

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**CARLOS DOS SANTOS**

**A MELHORIA DO LUCRO E DO VOLUME DE VENDAS EM UMA EMPRESA DO  
SETOR INDUSTRIAL DE TECNOLOGIA COM A IMPLEMENTAÇÃO DE  
ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO**

**PIRACICABA  
2011**

**CARLOS DOS SANTOS**

**A MELHORIA DO LUCRO E DO VOLUME DE VENDAS EM UMA EMPRESA DO  
SETOR INDUSTRIAL DE TECNOLOGIA COM A IMPLEMENTAÇÃO DE  
ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:  
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Sílvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo

**PIRACICABA  
2011**

Santos, Carlos

A melhoria do lucro e do volume de vendas em uma empresa do setor industrial de tecnologia com a implementação de estratégias de negociação / Carlos dos Santos – 2011.

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo.

Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios –  
Universidade Metodista de Piracicaba

1. Negociação 2. Estratégia 3. Indústria

## RESUMO

Este estudo aborda as mudanças que podem ocorrer em uma empresa no que se refere ao aumento de lucros e ao aumento de vendas, quando se aplicam abordagens de negociação, tais como: negociação distributiva, integrativa ou de ganhos mútuos ou, ainda, com a adequação do perfil do profissional de negociação ao tipo de negociação efetuada, além da prática de uma negociação preocupada com a implementação do negócio. Em um mundo corporativo cada vez mais competitivo, nem sempre uma estratégia competitiva será mais eficiente para se chegar a um resultado positivo em uma negociação. Esta dissertação procura demonstrar que as negociações não podem ser intuitivas, mas devem ser encaradas pelas empresas como ações estratégicas que se iniciam com uma preparação adequada, podendo vir a terminar na fase de implementação pós-negociação. O objetivo deste trabalho é analisar se o uso de abordagens de negociação distributiva, integrativa ou de ganhos mútuos, bem como as estratégias e táticas intrínsecas a cada abordagem podem aumentar os lucros e as vendas de uma empresa do setor industrial de tecnologia. Como referenciais teóricos serão abordados os conceitos e definições sobre negociação, as variáveis básicas que determinam o rumo das negociações, como o poder, o tempo, a informação e também a ética. Ainda, serão abordados os conceitos sobre negociação distributiva e integrativa, estudaremos o perfil do negociador como recurso adequado dentro do processo de negociação e, por fim, discutiremos a fase de implementação pós-negociação como fator que pode colaborar para o sucesso da negociação. A relevância do trabalho está em mostrar se os aspectos teóricos, quando devidamente aplicados, podem melhorar as margens de lucro e as vendas da empresa em questão. Foi realizado um estudo de caso referente a uma empresa do setor de eletroeletrônica, na qual analisamos as consequências diretas das negociações em relação às suas margens de lucro e ao volume de vendas da mesma.

## ABSTRACT

This study addresses the major changes that occur in a company, such as increased profits and sales volumes, when applying negotiation approaches as distributive bargaining, integrative or win-win approach, the appropriate negotiator profile for each type of negotiation, as well the practice of negotiation also concerned about business implementation. In a business world increasingly competitive, not always a competitive strategy will be more efficient to reach a positive outcome in a negotiation. This essay attempts to show that negotiations cannot be intuitive, but should be seen by companies as strategic actions, beginning with adequate preparation and could end with a post-implementation phase of negotiation. The objective of this work is to analyze whether the use of the approach on negotiation distributive, integrative or mutual gain, as well as the strategies and tactics inherent to each approach increase profits and sales volumes of a company in the technology industry sector. As theoretical reference will be studied the definitions of negotiation, the basic variables of negotiations as power, time, information and also ethics. Will be also discussed the concepts of distributive and integrative negotiation, the negotiator's profile as appropriate use within the negotiation process and ultimately the implementation phase of post-trade as an important factor for successful negotiation. The relevance of this work is to show whether the theory is properly applied, can improve the profit margins and also increase sales volumes of the studied company. Concluding, a case study concerning a technology industry company was done and the effects and consequences of negotiations related to the company's profit margins and its sales volumes were explored and analyzed.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 Justificativa e relevância do estudo .....	16
1.2 Pergunta de pesquisa e o problema central da pesquisa .....	17
1.3 Objetivos da pesquisa .....	19
1.4 Visão geral da dissertação .....	20
<b>2 NEGOCIAÇÃO</b> .....	22
2.1 O que é negociação? .....	22
2.2 O perfil do negociador .....	26
2.3 As variáveis básicas da negociação: poder, informação, tempo e ética .....	34
2.3.1 Poder .....	36
2.3.2 Informação .....	40
2.3.3 Tempo .....	41
2.3.4 Ética .....	44
<b>3 MODELOS DE NEGOCIAÇÃO</b> .....	48
3.1 Negociação distributiva .....	48
3.2 Negociação integrativa .....	54
3.3 Estratégias e técnicas de negociação .....	59
3.4 Negociação e a implementação da negociação .....	63
<b>4 METODOLOGIA DO ESTUDO</b> .....	71
4.1 Tipologia do estudo .....	71
4.2 Técnicas de coleta de dados .....	72
4.3 Pesquisa documental .....	80
4.4 Observação direta .....	80
4.5 Amostra da pesquisa .....	81
4.6 Apresentação e análise dos dados .....	83
<b>5 COLETA DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	79
5.1 A empresa .....	79
5.2 Visão geral do mercado onde a empresa atua .....	80
5.3 Visão geral do produto final .....	82
<b>6 APRESENTAÇÃO DOS DADOS</b> .....	91
6.1 A organização de Compras .....	91
6.2 Dados de volume de planejamento .....	88
6.3 As variações de preços .....	91
6.4 Preços das matérias-primas – componente A e agregados .....	95
6.4.1 Matéria-prima CIA .....	96
6.4.2 Variação de preço do componente agregado Sub .....	98

