é que a empresa escolha uma das estratégias genéricas e dedique seus esforços apenas nela. No entanto, sabe-se que muitas empresas acabam ficando no meio, buscando duas estratégias ao mesmo tempo. Nesse caso, acredita-se que suas chances de sucesso são menores, pois gastam esforços e recursos em um sentido que não é o ideal para sua geração de valor. Essa dualidade pode gerar falta de consistência interna. Apenas em circunstâncias muito específicas seria possível uma empresa conseguir aplicar mais de uma dessas estratégias ao mesmo tempo e ser muito bem-sucedida com isso.

O conceito de estratégias comerciais genéricas que apresentamos aqui é amplamente aceito por empresas e especialistas. No entanto, esse conceito recebeu várias críticas e sugestões de melhorias ao longo dos anos. As principais críticas recaem no seu excesso de simplicidade e também na impossibilidade de a empresa optar por duas estratégias ao mesmo tempo. Esses críticos apresentaram exemplos de empresas que conseguiram sucesso dessa maneira. De qualquer forma, mesmo com as críticas, essa é uma das teorias de estratégia mais utilizadas.



Reflita

E você, o que acha? Será que é possível que a empresa siga mais de uma das estratégias aqui apresentadas ao mesmo tempo e obtenha sucesso? Ela conseguirá fazer isso por muito tempo ou apenas por um curto período?

Sem medo de errar

Matias chamou você para ajudá-lo a definir a estratégia comercial de sua empresa iniciante. O que você precisa analisar para poder ajudá-lo nesse processo? Como identificar a melhor estratégia para cada ambiente em que a empresa está inserida?

O primeiro passo para definir a estratégia é relembrar a análise que fizemos na aula anterior. Você se lembra de que fizemos a Análise SWOT, em que identificamos oportunidades e ameaças do ambiente externo além das forças e franquezas internas? Agora, precisamos utilizá-las como base para definir as nossas estratégias genéricas.

Os primeiros passos da empresa de Matias ocorreram com especial atenção à estratégia de foco, como era de se prever. Ele começou atuando especializado em atender as necessidades de um cliente específico e em uma localidade que não tinha grande concorrência. Se quiser se expandir, provavelmente ele precisará escolher outra estratégia genérica, que lhe permita atender o mercado mais amplo.

Agora é a sua vez de definir qual você acha que é a estratégica correta para Matias. Lembre-se de que essa não é uma disciplina exata. Então, você precisa definir uma estratégia e explicar porque acredita que ela seja a melhor. Não há apenas uma resposta correta para essa questão. O importante é que ela tenha coerência com a análise do ambiente que você já fez na seção anterior. Retome a análise realizada na aula anterior, que está no seu plano de estratégia comercial, e aponte no documento o que você acredita ser a melhor estratégia genérica para a empresa de Matias.



Atenção

O mais indicado é que a empresa opte por seguir apenas uma dessas estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação ou foco.

Avançando na prática

Estratégia comercial para crescer

Descrição da situação-problema

Há seis anos, Lucas criou uma marca de roupas com foco em tecidos tecnológicos para esportistas. A empresa cresceu primeiramente na cidade do empreendedor mas, com o tempo, pessoas de todo o país estavam querendo os produtos e a marca estava se expandindo. Lucas, então, criou um *e-commerce* e passou a entregar o seu produto em todo o país. Embora as roupas custassem um pouco mais caro do que as de marcas já estabelecidas, a tecnologia que elas possuem estava agradando os clientes que seguiam comprando. Com o crescimento do negócio e das vendas, ele sabe que precisa definir melhor uma estratégia para sua empresa. Qual é a mais indicada? Por quê?



Quando a empresa pretende atender um mercado amplo, ela deve escolher por seguir apenas uma das estratégias comerciais: liderança em custo ou diferenciação.

Resolução da situação-problema

Lucas criou um produto que tem algo que os clientes estão valorizando: a tecnologia. Ele começou a empresa com estratégia de foco e agora precisa definir melhor qual estratégia escolher para atender um mercado mais amplo. Por mais que cresça, Lucas dificilmente conseguirá a eficiência operacional e a escala para conseguir diminuir os seus custos diante das grandes empresas que dominam esse setor. Portanto, o ideal é que Lucas continue focando na diferenciação que conseguiu criar para o seu produto e para a sua marca. Ele deve seguir divulgando essa imagem para o cliente e também investindo em marketing e desenvolvimento de produtos para continuar entregando o que propõe aos clientes.



Agora é a sua vez. Busque na internet ou em revistas especializadas de negócios pelo menos uma empresa que optou pela estratégia de liderança em custo, uma que optou pela diferenciação e uma que optou pelo foco.

Faça valer a pena

- **1.**Em relação às estratégicas comerciais genéricas, analise as seguintes afirmações:
- I. As estratégias comerciais genéricas são úteis apenas para grandes empresas.
- II. As estratégias comerciais genéricas servem a empresas de qualquer setor de atuação.
- III. A diferenciação é uma das estratégias comerciais genéricas.
- IV. A estratégia comercial genérica é uma forma de a empresa atuar com relação às cinco forças competitivas da indústria.

Está correto o que se afirma em:

- a) I, II e III, apenas.
- b) II, III e IV, apenas.
- c) II e III, apenas.
- d) III e IV, apenas.
- e) II, apenas.
- **2.** Sobre as estratégias comerciais genéricas, marque V para verdadeiro ou F para falso:
- () Estratégias comerciais únicas definem como a empresa cria maneiras de se beneficiar ou de se defender das forças competitivas da indústria
- () A não ser em ocasiões muito especiais, a empresa deve escolher duas ou mais estratégias comerciais genéricas, desde que se dedique a elas com total atenção.

