



# NEGOCIAÇÃO PARA O SUCESSO EMPRESARIAL

POR| Fernando Nunes Cova  
ORIENTAÇÃO| Gilmar D'Agostini Casalinho

**COMO O USO DE FERRAMENTAS ADEQUADAS PODEM AUXILIAR  
NA ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NOS DIFERENTES TIPOS DE  
NEGOCIAÇÕES QUE OCORREM DIARIAMENTE NO AMBIENTE  
EMPRESARIAL?**

**Definição de negociar:**

*“É uma forma de tomar decisão em que duas ou mais partes conversam entre si num esforço de resolver os seus interesses opostos. Elas expressam as suas demandas contraditórias e se movem em direção a um acordo, através de um processo de fazer concessões e buscar novas alternativas, que ofereçam maiores benefícios mútuos.” (PRUITT, D. G. Negotiation behavior. New York: Academic Press, 1981.)*

Em um ambiente empresarial, além da especialização técnica, saber negociar tornou-se uma competência fundamental no perfil dos profissionais que atendem a crescente necessidade de comunicação e negociação com outras pessoas e/ou empresas, uma vez que os conflitos não podem mais serem lidados apenas com a autoridade. Este profissional deve saber identificar os fatores que influenciam o resultado da negociação durante o processo e utilizar ferramentas apropriadas para definir sua estratégia neste processo.

Negociar é um processo que possui momentos de divergência entre as partes, que necessitam equilibrar as diferenças de opiniões, possíveis para chegar em um acordo. Considerar a satisfação de todos os envolvidos é a melhor maneira de chegar a um acordo e garantir a possibilidade de novas negociações futuras.

A negociação é uma atividade diária em qualquer empresa e tem fundamental importância na otimização dos resultados de seus indicadores sejam eles de faturamento, financeiro ou administrativos, apenas para citar alguns exemplos. Seja ela realizada com clientes ao fechar uma venda, definindo os valores, prazos de entrega e pagamento, garantindo a satisfação e aumentando as possibilidades de realizar novas vendas. Em relação aos fornecedores, negociação de descontos, melhores prazos de pagamento, entrega em menor tempo. Ou ainda nas questões ligadas aos funcionários quanto a definição de metas, escala de trabalho, férias, salários e tantas outras demandas que fazem parte de uma organização empresarial.

No mundo ideal os participantes da negociação devem reunir informações relevantes sobre a outra parte e sobre as solicitações realizadas, definindo os limites de sua decisões e possíveis propostas para os pontos a serem negociados, formando uma estratégia de ação visando o resultado “ganha-ganha”.

Porém no mundo real, nem sempre se conhece a outra parte da negociação, seja por ser o primeiro contato, a falta de informações disponíveis, as situações inesperadas ou por falhas nos registros de negociações anteriores.

Dentre as muitas situações inesperadas que podem ocorrer entre os envolvidos na negociação, os fatores mais comuns são os conflitos ocasionados por divergências de objetivos ou resistências as mudanças. Podem ser citados ainda a disputa de poder na hierarquia empresarial, a falta de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos etc.), o ambiente hostil, manipulações, surpresas indesejadas, diferenças de objetivos e falta de informação. Neste momento a avaliação dos aspectos racionais e emocionais de ambos os lados devem ser levados em consideração para que as insatisfações não limitem as negociações.

Durante as negociações é natural que surjam conflitos, para mitigar estas situações e obter um bom resultado, identificar o perfil dos envolvidos e explorar os pontos positivos de cada participante é uma excelente ferramenta. É importante que o negociador esteja atento ao seu próprio comportamento para minimizar seus aspectos negativos e potencializar os positivos. Esta atitude também é fundamental para obter vantagem sobre a outra parte da negociação.

O comportamento dos envolvidos e os fatores emocionais podem interferir, isto define o clima da negociação, que pode ser positivo ou negativo dependendo apenas dos negociadores. As características que ficam evidentes nas negociações, o que define o estilo de atuação. Identificar estes estilos auxilia nas estratégias de negociação, sabendo que o negociador normalmente possui características de todos os estilos, entretanto sempre haverá um que será predominante.

TIPOS DE NEGOCIAÇÃO	
Ganha-ganha	Negociação em que ambos saem ganhando, vantajosa para todos.
Ganha-perde	Negociação em que um lado sai ganhando, boa para um lado e ruim para o outro.
Perde-perde	Negociação em que ambos saem perdendo, ruim para todos.