6.4.3 Variação de preço do componente agregado Mol .....	101
6.4.4 Variação de preço do componente agregado Red.....	102
6.5 Variação de preço do produto final A e seus agregados .....	103
6.5.1 Variação de preço do agregado A.....	105
6.5.2 Variação de preço do agregado B.....	109
6.5.3 Variação de preço dos agregados C, D e E.....	110
6.5.4 Variação de preço dos agregados F, G, H, I, J e K.....	112
6.5.5 Variação de preço do agregado O .....	113
6.5.6 Resumo das variações de preço do produto final A e componente A .....	115
6.5.7 Resumo da economia em US\$ referente às compras de insumos.....	118
6.6 Dados do volume de vendas.....	119
6.7 Dados da margem de lucros sobre vendas .....	121
<b>7 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>125</b>
7.1 O aumento no volume de vendas e as variações de preços .....	125
7.2 O aumento na margem de lucros e a variação de preços .....	127
7.3 Os benefícios internos conquistados através das negociações .....	128
7.4 A nova postura adotada com os fornecedores .....	129
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>132</b>
8.1 Limitações da pesquisa.....	134
8.2 Proposta para uma pesquisa futura .....	134
<b>9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>136</b>

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AGM - Abordagem de Ganhos Mútuos

*BATNA - Best Alternative to a Negotiated Agreement*

*FCPA - Foreign Corrupt practices act*

MAANA - Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo

*MRP - Material Requirement Planning*

*ZOPA - Zone of Possible Agreement*



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os estilos do negociador.....	29
Figura 2 - Elementos básicos da negociação.....	35
Figura 3 - Tempo x Concessões .....	42
Figura 4 – Zona de acordo .....	50
Figura 5 – Níveis de acordos integrativos .....	57
Figura 6 – Matriz de tomada de decisão e implementação .....	67
Figura 7 – Organização de compras pré-mudança organizacional .....	85
Figura 8 – Organização de compras pós-mudança organizacional.....	87

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Variação de preço de mercado do componente .....	82
Gráfico 2 - Volume de compras por trimestre fiscal.....	90
Gráfico 3 - Variação de preço da matéria-prima CIA.....	98
Gráfico 4 - Variação de preços agregado Sub .....	100
Gráfico 5 - Variação de preços do componente agregado Mol .....	102
Gráfico 6 - Variação de preços do componente agregado Red.....	103
Gráfico 7 - Variação de preço do componente A comprado.....	104
Gráfico 8 - Variação de preço do agregado A2 .....	107
Gráfico 9 - Variação de preço do agregado A3 .....	108
Gráfico 10 - Variação de preço do agregado B .....	110
Gráfico 11 - Variação de preço dos componentes agregados C,D e E.....	112
Gráfico 12 - Variação de preço dos agregados F, G, H, I, J e K .....	113
Gráfico 13 - Variação de preço do agregado O.....	115
Gráfico 14 - Volume de vendas no período de agosto de 2008 a agosto de 2010.....	120
Gráfico 15 - Margem de lucros em US\$ no período de Q1-09 a Q1-10 .....	122
Gráfico 16 - Margem de lucros percentual no período de Q1-09 à Q1-10 .....	123

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Estilos motivacionais .....	32
Quadro 2 – Diferenças entre negociação distributiva ou posicional e negociação integrativa.....	56
Quadro 3 – Características da abordagem de ganhos mútuos .....	59
Quadro 4 - Plano de análise.....	76
Quadro 5 – Correlação trimestre fiscal x mês calendário.....	91
Quadro 6 – Resumo dos resultados obtidos nas negociações .....	131

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Composição percentual de cada matéria-prima no produto.....	94
Tabela 2 - Estrutura do componente A.....	96
Tabela 3 - Resumo das variações de preços do componente A .....	116
Tabela 4 - Resumo das variações de preços dos agregados do produto final A.....	117

## 1. INTRODUÇÃO

A necessidade pela sobrevivência obriga os seres humanos a negociar frequentemente. Basicamente, negociamos intuitivamente qualquer coisa de que necessitamos ou situação que temos que resolver e da qual não temos posse ou pleno controle. Negociamos durante o ciclo inteiro de nossa vida. Desde o momento em que nascemos, começamos a negociar como, por exemplo, através de um simples choro pedindo um alimento. Portanto, não vivemos sem negociação. Também, com muita frequência negociamos situações simples e não percebemos, como se fosse um ato involuntário como, por exemplo, fazer uma pergunta para obter uma resposta. Este simples ato pode ser considerado uma negociação, pois o propósito é obter algo que não se tem. Por outro lado, o interlocutor irá avaliar que resposta dará, qual o interesse de quem está perguntando e quais as consequências de uma ou outra resposta. Este estímulo pode ser considerado como negociação, pois o objetivo é obter algo de alguém, e isto somente será possível se houver uma interação e uma comunicação entre as partes; mas, o que realmente irá fazer com que esta negociação ocorra com sucesso é o interesse mútuo entre as partes.