- () Existem cinco tipos de estratégias comerciais genéricas
- () Alguns especialistas fazem críticas às estratégias comerciais genéricas.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

- a) V V V F.
- b) F F F V.
- c) V V F F.
- d) V F F V.
- e) F V V F.
- **3.** Com as estratégias comerciais em mente, associe a coluna da direita com a da esquerda:
- I Foco.

- 1 Ênfase em melhorar processos ou criar escalas.
- II Liderança em custo.
- 2 Ênfase em atender apenas um segmento de clientes específicos.

III – Diferenciação.

3 – Ênfase em criar características únicas no produto.

Assinale a alternativa que contém a sequência correta da associação:

- a) I 1; II 2; III 3.
- b) I 1; II 3; III 2.
- c) I 3; II 2; III 1.
- d) I 2; II 3; III 1.
- e) I 2; II 1; III 3.

Seção 4.3

Estratégias de marketing e posicionamento

Diálogo aberto

Olá, aluno!

Conhecido o ambiente externo e definida a estratégia comercial que iriam seguir, Matias e você começaram a pensar na estratégia de marketing. Enquanto atuava apenas em Andrelândia, a empresa alugava somente caminhonetes. E agora que iria expandir para o Brasil todo? Era melhor manter esse foco ou aumentar o escopo de atuação? Se a estratégia for ampliar, como agir contra os concorrentes já estabelecidos e evitar que novos apareçam? Ajude Matias a se decidir.

Nesta seção, vamos trabalhar o tema de estratégias de marketing e posicionamento. Em especial, trabalharemos com estratégias de construção, sustentação, nichos de mercado, colheita e investimento/eliminação. Essas estratégias são importantes para definir como a empresa pretende atuar no mercado. Elas devem sempre ter base no que foi identificado na análise do ambiente e estar alinhadas com as estratégias comerciais, que abordamos na seção anterior.

Com base na análise do ambiente e na estratégia comercial, crie uma estratégia de marketing e um posicionamento para a empresa de Matias. Como ela deve agir para se manter mais forte no mercado? Lembre-se de que a estratégia de marketing e o posicionamento precisam estar alinhados à estratégia comercial para fazer sentido. Escolha as suas opções e justifique-as. Você precisa apresentar esse plano para Matias, e ele sempre lhe pergunta o porquê das escolhas que fez. É importante também lembrar que você está desenvolvendo seus conhecimentos para aplicar as premissas da estratégia à negociação comercial.

Não pode faltar

Na seção anterior, afirmamos que a empresa precisa escolher uma (apenas uma) estratégia comercial (liderança em custo, diferenciação ou foco) a ser adotada. A partir do momento que tomou sua decisão, a empresa deve buscar vantagens competitivas, que lhe permitirão manter-se à frente dos concorrentes, dentro da estratégia escolhida.

A concorrência, por sua vez, fatalmente reagirá. Por causa dessa visão da estratégia como um campo de batalha no qual concorrentes se enfrentam em busca de um maior espaço no mercado, vários conceitos empregados em estratégias militares foram apropriados pela gestão de empresas.

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) fizeram uma síntese de especialistas anteriores que trataram a gestão de empresas por essa visão e identificaram que uma estratégia competitiva bemsucedida deveria combinar ações ofensivas e defensivas contra os concorrentes, de modo que a empresa consiga construir uma posição mais sólida no mercado em que escolheu competir. Ou seja, a estratégia pode ser vista como um jogo de atacar e defender-se todo o tempo, buscando vencer a concorrência. Esses autores descreveram cinco estratégias básicas: construção, sustentação, nichos de mercado, colheita e desinvestimento/ extinção. Explicaremos cada uma delas a seguir.

<u>Construção</u>

A estratégia de construção é também conhecida como estratégia de crescimento. Ela pretende definir maneiras para que a empresa aumente a sua atuação, por meio da criação de novas oportunidades de mercado para os produtos que ela oferece ou pela conquista de participação de mercado de seus concorrentes.

Essa estratégia é melhor desenvolvida em mercados que estão em crescimento. Nesse caso, a empresa consegue expandir sem precisar tomar mercado de outras empresas, evitando, com isso, possíveis retaliações. Espera-se que a empresa consiga crescer pelo menos em taxas iguais as do mercado. Para estimular o crescimento

do mercado, a empresa pode optar por buscar novos usuários, novos usos para os produtos já existentes e também aumentar a frequência de uso atual do produto. Caso essas maneiras não sejam possíveis, a empresa pode partir para a expansão geográfica, buscando novos mercados para os seus produtos.

Também é possível adotar uma estratégia de construção em mercados que não estejam crescendo. Nesse caso, é preciso identificar vulnerabilidades dos concorrentes e definir como atacálo para conquistar sua fatia de mercado. Normalmente, haverá retaliação do concorrente. Portanto, a empresa precisa estar preparada para o confronto e medir antecipadamente potenciais de ganhos e custos.

Sustentação (manutenção)

A estratégia de sustentação também é conhecida como estratégia de manutenção ou defensiva. Como o próprio nome já diz, essa estratégia é desenvolvida por empresas que já estão bem estabelecidas no mercado e procuram maneiras de manter o espaço que conquistaram.

Essa estratégia é muito utilizada por empresas que já são líderes, especialmente quando elas atuam em mercados que estão estáveis ou que estão diminuindo, e nos quais elas acreditam que não há como reverter tal tendência. Nesse caso, o mais importante é evitar que novos concorrentes venham a explorar o mercado. Essa estratégia também é interessante para negócios que são grandes geradores de caixa para a empresa.