CARACTERÍSTICAS DOS NEGOCIADORES	
Catalisador	Idealizador, criativo, busca o reconhecimento, é persuasivo e entusiasmado nas negociações, porém muito impulsivo e explosivo, muda rapidamente de ideia o que reduz sua credibilidade.
Apoiador	Busca sempre o bom relacionamento, valorizando as amizades e prestativo, mas possui grande dificuldade em dizer não, buscando ser neutro para evitar discussões.
Controlador	Focado nos resultados, muito eficiente e organizado, tem tendência de ficar impaciente e autoritário em momentos de tensão e é pouco receptivo a opiniões.
Analítico	Conservador nas decisões, detalhista, realiza negociação bem fundamentado e possui credibilidade, por seu perfeccionismo uma simples decisão pode levar muito tempo.

Em uma boa comunicação, primeiro é necessário saber ouvir e “armazenar” as informações recebidas, está é uma excelente ferramenta para fechar melhores negócios. Na comunicação de negociação ocorre diversos fatores que podem interferir e influenciar o entendimento como os barulhos do ambiente, as diferenças linguísticas, pré-conceitos, omissão ou excesso de informações e a falta de clareza.

Negociar vai do planejamento a um possível acordo, mas vale lembrar que após este processo é muito importante avaliar e registrar os conhecimentos adquiridos de forma imparcial. Avaliar as posturas dos negociadores e os resultados obtidos a cada ação ou estratégia utilizada, buscando uma melhora nas próximas negociações.

Com o conhecimento das necessidades e do ambiente de negociação, a formatação da estratégia a ser adotada, uma estratégia bem formulada pode ser determinante para o sucesso da negociação.

*“Estratégia é a aplicação do conjunto de recursos disponíveis e variáveis ambientais com o objetivo de alcançar o sucesso.”*

Para definir a estratégia a ser utilizada podemos iniciar com a observação dos seguintes pontos como quem possui a maior pressão para a conclusão, quem tem o domínio do assunto e principalmente o responsável pela decisão final.

Com os pontos anteriores definidos, pode-se escolher qual a estratégia adequada para o momento, entre elas segue alguns exemplos mais comuns:

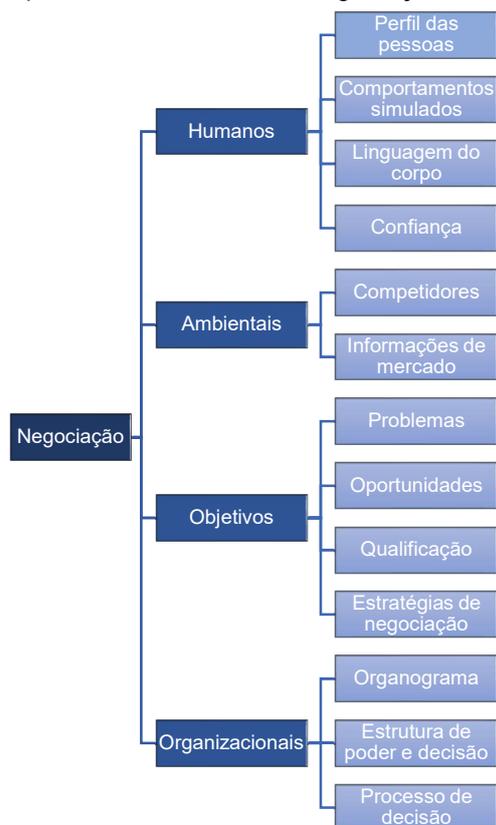
- **Ir com tudo:** uma das partes possui uma larga vantagem na negociação e não está preocupada com o que pode ocorrer entre as partes após a conclusão, normalmente ocorre em caso de monopólio.
- **Barganhar:** consiste em contrapor a outra parte, com intuito de que ela ceda, no caso de não ceder que no mínimo faça concessões até chegar a um ponto aceitável entre as partes.
- **Valor para o cliente:** entender o que o cliente realmente enxerga que gere valor, seja na solução de um problema, na redução de custos etc.
- **Abandonar a negociação:** no caso de estar em desvantagem acentuada na negociação ou imposição de condições abusivas, a negociação deve ser interrompida após uma breve justificativa para a outra parte de maneira que não se feche as oportunidades de retomar a negociação após as mudanças nas condições.
- **Obter parte:** em algumas situações o contratante solicita cotação em diversos segmentos, onde o fornecedor não possui conhecimento suficiente para a execução de todos os módulos como as demais concorrentes, porém é especialista e se sobrepõem em algumas áreas, podendo oferecer o fornecimento destes pontos de forma a manter o cliente para futuras melhores negociações.
- **Adiamento:** quando existe uma exigência onde não está preparado no momento, mas que tem condições de em

um curto prazo ter um produto ou serviço que atenda às necessidades do cliente.