Para melhor compreender a abrangência e o sentido do termo negociação, é interessante entender a origem da palavra. Segundo o dicionário Merriam-Webster, estima-se que a origem etimológica da palavra negociação data de 1599 e vem do latim *negotiatius*, que significa fazer negócio. Negócio, por sua vez, vem de *negotium*, *neg* - não, e *otium*, de ócio, o que significa a negação do ócio. Desde as mais antigas civilizações, existe divisão entre aqueles que mandam e, portanto, pensam, concebem, inventam; e os que só obedecem e executam. Entre os romanos, o trabalho para sustentar a vida era atrelado à palavra negócio, literalmente significando a negação do ócio.

Além da definição da palavra negociação, definir o que negociação pode colaborar com a compreensão do tema. É essencial definir ainda algumas variáveis que compõem o processo de negociação, como: poder, tempo, informação e ética, as quais também serão abordadas neste trabalho.

Para o melhor entendimento do que é negociação, podemos aproveitar algumas definições de notórios autores, estudiosos do tema. Apesar das definições dadas por

Nierenberg e Thompson, mencionadas a seguir, trataram a negociação sob diferentes perspectivas, elas não são divergentes e ajudam a entender melhor o que é negociação.

Nierenberg (1986, p.8) define negociação como um elemento do comportamento humano:

A negociação depende da comunicação. Ela ocorre entre indivíduos agindo para si mesmos ou como representantes de grupos organizados, portanto a negociação pode ser considerada um elemento do comportamento humano.

Thompson (2008, p.2), por sua vez, define negociação sob a visão da escassez dos recursos:

A negociação é um processo decisório, através da qual duas ou mais pessoas concordam como alocar recursos escassos. Há três principais elementos nesta definição de negociação: interdependência, julgamento e cooperação.

A negociação, então, considerada como um processo social, depende exclusivamente do relacionamento entre as pessoas para que possa ocorrer. Desta forma, as variáveis relacionadas à comunicação, ao comportamento e à relação humana precisam também ser analisadas, a fim de que se possa compreender como cada um destes componentes irão influenciar no processo e no resultado de uma negociação.

Para que se tenha um bom resultado em uma negociação, e por ela depender da relação humana, não basta agir de forma intuitiva, sem pensar e analisar todos os detalhes que envolvem o processo de negociação; o trabalho com estes detalhes é que poderá fazer a diferença entre atingir ou não o objetivo da negociação. Quais são então estes detalhes? São as diversas variáveis que envolvem uma negociação, as quais podem mudar se mudarem também os objetivos, as pessoas envolvidas, o ambiente e a posição das partes.

Esta dissertação trata de um tipo de negociação focada em resultado, não uma negociação intuitiva, sem intenções pré-definidas, mas uma negociação racional cujo intuito é o de alcançar um objetivo. Este tipo de negociação é o que as organizações deveriam aplicar como ferramenta com o intuito de aumentar seus ganhos e melhorar sua eficiência. Mas, para que isto seja possível, é necessário que ocorra uma mudança na organização; é necessário pensar em negociação como uma estratégia; é preciso ter uma visão sistêmica do processo e de suas interferências e influências dentro das organizações envolvidas.

Ertel (2000, p.101) apresenta uma visão de como as empresas geralmente abordam a questão da negociação como atividade:

Poucas empresas pensam sistematicamente sobre suas atividades de negociação como um todo. Ao invés disto, as empresas tomam as negociações como uma visão de momento, considerando cada negociação como um evento separadamente, com seus próprios objetivos, táticas e medidas de sucesso.

Além disso, é normal que, uma vez negociado, não se planeje uma renegociação futura ou revisão dos termos do acordo. Isto ocorre não por falta de competência daqueles que negociam, mas por falta de tempo para negociar, por falta de planejamento de negociação e por falta de ênfase no tópico “negociar” contra outro tópico chamado abastecimento. Acrescentando, nas últimas décadas as organizações focaram em estratégias para minimizar os custos e maximizar a produção. Desta estratégia, surgiram os conceitos de *outsourcing*, reengenharia e *supply chain*. Porém, todos eles estão voltados para a melhoria de processos; assim, os negociadores, cada vez mais, foram se envolvendo na tarefa de implementação e administração destes novos conceitos e processos, perdendo o foco nas negociações.

Movius e Susskind (2010, p.5) comentam sobre a importância da negociação para as organizações:

Nem todas as organizações encaram a negociação como um fator crucial para o seu sucesso. Em geral as organizações pensam antes em aumento de receita, gestão de custos, inovação, engajamento de clientes e desenvolvimento de liderança. Contudo, a negociação é

fator central a todos esses esforços e crucial para o sucesso ou fracasso das empresas.

Outro importante motivo de perda de foco na negociação é a diversidade de tarefas que é atribuída ao negociador. Geralmente, as empresas quando pensam em estratégia para obter rentabilidade, pensam em reduzir o número de funcionários e atribuir àqueles que restaram uma quantidade de novas tarefas advindas daqueles que deixaram suas posições na organização. Este acúmulo de tarefas, somado ao reduzido tempo para executá-las, não permite aos negociadores, via de regra, dedicarem tempo às atividades que irão trazer a verdadeira rentabilidade para a empresa: a negociação.