Uma das formas de se criar defesas perante a concorrência é investindo em características ou habilidades únicas, que atualmente garantem a posição da empresa. Isso pode ser feito fortalecendo-se a marca, desenvolvendo capacidades únicas ou criando tecnologias proprietárias que definem uma barreira para que novos concorrentes não venham a ameaçar a empresa no futuro.

Para se defender, a empresa pode também contra-atacar.

Nesse caso, ela pode procurar uma fragilidade do concorrente que pretende atacar e também afrontá-lo, de modo que seja desvantajoso competir nas duas frentes e, portanto, o concorrente cesse o ataque que pretendia.

Em alguns casos, a empresa precisa partir, também, para o que é chamado de retirada estratégica. Caso ela identifique que tenha se diversificado demais e esteja lutando em muitas frentes contra os concorrentes, ela pode reduzir sua área de atuação para focar os esforços nas áreas que considera mais relevantes e lucrativas.

Nichos de mercado:

Essa é a estratégia ideal para empresas menores ou iniciantes e que pretendem atuar em um setor dominado por grandes empresas. Ela é adequada quando é possível identificar que existem grupos de clientes que são mal atendidos pelas ofertas atuais e que podem ser atendidos por ela, gerando lucro. A empresa deve, então, desenvolver uma vantagem competitiva que permita a ela diferenciar-se dos atuais concorrentes e oferecer valor para esse grupo até então carente.

As duas ações mais desafiadoras quando se opta por atuar com a estratégia de nicho de mercado são: definir melhor quais os segmentos de mercado nos quais se pretende atuar e, em seguida, focar os esforços da empresa em atender esse segmento da melhor maneira possível.

Colheita:

Nas estratégias que apresentamos anteriormente, a empresa acredita que há um futuro promissor para o seu produto ou serviço. Entretanto, a maioria dos produtos tem um ciclo de vida, ou seja, em algum momento ele deve tornar-se obsoleto. Quando esse momento chega (ou está próximo de chegar), a empresa deve adotar a estratégia de colheita.

Isso significa que ela deve optar por reduzir ao máximo os seus investimentos nesse negócio e cortar custos (inclusive custos de marketing, divulgação e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)), para conseguir obter o máximo possível de lucro no curto prazo. Essa

estratégia deve ser adotada até um nível mínimo, no qual não for mais lucrativo continuar comercializando o produto.

São propensos a sofrer com essa estratégia produtos próximos a ficar obsoletos por inovações da própria empresa ou dos concorrentes, ou produtos que, por mais que recebam investimentos, insistem em permanecer deficitários.

<u>Desinvestimento/extinção</u>:

Quando nem a estratégia de colheita foi suficiente para permitir continuar tendo lucro com o produto, a empresa deve optar pelo desinvestimento ou até mesmo pela retirada do produto do mercado. Essa é uma decisão complicada de ser tomada, pois sempre existirão argumentos dentro da empresa para tentar recuperar o produto.

É preciso observar também o portfólio de produtos da empresa e toda a sua estratégia para verificar se aquele produto, embora deficitário, não é importante para manter um portfólio adequado ou para defender a posição contra um concorrente. Também existem produtos que não podem ser simplesmente retirados do mercado, por exemplo, carros que exigem que a empresa continue a fornecer peças e serviços de reparo por um bom tempo.

Quando se decide pelo desinvestimento, ele deve ser feito da maneira mais rápida e menos onerosa possível.

Pesquise mais

O artigo a seguir analisa diversas propostas e ferramentas de gestão de portfólio, entre elas os tipos de estratégias que, no artigo, são chamadas de estratégias competitivas de Hooley.

UOTANI, Marina M.; HAMZA, Kavita M.; BONTEMPO, Paulo C. Ferramentas de gestão de portfólio e suas contribuições para a elaboração de estratégias de crescimento e estratégias competitivas: estudo de caso. **Revista Jovens Pesquisadores**, São Paulo, v. 11, n.2, p. 63-85, 2014.

Posicionamento

Após definir sua estratégia comercial, a empresa também precisa escolher o posicionamento de mercado que pretende ter. Esse posicionamento precisa refletir as competências que a empresa tem para atender o mercado de maneira melhor do que a de seus concorrentes. Quando construídas sob bases sólidas, essas empresas têm potencial de ser mantidas no longo prazo.

Vários autores estudaram as estratégias de posicionamento e propuseram diferentes classificações e possibilidades de posicionamento. Nesta seção, trabalharemos com as opções apresentadas por Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), para os quais existem seis opções principais para a empresa escolher o seu posicionamento. São elas: preço; qualidade; inovação; serviço; customização; diferenciação de benefícios.

A empresa pode escolher vários posicionamentos, no entanto, isso pode ser confuso para o cliente e ineficiente para a empresa. Portanto, sugere-se que a empresa escolha posicionamentos bem definidos. Por exemplo, oferecer o produto de mais qualidade pelo menor preço pode confundir os clientes, que não confiarão no que está sendo entregue.



Reflita

O que pode acontecer caso o posicionamento da empresa não esteja de acordo com a sua estratégia comercial? Imagine que a empresa opte pela estratégia de diferenciação, mas tenha o posicionamento de menor preço. Como o cliente irá entender essa opção?

A empresa precisa, portanto, ter alinhada toda a sua estratégia, desde a definição de como atuar até chegar ao posicionamento, que é como ela pretende ser vista pelo cliente.

Preço

A empresa que pretende adotar um posicionamento de preço baixo precisa preocupar-se em manter os seus custos semelhantes ou preferencialmente inferiores aos da concorrência, senão esse posicionamento não será sustentável no longo prazo (pode começar a existir uma guerra de preços entre os concorrentes e, se você não tiver o menor custo, logo terá problemas). Essa é uma estratégia que exige que a empresa seja muito eficiente em todas as suas áreas.