• **Alteração de critérios:** apresentar soluções diferentes da concorrência, de forma a convencer a outra parte que é uma opção mais adequada para suprir as necessidades.

## “Você já parou para pensar a quantidade de negociações que realiza no seu dia-a-dia?”

A negociação possui basicamente quatro categorias interdependentes: objetivos, organizacionais, humanos e ambientais. Estes pilares definem os pontos-chave a serem observados antes e durante a reunião para formatar a estratégia mais conveniente a ser usada no momento, seja ela realizada pessoalmente ou até mesmo por meio digital (telefone, e-mail, videoconferência) pois impactam diretamente na negociação.



Dentro dos fatores humanos, os comportamentos apresentados pelas pessoas envolvidas são sinais do que pode ser sua próxima investida ou podem informar como estão se sentindo com relação

ao rumo que a negociação está seguindo, pode-se verificar a maneira de lidar com cada tipo de perfil, observando a linguagem corporal, a confiança entre os negociadores e o preparo para a negociação.

O ambiente de negócios pode influenciar na estratégia adotada pela empresa, de acordo com a urgência do acordo e possíveis ações dos competidores. A observação do cenário da negociação, tem sua importância para a definição do momento de agir em situações que podem ser decisivas para o sucesso do acordo.

Ter os objetivos bem definidos e relacionados aos interesses da negociação, são as metas que cada lado deseja atingir, que algumas vezes são conflitantes e devem ser resolvidos. Sendo que a fonte de oportunidades a serem aproveitadas são justamente os problemas que o outro lado apresenta e precisa de solução.

Uma organização engloba todos os envolvidos na negociação, seus cargos, definição na hierarquia e o poder de decisão durante o processo de negociação. Conhecer os membros que representa a outra parte na negociação e poder formatar um organograma dos envolvidos no processo decisório, pode ser um bônus durante o processo, evitando que dúvidas, objeções e restrições inviabilizem a negociação.

Durante uma negociação as pessoas podem representar possíveis papéis nos níveis do organograma, saber a quem se reportar e cada situação é fundamental para evitar que atrasos ou até mesmo interrupções ocorra. Manter os principais envolvidos no projeto ao seu lado como o patrocinado, influenciador, usuário, apoiador, comprador e o tomador de decisão, além de afastar os opositores e obstrutores do processo, pode ser decisivo para o sucesso ou não.

Chegar preparado para uma negociação com domínio no assunto e situação apresentada é fundamental para o bom resultado, ter informações da outra parte envolvida como: os envolvidos no processo e seus perfis de negociação, necessidades a serem supridas, urgência de resolução e histórico de negociações anteriores podem ser as melhores ferramentas para chegar com sua estratégia bem formulada, auxiliando e evitando conflitos prejudiciais ao resultado final.

**PARA SABER MAIS:**

- Henrique Sérgio Gutierrez da Costa. *Negociando para o sucesso*, 2011,
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. *E-BOOK Negociação*, 2017,
- Adriana Cristina Ferreira Caldana, Verônica Angélica Freitas de Paula, Lucas Sciencia do Prado, Ana Paula de Almeida, Dante Pinheiro Martinelli. *Negociação Estratégica: Uma Abordagem Sistêmica das Competências e dos Relacionamentos Envolvidos no Processo*, 2012,
- Soeli de Oliveira. *Para negociar é preciso saber se comunicar*, 2018.

---

FERNANDO NUNES COVA > Pós-graduando em MBA  
Gestão Empresarial e Empreendedorismo no IFRS –  
Feliz > fernandonunescova@gmail.com  
GILMAR D'AGOSTINI CASALINHO > Professor Doutor  
no IFRS – Canoas >  
gilmar.casalinho@canoas.ifrs.edu.br