Desta forma, sem prioridade, o ato de negociar, além de parecer apenas irrelevante perto da quantidade de atividades a serem desempenhadas, ainda é feito, muitas vezes (quando é feito), de forma pouco eficaz, intuitivamente, sem planejamento, sem estratégias e técnicas adequadas para se obter aquilo que se tem de interessante. Àquele que cabe a nobre tarefa de negociar, acaba solicitando, por fim, devido a falta de tempo para negociar, somente um desconto sobre um preço, o qual, na maioria das vezes, já traz embutido um determinado valor a ser cedido como desconto.

### **1.1 Justificativa e relevância do estudo**

Este trabalho se justifica, pois tentará mostrar os resultados positivos que podem ocorrer para uma empresa com a aplicação de diferentes abordagens de negociação, denominadas distributiva, integrativa ou de ganhos mútuos, com a devida adequação do perfil do profissional de negociação ao tipo de negociação e com a prática de uma negociação preocupada com a implementação do negócio. A gestão adequada destas condições pode vir a melhorar o resultado financeiro da empresa e ainda criar outros tipos de oportunidades para melhorar o desempenho de diversas áreas da mesma.



Outra relevância deste trabalho está na valorização da atividade de negociação dentro da empresa, a qual poderá gerar lucros e ser uma das responsáveis pelo seu crescimento. A importância da negociação é comentada por Movius e Susskind (2010, p.3): algumas empresas consideram a competência relativa à negociação uma mera questão de talento individual, o que é um erro. Pequenas e médias empresas concentram a atividade de negociação em escalões mais altos dentro de sua hierarquia. Outras empresas, muitas vezes, relevam as atividades referentes à negociação a segundo plano, quando pensam em planejamento estratégico e ações para seu desenvolvimento futuro. Também é comum encararem o trabalho do negociador como se fosse uma simples barganha e, agindo desta forma, deixam de ganhar valores importantes, além de perderem a oportunidade de promover mudanças organizacionais que podem melhorar de forma geral seu desempenho.

## **1.2 Pergunta e problema central da pesquisa**

Com base no exposto acima, o problema central desta dissertação será: poderiam as empresas melhorar suas margens de lucro e seus volumes de vendas, se aplicassem as diferentes abordagens de negociação, como a negociação integrativa e distributiva, e também se aplicassem as estratégias e táticas adequadas para cada negociação?

Várias empresas contratam pessoas com experiência profissional para atuarem em áreas que irão exigir destes profissionais muitas habilidades em negociação, quais sejam: áreas como compras, vendas, recursos humanos, dentre outras. Essas pessoas negociam diariamente com fornecedores, clientes, funcionários, governo e sindicatos; porém, será que estas “negociações” são realmente eficientes e alcançam os resultados esperados?

E a questão da ética nas negociações, como ela é encarada nessas organizações? Com o objetivo de entender essa problemática, este trabalho analisará o caso de uma empresa do setor industrial e de tecnologia que, a partir de um determinado momento, implementou técnicas e estratégias de negociação, bem como abordagens diferentes de negociação, como a integrativa e a distributiva, com o objetivo de reduzir os custos de seus insumos para melhorar a competitividade de

seus produtos no mercado sem, obstante, comprometer o relacionamento com os parceiros e fornecedores; muito pelo contrário, acreditava que o sucesso nas negociações estava justamente no comprometimento de fortalecer as parcerias existentes e também na formação de parcerias que não existiam, com o objetivo de criar relacionamentos de longo prazo.

Este trabalho irá também abordar a necessidade de realizar mudanças na organização para que a aplicação de diferentes abordagens de negociação e implementação de novas estratégias tenha êxito, como, por exemplo, mudanças na estrutura da área de compras, no treinamento dos compradores, na postura e relacionamento dos compradores com relação às demais áreas da empresa, no uso de metodologias que tiveram que ser implementadas em outras áreas correlacionadas, enfim, implementar uma visão sistêmica do processo de negociação para que a organização atinja os objetivos esperados com a negociação.

Miles (2005, p.51) salienta a necessidade de colaboração interna entre as áreas como um pré-requisito para que as empresas possam também ter um comportamento colaborativo quando em processo de negociação:

Frequentemente, os departamentos de uma empresa se tornam tão especializados que se isolam do resto da organização, por isso é muito importante criar times de trabalho multidisciplinares, pois estes podem criar plataformas de comunicação organizacional, o que resultará em um produto, serviço e uma cultura organizacional mais integrada e estrategicamente alinhada. Por esta razão, é importante notar que, as empresas que já tenham desenvolvido uma forte capacidade de colaboração entre os seus empregados estão propensas a desenvolver comunidades de colaboração no futuro. Consequentemente a capacidade de uma empresa colaborar com outras empresas começa com a possibilidade de colaborar internamente.

Também foi analisada a eficiência das métricas e dos controles sobre os resultados obtidos e a utilização destes dados como fator de reavaliação das mudanças realizadas. Além disso, será avaliado como estes dados poderão ser utilizados como agente motivador para melhorias contínuas no processo de negociação. É através

da constante avaliação da condução das negociações e do *postmortem learning* após seu término que será possível fazer melhor em uma próxima oportunidade.

Luecke (2003, p.132) enfatiza a importância de avaliar o progresso durante as negociações para que possamos rever as táticas empregadas, se necessário. Os negociadores também podem usar o que aprenderam em uma fase para utilizar na próxima. Os participantes ainda podem fazer um *postmortem* na conclusão de cada negociação para identificar o que funcionou, o que não funcionou, e como suas experiências podem ser usadas para melhorar futuras negociações.