A estratégia de posicionamento por preços também pode ser a opção pelo preço mais alto. Nesse caso, deve estar alinhado à qualidade superior e pretende passar a impressão de exclusividade. Essa é uma estratégia arriscada e que deve ser tomada com muita atenção.



A Rolex vende relógios que têm um posicionamento de preço superior a outros no mercado. A marca consegue isso agregando diversos valores e um ar de exclusividade ao comprador, que se dispõe a desembolsar tal quantia pelo produto.

Qualidade

A empresa que opta pela estratégia de qualidade superior deve ter controles internos eficientes para garantir a qualidade de sua produção. Ela também precisa ter competências que permitam o desenvolvimento de produtos e processos mais confiáveis que os dos concorrentes.

É comum que o posicionamento e a qualidade superior resultem em um preço mais alto. É importante que exista um segmento de mercado disposto a pagar esse preço extra pela qualidade.

<u>Inovação</u>

Esse é um posicionamento especial para mercados que passam por mudanças muito rápidas. As empresas que optam por essa estratégia de posicionamento devem demonstrar que têm capacidade superior à concorrência de inovar constantemente. Ela precisa estar organizada internamente para estimular a criatividade e os processos para transformá-los em inovações.

<u>Serviço</u>

Esse posicionamento tem base na possibilidade de oferecer serviços superiores aos da concorrência. A empresa que opta por esse posicionamento deve saber analisar o mercado e identificar os tipos e níveis de serviços que os clientes querem e, com base nisso, desenvolver ofertas de níveis de serviço que atendam às suas necessidades. Aqui o foco da empresa deve ser em manter uma equipe altamente qualificada de atendimento ao cliente.

<u>Customização</u>

A empresa que opta pela customização pretende atender os requisitos importantes para cada cliente individual. Essa empresa deve ter capacidade de entender o que o cliente deseja, estabelecer relacionamento com ele e ter uma organização interna que permita essa produção flexível, sem um custo proibitivo.

Diferenciação de benefícios

Ao optar por esse posicionamento, a empresa pretende identificar benefícios específicos que alguns segmentos de clientes desejam e posicionar os seus produtos para atender esses clientes. É importante que a empresa tenha uma ótima capacidade de entender o mercado, de fazer a segmentação adequada e de desenvolver características específicas para incluir os benefícios em suas ofertas



A opção por um posicionamento não exclui outro posicionamento. Sendo assim, a empresa encontra inúmeras combinações possíveis para oferecer um posicionamento único para o cliente. É importante que essas escolhas sejam coerentes entre si, que estejam de acordo com a estratégia comercial definida e com as demais estratégias de marketing.

Sem medo de errar

Após definir a estratégia comercial, Matias chamou você novamente para ajudá-lo. Ele quer, agora, desenvolver a estratégia de marketing e o posicionamento da sua empresa antes de expandi-la pelo Brasil. Ele sabia que crescer iria provocar a reação de algumas empresas que já estavam no mercado. Por isso, precisava definir a estratégia do modo correto. Como ele deve agir perante os concorrentes que já existem? Como evitar que novos concorrentes apareçam? Como se posicionar perante os concorrentes? Como é possível se diferenciar da concorrência? Essas são algumas perguntas que você e Matias precisarão responder.

Na Seção 4.1, fizemos uma análise SWOT e das cinco forças de Porter, o que nos ajudou a conhecer melhor o ambiente competitivo que a empresa irá enfrentar. Na Seção 4.2, definimos uma estratégia comercial genérica para a empresa seguir sem dispersar os seus esforços. Agora, é preciso encontrar uma estratégia de marketing e um posicionamento. O mais importante é que isso tudo esteja alinhado, ou seja, todas essas estratégias devem apontar na mesma direção.

Observando as estratégias de marketing, você vai perceber que as duas opções para Matias, nesse momento, são as estratégias de construção ou de nicho de mercado. Optar por uma ou por outra vai depender da estratégia comercial que vocês escolheram e da análise do ambiente externo realizada. Uma estratégia de construção é mais indicada para mercados em crescimento, ou irá ter maior retaliação da concorrência. Essa estratégia também só é possível caso a empresa tenha escolhido uma estratégia genérica de baixo custo ou de diferenciação.

Vocês também precisarão definir as estratégias de posicionamento para a empresa, ou seja, como a empresa deverá ser reconhecida pelos clientes. Nesse caso, qualquer uma das opções pode ser escolhida, desde que esteja alinhada às escolhas prévias. Reflita com Matias qual vocês acham a mais adequada.

Após decidir as estratégias de posicionamento, você precisa

colocar essas decisões no **plano de estratégia comercial** que vem construindo ao longo das últimas aulas. Coloque nesse documento a estratégia de marketing e a estratégia de posicionamento que você acredita que são as melhores para Matias. Não se esqueça de que ele gosta sempre de uma explicação sobre o que foi escolhido, para que se saiba o motivo de terem tomado aquela decisão.

Relembre a análise realizada na aula anterior que está no seu plano de estratégia comercial e aponte também nesse documento o que você acredita ser a melhor estratégia genérica para a empresa de Matias.



Atenção

Para decidir a estratégia de marketing e de posicionamento é preciso lembrar de todas as escolhas estratégicas feitas anteriormente. O maior erro que uma empresa pode cometer é ter opções estratégicas contraditórias, que irão dispersar os seus esforços.

Avançando na prática

Posicionando os robôs

Descrição da situação-problema

Junior e Vargas são estudantes de um curso de tecnologia. Juntos eles desenvolveram um novo robô que tem potencial para revolucionar o mercado. Seu primeiro produto foi um sucesso pela grande inovação que ele possuía. Agora, eles querem organizar uma empresa e definir um posicionamento para ela antes de levar para o mercado seu próximo lançamento. Qual deve ser a escolha deles?