Outra justificativa importante para este trabalho é que ele irá mostrar que esta mudança no enfoque da negociação dentro desta empresa também modificou a forma de solucionar os conflitos com os parceiros externos envolvidos diretamente no processo de negociação. Melhorou, ainda, os conflitos internos através da negociação de soluções que beneficiaram todas as partes, em vez do confronto com solução unilateral.

Blocker (2010) enfatiza a importância da negociação na solução de conflitos:

O conflito surge porque você e uma outra parte em um negócio têm diferentes opiniões sobre qual solução é a melhor solução para uma situação particular. Pode ser a formulação de um contrato, ou os termos de uma venda. Não importa que tipo de conflito poderia ser, a negociação pode ser um meio eficaz para ambas as partes para chegar a um compromisso aceitável.

### 1.3 Objetivos da pesquisa

O **objetivo geral** da pesquisa foi analisar se o uso de abordagens diferentes de negociação para cada situação, como a abordagem distributiva, a abordagem integrativa ou a abordagem de ganhos mútuos, bem como as estratégias e táticas intrínsecas a cada uma delas, podem aumentar os lucros e os volumes de venda de uma empresa do setor industrial de tecnologia.

**Os objetivos secundários são três e podem ser descritos como segue:**

- a) Demonstrar os benefícios da aplicação de uma negociação devidamente planejada, focada nos interesses e não nas posições das partes.
- b) Analisar o cenário e suas variáveis (tempo, poder, informação e ética) antes e depois de aplicar as estratégias de negociação.
- c) Analisar a diferença de postura da empresa em relação ao relacionamento interno entre áreas e com seus fornecedores, considerando a importância do perfil e do comportamento dos profissionais envolvidos nos processos que envolvem negociação.

#### **1.4 Visão geral da dissertação**

Esta dissertação aborda a importância de tratar a negociação como uma função estratégica dentro das organizações e não como mera atividade operacional. Desta forma, o problema central e o objetivo principal desse trabalho levantam a questão de se aplicar os conceitos adequados ao processo de negociação e avaliar se esta aplicação trará benefícios para a empresa que as aplica.

A revisão da literatura que faremos trará os aspectos teóricos sobre alguns temas intrínsecos à negociação. O primeiro capítulo, intitulado "Negociação", fará um apanhado sobre as definições do que se entende por negociação, seus princípios e importância.

O segundo capítulo discorrerá sobre alguns conceitos relacionados ao perfil do negociador, assunto tratado por autores que pesquisaram sobre o tema, dada a importância de se identificar o perfil do negociador para que se possa preparar uma boa negociação ou identificar o profissional com o perfil mais adequado para tratar determinada situação de negociação.

O terceiro capítulo tratará das variáveis da negociação: poder, informação, tempo e ética. Discutiremos, ainda, a importância destas variáveis, como controlá-las, como organizá-las, como identificá-las e até como preservá-las.

O quarto capítulo fará uma abordagem sobre a negociação distributiva e a negociação integrativa, salientando suas principais características e discutindo em quais situações devem ser aplicadas cada uma delas.

O quinto capítulo será dedicado à fase de implementação que se inicia após a formalização da negociação. Em outras palavras, este capítulo mostrará como é importante preparar a negociação, envolver as pessoas corretas durante a negociação, quando a implementação da negociação é importante.

O capítulo destinado à metodologia mostrará como foi feita a coleta de dados para a dissertação, como realizamos a análise e qual foi o método utilizado para chegar às considerações finais. Nele incluímos, ainda, sugestões de pesquisa futura.

No capítulo sobre a coleta de dados da pesquisa traremos os dados básicos sobre a empresa estudada, traçaremos uma visão geral do mercado em que ela atua e também elucidaremos as características do produto fabricado e comercializado pela mesma.

Já no capítulo referente à apresentação dos dados, apresentaremos os dados obtidos através da pesquisa que realizamos nas diversas áreas da empresa envolvidas em processos de negociação.

Em seguida, analisaremos os dados. Nesse capítulo, traremos as considerações e comparações realizadas pelo autor, levando-se em conta a problemática do estudo e seus objetivos.

No último capítulo, apresentaremos as considerações finais. Discorreremos, ainda, sobre as limitações da pesquisa e apresentaremos uma proposta para uma pesquisa futura.

## 2. NEGOCIAÇÃO

Neste capítulo realizaremos uma revisão de literatura sobre negociação. Nele, exploraremos os aspectos relativos à necessidade da negociação, discutiremos a importância do perfil do negociador adequado a cada tipo de negociação, abordaremos as variáveis básicas em uma negociação, a saber: poder, tempo, informação e ética na negociação, discorreremos sobre a negociação distributiva, integrativa ou baseada em ganhos mútuos e, ainda, discutiremos sobre a fase da implementação pós-negociação.

### 2.1 O que é negociação?

Como já vimos na introdução deste trabalho, negociamos por necessidade, para obtermos algo de que precisamos ou algo que desejamos. Negociamos também com o intuito de gerir conflitos e alcançar objetivos, sejam eles pessoais ou profissionais. A definição sobre o que é negociação não é única e pode variar de autor para autor, dependendo do contexto do estudo. No entanto, é possível perceber, nestas definições, que o aspecto relativo à busca pela satisfação de uma necessidade humana está presente em todas elas; pode ser algo material, a solução de um conflito, a imposição de uma ideia, enfim, qualquer necessidade. Assim como a busca por necessidades envolve uma ação de troca, também é possível dizer que o objetivo em uma negociação é realizar uma troca com sucesso, com vistas ao melhor resultado possível, seja para um lado ou para o outro e, também, na melhor das hipóteses, para todas as partes envolvidas neste processo.

De qualquer maneira e de que forma for, a negociação faz parte de nosso cotidiano, seja como pessoas, seja como profissional. Fisher *et alii* (2005, p.15) menciona: “queira ou não, somos negociadores e a negociação é uma verdade da vida”. A negociação é um meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses em comum e outros opostos (FISHER *et alii*, 2005).

Outros autores, como mostrarão as citações a seguir, também contribuem com suas reflexões para definir o que é negociação. Luecke (2003), por exemplo, define a

negociação como sendo o meio pelo qual as pessoas lidam com suas diferenças, enquanto Andrade *et alii* (2009) conceitua a negociação como sendo um processo de aceitação de idéias, e Cohen (2008) como sendo um processo de decisão.

Andrade *et alii* (2009, p.4) define negociação como um processo de aceitação de ideias, propósitos e interesses:

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

Cohen (2008, p.4) define negociação como um processo de decisão:

Às vezes as pessoas se vêem em situações em que precisam tomar uma decisão ou desejam fazer um acordo com outras. A menos que todos concordem com cada ponto discutido, existe a necessidade de um entendimento mútuo. Negociação é o nome que se dá a esse processo de tomada de decisão em conjunto.

Estas definições mostram claramente que a negociação é uma ação realizada por pessoas e, para que tenha êxito, é necessário que as partes envolvidas tenham interesse em negociar, mesmo que os interesses envolvidos na negociação sejam diferentes. Ainda assim, é necessário que as partes concordem com o resultado da negociação, não importando, necessariamente, que as duas partes saiam ganhando na negociação. Pela literatura consultada sobre o assunto, percebe-se que, independente da forma como é conduzida a negociação, o intuito sempre é chegar a um acordo que satisfaça as partes envolvidas no processo, mesmo que um lado tenha uma vantagem maior do que o outro.

Autores como Fisher *et alii* (1991 e 2005), Cohen (2008) e Thompson (2009), no entanto, sempre se referem às pessoas como as solucionadoras do problema a ser resolvido em uma negociação, e por sermos indivíduos com características distintas e inigualáveis a qualquer outro ser humano, nunca existirá uma mesma maneira de

se negociar. Além disso, por mais que tentemos isolar a contraparte, chamando-o regularmente de “o outro lado”, não podemos esquecer que assim como nós o “outro lado” também é uma pessoa. Como pessoas, somos imprevisíveis, temos emoções, percepções e maneiras diferentes de enxergarmos, às vezes, a mesma realidade. Fisher *et alii* (1991, p.15 e 2005, p.37) demonstram preocupação em relação à abordagem da negociação em relação às pessoas, preconizando que é necessário separar as pessoas do problema, a fim de se evitar que a negociação não chegue a um impasse:

Deixar de lidar com os outros de maneira sensível, como seres humanos propensos a reações humanas, pode ser desastroso para a negociação. O que quer que você esteja fazendo em qualquer ponto da negociação, desde a preparação até o acompanhamento, vale à pena indagar-se: “será que estou prestando atenção suficiente ao problema das pessoas?”

Podemos definir negociação, então, como um fenômeno relacional e, conseqüentemente, comportamental, dependente de pessoas, sem as quais a negociação não é possível. De outra forma, não teremos negociação.

A relação entre as pessoas, portanto, é fundamental em um processo de negociação, mesmo que a estratégia do negociador seja muito competitiva e não preze pelo relacionamento de longo prazo. O aspecto ligado ao comportamento também é muito importante e essencial ao processo de negociação.

Os relacionamentos pessoais são muito importantes para a criação da confiança e da integridade entre as partes, pois estes fatores ajudarão bastante na comunicação entre os envolvidos, durante o processo de negociação.

Thompson (2009) ressalta que a confiança é fundamental em qualquer relacionamento humano. O mesmo princípio se aplica à negociação. A confiança é a expressão da certeza que podemos ter de que as ações de outra pessoa, ou de um grupo, não nos colocará em risco, prejudicando-nos ou ferindo-nos. Thompson ainda comenta que as pessoas estabelecem três formas de confiança em relacionamentos: confiança baseada na dissuasão (persuasão), que se baseia na



consistência de comportamento, o que significa que as pessoas devem cumprir exatamente o que prometem fazer; confiança baseada no conhecimento da previsibilidade comportamental, que ocorre quando uma pessoa tem informações suficientes sobre as outras para compreendê-las e prever seu comportamento com precisão; confiança baseada na identificação com o outro, que se fundamenta na empatia para com os desejos e intenções da outra pessoa envolvida no relacionamento.

Cheng (2009) comenta sobre a importância da confiança quando negociarmos com pessoas:

Existe um fato básico em negociação que é facilmente esquecido, é que não negociamos com seres abstratos, mas com seres humanos, portanto, não é de se estranhar que a confiança tem uma influência significativa na negociação. Este tema, porém, é amplo e complexo, e por ser considerado abstrato pode muitas vezes escapar à atenção.