Lembre-se

Existem seis dimensões principais para a empresa escolher o seu posicionamento. São elas: preço, qualidade, inovação, serviço, customização e diferenciação de benefícios.

Resolução da situação-problema

A opção que parece mais interessante para a empresa de Junior e Vargas é o posicionamento por inovação, ou seja, eles devem focar em manter a empresa lancando produtos de ponta que se destaguem da concorrência por ter mais novidades. Essa opção provavelmente também conduzirá a empresa a uma estratégia de preco superior ao da concorrência. É preciso um pouco de cautela e uma análise mais profunda do mercado, pois como a empresa é nova, a estratégia de preço superior pode ser arriscada, uma vez que ela ainda não tem marca e nem credibilidade para tanto.



Faça você mesmo

Agora é com você. Encontre um exemplo de empresa que optou pela estratégia de posicionamento por preço inferior ao da concorrência. Identifique como ela informa esse posicionamento para os seus clientes e como ela se organiza internamente para conseguir entregálo.

Depois, encontre um exemplo de empresa que escolheu a estratégia de posicionamento por preço superior ao da concorrência. Novamente, identifique como ela comunica os clientes sobre isso e como ela se organiza para conseguir fazer essa entrega.

Faça valer a pena

- 1. Assinale a alternativa que apresenta as cinco estratégias de marketing descritas por Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011).
- a) Construção, sustentação, nichos de mercado, colheita, desinvestimento.
- b) Planejamento, organização, direção, execução e controle.
- c) Colheita, planejamento, construção, diferenciação e investimento.
- d) Liderança em custo, diferenciação, foco, colheita e desinvestimento.
- e) Desinvestimento, reinvestimento, investimento, construção e sustentação.

2. Complete as lacunas a seguir com base na estratégia de constru	ıção
---	------

A estratégia de construção também é conhecida como estratégia de _______. Essa estratégia é melhor desenvolvida em mercados que estão em _______. Nesse caso, ela pode expandir sem ______ outras empresas.

Agora, assinale a alternativa que preenche as lacunas corretamente:

- a) Sustentação estagnação competir com.
- b) Crescimento estagnação provocar.
- c) Crescimento expansão pegar participação de mercado de.
- d) Desinvestimento expansão atrair.
- e) Colheita declínio provocar reação de.
- **3.** Com relação à estratégia de construção, analise as seguintes afirmações:
- I A empresa pode usar essa estratégia para crescer junto com o mercado.
- II A empresa pode usar essa estratégia e crescer "roubando" participação de mercado de empresas já estabelecidas.
- III É mais fácil crescer tomando mercado de empresas já estabelecidas do que criando novas oportunidades de mercado.
- IV Uma das maneiras de estimular o crescimento do mercado é identificar novos usos para o mesmo produto.

É correto o que se afirma em:

- a) I, II e IV, apenas.
- b) I, II e III, apenas.
- c) I e II, apenas.
- d) II e IV, apenas.
- e) I, II, III e IV.

Seção 4.4

Ferramentas para elaboração e controles estratégicos

Diálogo aberto

Olá, aluno!

Finalmente, chegamos ao final da unidade e também da disciplina.

Na Seção 4.1 nós começamos a falar de estratégia, analisando o ambiente com a análise SWOT e com as cinco forças de Porter. Na Seção 4.2 foi a vez de definirmos uma estratégia comercial genérica para que a empresa conseguisse ter foco na forma como iria atuar. Na Seção 4.3 foi a vez de definir as estratégias de marketing e de posicionamento, para identificar como a empresa se destacaria dos concorrentes. Todas essas ações deveriam estar alinhadas. Agora é o momento de pensar como fazer para garantir que essas estratégias serão seguidas por todos na empresa.

Mas não bastava definir a estratégia, era preciso pensar em uma maneira de se certificar de que ela seria seguida por todos na empresa. Após algumas pesquisas, você chegou à conclusão de que a melhor alternativa para essa finalidade é utilizar o *Balanced Scorecard* (BSC). Como ele pode se aplicar à empresa de aluguel de carros de Matias? Qual é o seu maior objetivo?

Nesta seção, você irá aprender sobre o BSC e o mapa estratégico. Elas são ferramentas gerenciais criadas para se conseguir propor uma estratégia empresarial que faça a empresa pensar em todas as suas áreas e a levar em conta atividades com foco no longo prazo, e não apenas pensar nos aspectos financeiros e de curto prazo, como ocorre com a grande maioria das outras ferramentas estratégicas.

Levando em consideração as estratégias já definidas para a empresa de Matias, monte o seu BSC. Comece desenhando o mapa estratégico com os objetivos nas quatro dimensões, depois

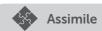
proponha ao menos três indicadores para acompanhá-las. Ao final, você terá um BSC com quatro dimensões e 12 indicadores. O BSC deverá fazer parte do seu **plano de estratégia comercial**.

Vamos lá? Bons estudos!

Não pode faltar

Nas seções anteriores deste capítulo, nossa maior preocupação foi com a análise do ambiente que a empresa está inserida e a consequente formulação de estratégias para atuar diante dessas oportunidades. Nesta seção, iremos conhecer ferramentas cujo foco maior está em transpor as estratégias gerais definidas em resultados esperados de cada área e de cada pessoa na organização. Também iremos refletir sobre estratégias de longo prazo para garantir a sustentabilidade da empresa.

A ferramenta sobre a qual iremos aprender é chamada de *Balanced Scorecard*. Ela foi proposta pelos pesquisadores Robert Kaplan e David Norton na edição de janeiro/fevereiro de 1992 da *Harvard Business Review*, em um artigo chamado *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. Os dois autores tinham grande experiência na área da contabilidade. Eles perceberam que era crescente a vontade dos gestores de medir os resultados das ações que eles faziam, mas que a maioria dos indicadores utilizados pelas empresas eram financeiros e de curto prazo.



Os indicadores financeiros são adequados para medir o resultado atual da empresa, mas quando ela busca a melhoria de seus processos ou a inovação em produtos, pode prejudicar os indicadores de curto prazo. Sendo assim, os indicadores tradicionais acabam motivando a empresa a pensar em ações para hoje, e não em ações que garantirão o seu futuro.

O próprio nome *Balanced Scorecard* foi escolhido porque a ferramenta consegue medir com equilíbrio objetivos de curto e de longo prazo, além de unir indicadores financeiros e não financeiros.

Exemplificando

Uma empresa que deseja criar um novo produto precisará investir recursos por um período até desenvolver o produto. Depois, investir mais recursos para divulgá-lo para só então passar a ter lucro com ele. Ou seja, a empresa passa um tempo investindo, apenas, para só futuramente ter retorno. Nesse tipo de situação, investir nesse produto seria prejudicial ao indicador de aumento do lucro, se analisado apenas o período de um ano, por exemplo, porque nesse período a empresa apenas investiu, mas ainda não teve retorno.

O primeiro grande objetivo do BSC é entender a visão e a estratégia da empresa, normalmente definidos pela alta administração, e traduzir essa estratégia em metas a serem perseguidas por cada membro da organização. Para isso, a empresa precisa entender quais são os fatores críticos de sucesso e traduzi-los em diferentes medidas que poderão mostrar se os funcionários estão desempenhando adequadamente o seu papel para o bom andamento da organização. Resumindo: podemos afirmar que o BSC monta um quadro que reflete todos os objetivos estratégicos da empresa em um conjunto de indicadores para medir o desempenho.

Ao montar o modelo do BSC, foram definidas quatro dimensões nas quais todos os indicadores de medição de desempenho deveriam se encaixar. A primeira dimensão é a **financeira** (a mais tradicionalmente utilizada), a segunda, os **consumidores**, a terceira, os **processos internos** e a quarta, o **aprendizado e crescimento** (ou **pessoas**, como foi posteriormente denominado).

Dimensão financeira

A dimensão financeira é a primeira a ser definida no BSC. É importante ter consciência de que o maior objetivo financeiro deve ser a sustentabilidade da empresa no longo prazo, e não os resultados imediatos. Por mais que o BSC demonstre a importância das outras áreas para a empresa sobreviver no longo prazo, seu maior objetivo continua sendo gerar valor ao acionista. No fundo,

as outras três dimensões deverão ser desenhadas para que os objetivos financeiros de longo prazo sejam alcançados. Por isso, a primeira reflexão a ser feita deve ser sobre quais são esses objetivos.

Para poder definir os objetivos da dimensão financeira, os gestores precisam entender o momento em que a empresa se encontra. Relembrando as estratégias de marketing estudadas anteriormente, podemos imaginar que uma empresa que está na fase de construção deve ter objetivos financeiros bem diferentes dos de uma empresa na fase de colheita.

São exemplos de indicadores financeiros: aumento de receita (em números absolutos ou percentual), diminuição do custo de produção, maior eficiência no uso de ativos, entre outros.

Dimensão consumidores

A dimensão consumidores está relacionada ao que a empresa faz para gerar valor para e aos diferentes segmentos de clientes que ela atende. Essa, portanto, é uma dimensão em que a empresa se volta para o exterior, buscando formas de atender às necessidades e aos desejos do mercado. Criar valor e manter clientes satisfeitos é a principal maneira de a empresa manter-se atrativa no longo prazo.

Um BSC bem construído levará em conta não apenas os clientes atuais da empresa, mas também a participação dela no mercado e os potenciais clientes que ela pode vir a atender.

São exemplos de indicadores de consumidores: participação de mercado (*market share*), novos clientes, retenção de clientes atuais, satisfação dos clientes, rentabilidade dos clientes, entre outros.

Dimensão de processos internos

A dimensão dos processos internos concentra-se em como a empresa pode aumentar a eficiência dos seus processos e melhorar o seu nível de qualidade. Ao contrário da dimensão consumidores, que olhava para o exterior, essa dimensão analisa basicamente o aspecto interior da empresa. Devem ser observados não só indicadores que melhorem a eficiência dos processos, mas também indicadores

que indiquem a melhoria dos processos e sua relação com a maior satisfação dos consumidores. Devem ser observados os processos de produção e também de pós-vendas.

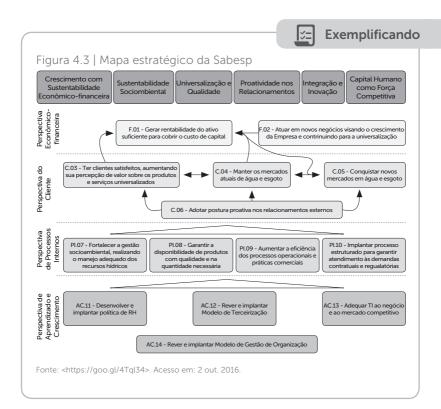
São exemplos de indicadores de processos internos: produtividade, eficiência, competências dos trabalhadores. qualidade dos produtos, entre outros.

Dimensão de inovação e aprendizado

Nesta dimensão, concentram-se os esforços da empresa em aprender com o que ela mesma faz e crescer com isso. Essa dimensão está muito ligada às competências desenvolvidas para que a empresa consiga inovar. Por mais que a empresa tenha sucesso nesse momento, ela precisa estar constantemente preocupada em criar novos produtos ou em melhorar os seus processos.