Portanto, pode-se dizer que em um processo de negociação não basta apenas que haja um relacionamento entre as pessoas; é necessário que exista entre elas um grau de confiança e de reciprocidade que permita que as pessoas envolvidas no processo continuem trocando informações entre si e se preparando para a negociação, de tal forma que o processo de negociação ocorra com um mínimo de impasse e chegue a um bom termo para todas as partes envolvidas no processo, no final da negociação.

Em tempos de muita competitividade dentro e entre as organizações, garantir que haja relacionamento adequado entre as pessoas envolvidas em um processo de negociação é muito difícil. Conforme comenta Carvalhal (2009, p.59), “o ser humano tende a focar as negociações pensando em suas posições, em como defendê-las e fazê-las vencedoras, sem transigir ou cedendo pouco. Além das posições, os interesses de cada parte também são defendidos com profusão e inflexibilidade, tornando o processo de negociação difícil e por muitas vezes obtendo, para as partes envolvidas, resultados insatisfatórios”.

Entender a outra parte, ou entender o que o outro ser humano envolvido no processo de negociação pode estar pensando, percebendo ou sentindo, pode ser considerada uma habilidade essencial ao negociador, ou uma capacidade a ser desenvolvida em pessoas ou profissionais diretamente ligados à negociação; porém, estas são questões que precisarão de respostas e deverão fazer parte de um roteiro de pesquisa na etapa de planejamento da negociação.

Como descobrir o que passa pela mente da outra parte faz parte da estratégia da negociação; já os meios fazem parte das táticas a serem utilizadas. Estes são alguns elementos que devem ser levados em consideração no processo de negociação e que fazem ainda com que essa seja uma ação ou atividade complexa e imprevisível, pois sempre será realizada entre pessoas com pensamentos e comportamentos únicos e imprevisíveis também.

Como se fosse um jogo, interpretar os sinais da outra parte no intuito de adivinhar o próximo lance do adversário é também uma habilidade imprescindível de um negociador. Neste jogo, portanto, identificar o perfil do outro faz parte da estratégia e do plano da negociação, e o perfil do negociador pode variar em decorrência de sua educação, do meio em que vive, da pressão profissional do momento, do grau de poder do mesmo na negociação, do tempo de que dispõe, das informações que possui do objeto da negociação, da sua natureza ética e, por fim, da sua personalidade.

## **2.2 O perfil do negociador**

A necessidade de definir o perfil do negociador com o qual será feito o negócio advém da busca por uma negociação de sucesso. Se você conhece a outra parte, será mais fácil compreender as características e o rumo que a negociação tomará, pois permitirá determinar qual será o próximo passo que o outro negociador dará. Será, portanto, mais fácil e eficiente planejar e executar a negociação da maneira que se deseja. Embora este tema seja complexo e envolva outros temas não menos complexos, como ética, cultura e personalidade humana, alguns autores arriscam definir os diversos perfis do negociador.

Não existe um perfil que distinga um bom de um mau negociador. Da mesma forma, em uma organização, é intuito do gestor alocar profissionais certos nos lugares certos, ou seja, para cada posição existe um determinado perfil que se adéqua à função e às atividades que irá exercer. Assim é, também, em relação aos negociadores: o ideal para os negócios seria alocar um perfil ideal de negociador para cada tipo de negociação.

Conforme cita Cohen (2008, p.48), numa negociação temos que saber lidar com as diferenças entre as pessoas. Algumas são óbvias, como nacionalidade, etnia e idioma. Outras são menos evidentes, pois envolvem diversidade de perspectivas, de pensamentos e de valores.

Existe um termo que define bem as diferenças entre os seres humanos: etnocentrismo, que é estudado pela antropologia social. Barger (2010) define etnocentrismo como a capacidade de fazer falsas suposições sobre o outro com base em nossa própria experiência. A antropologia social, por sua vez, diferentemente do saber de "senso comum", movimenta-se no sentido de ver a diferença como forma pela qual os seres humanos deram soluções diversas a limites existenciais comuns. Assim, a diferença não se equaciona com a ameaça, mas com a alternativa. Ela não é uma hostilidade do "outro", mas uma possibilidade que o "outro" pode abrir para o "eu".

Considerando que existem diferenças entre os seres humanos na forma de pensar e agir, por conseguinte podemos também concluir que existem diferenças entre os negociadores e seus estilos. Mas como podemos definir um bom negociador? Segundo Andrade *et alii* (2009), um bom negociador resolve os conflitos de forma cooperativa, produzindo ótimos resultados para todos. Ele usa sua comunicação natural. Prepara-se muito, antes, durante e depois da negociação. Usa suas habilidades de percepção e observação para entender melhor os estilos de negociação dos outros. Negocia por princípios. É exímio em saber ouvir. Concentra-se no que há por trás das posições e interesses. Cria opções de ganhos mútuos. Utiliza-se de critérios ou padrões pesquisados e objetivos para gerar confiança e eliminar dúvidas e receios. É flexível e criativo quanto às propostas. Lida com as objeções de forma clara e transparente. Cumpre sempre o que foi acordado.

Investiga o grau de satisfação da outra parte. É ético, porque só pensa em fazer o bem para o outro. É excelente como negociador porque acredita no que está dizendo e fazendo.

Existem algumas variáveis que podem também influenciar o perfil do negociador. Dentre elas podemos citar a experiência.