São exemplos de indicadores de inovação e aprendizado: tempo para criação de novos produtos, desenvolvimento de novas habilidades nos funcionários, quantidade de processos melhorados, entre outros.

O primeiro passo para implantação do BSC é a criação do **mapa** estratégico. Nele é preciso determinar a estratégia da empresa e estabelecer os seus objetivos em cada uma das quatro dimensões já mencionadas (financeira, consumidores, processos internos e aprendizado e crescimento) e a relação entre elas, de modo que a empresa consiga alcançar sua visão no longo prazo. O mapa estratégico é uma forma bastante visual de representar os principais objetivos da organização e demonstrar como eles se relacionam.



Para conseguir identificar os objetivos de cada uma das dimensões, os gestores precisam identificar o que é crítico nessa área, para que a empresa alcance o sucesso. A ideia do BSC é ser uma ferramenta simples e visual e a definição dos objetivos deve ser sintética. A empresa precisa ter poucos objetivos em cada uma das dimensões. É importante que exista sintonia entre os objetivos de cada área, e eles não podem ser discrepantes.

Após identificar os objetivos e criar o mapa estratégico, os gestores precisam definir os indicadores que serão utilizados para medir se os objetivos estão sendo alcançados. Os indicadores devem ser claros, diretos, possíveis de serem mensurados (ou seja, numéricos) e com a unidade de medida corretamente determinada (números absolutos, porcentagem etc.).

Com base nos indicadores definidos, devem ser estipuladas as

metas para todos as áreas e níveis da organização em todas as quatro dimensões. Sendo assim, cria-se uma reação em cadeia para que a empresa toda alcance os objetivos definidos no seu mapa estratégico. Por exemplo, o supervisor de produção tem suas metas em todas as quatro dimensões do BSC. Se as metas de todos os supervisores forem atingidas, o diretor de produção terá atingido as suas metas e, consequentemente, terá dado sua contribuição para que o objetivo da organização tenha sido também atingido.

Como você observou, o BSC trabalha muito em cima de indicadores numéricos objetivos (é preciso medir objetivamente para poder cobrar), que devem ser observados em quase todos os membros da empresa. Para coletar e trabalhar com essa grande quantidade de dados, a empresa precisa ter um sistema de tecnologia da informação (TI) relativamente robusto.



Reflita

O principal aspecto do BSC está em conseguir medir o desempenho da empresa em cada uma das quatro dimensões propostas com indicadores numéricos objetivos. A melhor maneira de medir o desempenho é utilizando números? É possível que haja atividades importantes que não podem ser medidas em números? Quais seriam? Como solucionar esse problema?

Mais do que uma ferramenta de medição ou de acompanhamento do desempenho estratégico, atualmente muitas empresas utilizam o BSC para alinhar os objetivos das diferentes pessoas e áreas da organização. Utilizado dessa maneira, ele vai além de uma ferramenta de medição e passa a ser uma ferramenta de gestão, na qual pode alinhar toda a empresa em busca do mesmo objetivo e da mesma visão

Dentre os benefícios do BSC, podemos identificar a possibilidade de incluir outros indicadores de longo prazo e não financeiros na análise do desempenho da empresa. Com isso, é possível identificar em apenas um relatório as informações mais importantes para que a empresa se mantenha competitiva.

Também podemos destacar sua facilidade de entendimento do planejamento estratégico por toda a organização e consequente alinhamento de todos com os objetivos estratégicos da empresa. Isso ajuda a promover uma sinergia entre todos, e também faz que cada um conheça bem o seu papel para o bem comum.

Pesquise mais

O artigo a seguir apresenta um caso real de implantação do BSC na empresa Petrobrás.

FILGUEIRAS, A. Almeida; BARROS, L. P. Souza; GOMES, J. S. O processo de implantação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras. **Revista de Gestão**, São Paulo, n. 17, v. 1, p. 45-57, 2010. Disponível em: http://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/36693/39414>. Acesso em: 2 out. 2016.

Sem medo de errar

Você e Matias já tinham definido as estratégias para a empresa de locação de veículos, mas o empreendedor ainda estava preocupado em como garantir que elas fossem colocadas em prática. Ele achava que olhar apenas os resultados financeiros imediatos não seria suficiente para garantir que ele teria sucesso no longo prazo. Como ele poderia fazer para garantir que as estratégias corretas fossem implementadas? Como identificar se o que ele fazia hoje seria suficiente para ter sucesso no longo prazo? Será que apenas os resultados financeiros importavam? Não era possível, pois vários investimentos demorariam algum tempo para ter retorno. Matias pediu que você o ajudasse a encontrar uma solução.

O BSC é uma ferramenta desenvolvida para garantir que outras dimensões importantes para a empresa (especialmente para o longo prazo) sejam levadas em conta na hora de implementar a sua estratégia. Ela tem como objetivo criar um mapa estratégico para a empresa e, com base nele, definir indicadores e, consequentemente, metas em quatro dimensões principais:

financeira, consumidores, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Ajude Matias a construir esse mapa estratégico e os indicadores. Defina quais são os objetivos da empresa em cada uma das quatro dimensões e, na sequência, construa três indicadores (não se esqueça de colocar a medida utilizada para avaliar cada indicador, por exemplo: vendas/m²) para cada uma das dimensões. Lembrese de que o mapa estratégico e os indicadores farão parte do plano de estratégia comercial que você vem construindo ao longo das últimas aulas. Não se esqueca de que Matias pede sempre uma explicação sobre o que foi escolhido para que ele saiba o motivo de ser tomar aquela decisão.



É importante que as quatro dimensões do BSC estejam coerentes entre si, ou seja, todas elas precisam apontar para a mesma direção estratégica.

Como esta é a última atividade do seu plano de estratégia comercial, faça também um parágrafo de conclusão, com um fechamento de todos os elementos que constam no plano e com recomendações finais. Isso irá deixar o plano mais interessante para apresentá-lo a Matias.

Não se esqueça de que as análises realizadas nas aulas anteriores que estão no seu plano de estratégia comercial devem ser a base para a construção do mapa estratégico e também do BSC.

Avançando na prática

O empório de Juliano vai crescer

Descrição da situação-problema

Juliano é dono de um pequeno empório. Como a sua loja está crescendo, ele resolveu implementar algumas técnicas de gestão que ele aprendeu na sua pós-graduação. Ele pensou em começar pelo BSC, mas ficou um tanto confuso na hora de definir os indicadores que irão medir o desenvolvimento da empresa nas quatro dimensões: financeira, consumidores, processos internos e aprendizagem e crescimento. Você pode ajudá-lo?



Os indicadores são a forma usada para medir se o que a empresa está fazendo levará aos seus objetivos em cada uma das dimensões. Para cada um dos indicadores, deverá existir uma meta a ser perseguida.

Resolução da situação-problema

Você listou os indicadores a seguir para ajudar Juliano:

Financeiro: variação do faturamento (faturamento do ano x/ faturamento do ano x-1; medida em %), variação do lucro (lucro do ano x/lucro do ano x-1; medida em %), variação do *markup* (*markup* ano x/*markup* ano x-1).

Consumidores: aquisição de novos clientes (quantidade de clientes atendidos no ano x/quantidade de clientes atendidos no ano x-1), satisfação dos clientes (quantidade de reclamação de clientes), ticket médio (valor do ticket médio dos clientes).

Processos internos: variação das perdas por vencimentos (em valores financeiros), variação do tempo médio de estoque (valor do estoque/faturamento) e variação dos acidentes de trabalho (quantidade de acidentes no período).

Inovação e aprendizagem: quantidade de novos produtos (números absolutos), variação da receita com novos produtos (receita de novos produtos/receita total) e capacitação dos empregados (quantidade de empregados que fizeram cursos de reciclagem).

Agora é a sua vez de definir os indicadores para montar um BSC. Escolha uma grande empresa (com exceção da a Sabesp, pois já foi utilizada como exemplo neste livro) e defina pelo menos três indicadores em cada uma das quatro dimensões que poderiam ser adequadas para essa empresa.

Faça valer a pena

- **1.** Identifique entre as alternativas a seguir aquela que apresenta um problema que era recorrente e foi solucionado com o BSC:
- a) Dificuldade de analisar o ambiente externo.
- b) Foco excessivo nas estratégias de construção.
- c) Utilização apenas de indicadores financeiros para medir o desempenho da empresa.
- d) Excesso de indicadores para medir o desempenho da empresa.
- e) Falta de parâmetros para definir as estratégias genéricas.
- **2.** Com relação à ferramenta do BSC, marque V para verdadeiro e F para falso:
- () Utilizar apenas indicadores financeiros leva a empresa a ter excessivo olhar para o curto prazo.
- () O BSC permite unir indicadores essenciais para a empresa de forma balanceada
- () As quatro dimensões do BSC são: financeira, marketing, recursos humanos e produção.
- () O BSC oferece ferramentas para a empresa olhar o curto e o longo prazo.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

- a) V V F V.
- b) V V V V.

- c) V F F V.
- d) F F V V.
- e) F V F F.
- **3.** Joana resolveu implementar um sistema de controle de metas para medir o desempenho de sua marcenaria. Na reunião de diretoria, ficou decidido que seriam medidos aumento do faturamento, aumento do lucro e aumento da quantidade de produtos vendidos. Assinale a alternativa que apresenta um conselho que você daria para Joana, de acordo com esse contexto.
- a) Ela deveria optar por uma estratégia genérica de sustentação.
- b) Ela deveria utilizar a análise SWOT para controlar as metas da empresa.
- c) Ela poderia usar uma estratégia de posicionamento de diferenciação.
- d) Os indicadores que ela selecionou são apenas para o curto prazo. Focar apenas neles poderá prejudicar o resultado da empresa no longo prazo
- e) Aumento do faturamento não é um indicador correto.

Referências

FILGUEIRAS, A. Almeida; BARROS, L. P. Souza; GOMES, J. S. O processo de implantação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras. Revista de Gestão, São Paulo, n. 17. v. 1, p. 45-57, 2010. Disponível em: http://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/36693/39414>. Acesso em: 2 out. 2016.

CARNEIRO, Jorge Manoel T.; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira D.; SILVA, Jorge Ferreira. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid =S1415-65551997000300002 file:///C:/Users/adriana.cezar/Downloads/v1n3a02. pdf>. Acesso em: 4 out. 2016.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KAPLAN, Robert S.; DAVID, Norton. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. Cambridge: Harvard Business Review, 1992. p. 71-79.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. Cambridge: Harvard Business Review, 1979, n. 2.

. M. E. Competitive strategy. Ne	w York: I	he Fi	ree Press, 1	980.
M. E. Competitive advantage:	creating	and	sustaining	competitive
performance. New York: Free Press, 1985.				

___ . M. E. The five competitive forces that shape strategy. Special Issue on HBS Centennial. Cambridge: Harvard Business Review, 2008. p. 78-93.

UOTANI, Marina M.; HAMZA, Kavita M.; BONTEMPO, Paulo C. Ferramentas de gestão de portfólio e suas contribuições para a elaboração de estratégias de crescimento e estratégias competitivas: estudo de caso. Revista Jovens Pesquisadores, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 63-85, 2014.