Negociadores considerados experientes geralmente fazem ajustes em seu perfil ao longo de sua vida profissional, ou mesmo utilizam de perfis ou estilos diferentes de negociação dependendo da estratégia, do momento e até do tipo de negociação em que se encontram. Não raro é possível depreender que negociadores experientes se utilizam de estilos diferentes na mesma negociação. Estas variações de estilos não representam falta de personalidade, ou mesmo de ética, como podemos muitas vezes imaginar, pois no jogo da negociação usar de estratégia para gerar poder e obter com isto êxito é o fator mais importante no processo.

Um bom exemplo da importância da experiência na formação do perfil do negociador está na flexibilidade das ações que estes tomam, dependendo da situação que estão vivendo na negociação. Isto pode ser percebido quando é feito um planejamento para uma negociação. Muitas vezes, o roteiro básico estabelecido no planejamento exige que se tome uma determinada ação. Negociadores inexperientes costumam seguir à risca o que foi preestabelecido, independente de o caminho da negociação ter tomado ou não outro rumo. Porém, negociadores experientes são flexíveis para mudar suas ações, estratégias, táticas e estilos, dependendo da situação em que se encontram.

Thompson (2004) enfatiza esta questão comentando que o negociador experiente possui habilidade para criar um clima colaborativo para a negociação, pois adquiriu esta habilidade através de outras situações de negociação. Além disso, a experiência permite ao negociador identificar os interesses comuns na negociação. A *performance* na negociação está diretamente relacionada com a experiência do negociador e não com a familiaridade dele com a outra parte. Ainda, melhorias no desempenho estão associadas com a maior precisão do julgamento sobre a outra parte e às aspirações mais elevadas de negociação.

Definir os estilos dos negociadores também não é simples; é um tema subjetivo, em que podem incorrer diferentes interpretações e que pode variar de autor para autor. Ervilha (2008) define os estilos de negociadores utilizando um gráfico de coordenadas cartesianas, no qual o eixo das abscissas representa o nível de utilização de técnicas, estratégias e táticas de negociação, e o eixo das ordenadas representa o comprometimento do negociador com o relacionamento de longo prazo, com ênfase na comunicação. Este modelo pressupõe que são necessárias habilidades básicas para se negociar, como, por exemplo, de relacionamento e de comunicação. O relacionamento é importante para se criar um ambiente para a negociação e a comunicação para verbalizar ideias com argumentos convincentes. Geralmente, estas habilidades estão ligadas à personalidade de quem está negociando. Por outro lado, técnicas, estratégias e táticas são habilidades que podem ser adquiridas por meio de treinamento. Quanto mais aplicamos essas habilidades, mais podemos desenvolvê-las. A figura 1, abaixo, pode ajudar a definir com quem estamos negociando ou quem enfrentaremos em uma próxima etapa da negociação, mas é um modelo subjetivo e sujeito a erros de interpretação, pois estamos avaliando a personalidade de pessoas que geralmente nem conhecemos.

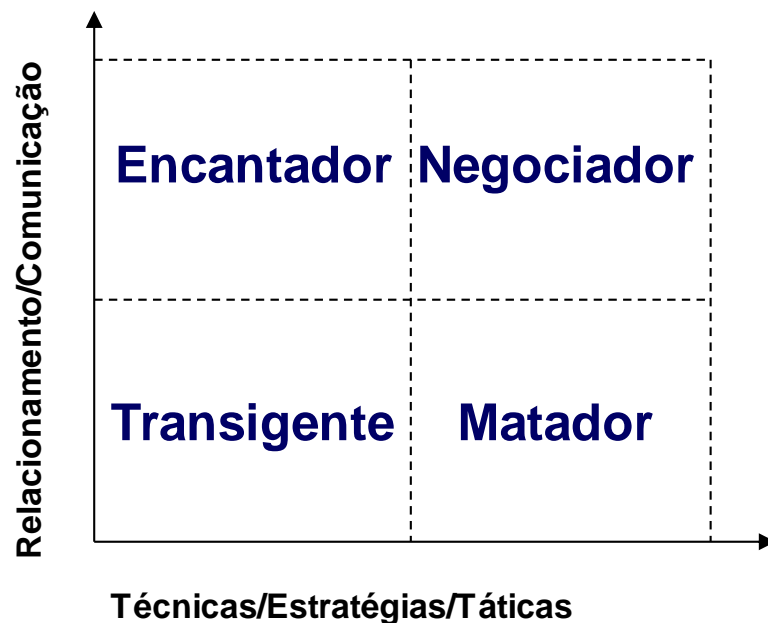


Figura 1 - Os estilos do negociador

Fonte: Ervilha (2008)

Este modelo (figura 1), utilizado para identificar os perfis dos negociadores, apesar de simples, exemplifica de maneira clara como vemos a outra parte no dia a dia da negociação, ou seja, é muito fácil identificarmos o perfil da outra parte com a qual estamos negociando, olhando para esta figura. Apesar de o modelo utilizar o grau de relacionamento/comunicação versus técnica/estratégia/tática, o fator personalidade também é muito importante, pois analisamos também a outra parte pelas suas ações e comportamentos.

Segundo Ervilha (2008), quando analisamos cada quadrante da figura, é possível chegar a algumas conclusões interessantes. O perfil *transigente*, por exemplo, possui baixo grau de relacionamento/comunicação e se utiliza de pouca técnica/estratégia/tática. Um profissional de negociação com esta característica pode ter este perfil em razão de sua personalidade, ou pode estar com este perfil. No primeiro caso, dificilmente terá resultados interessantes em suas negociações. Caso esteja com este perfil, ele pode, por exemplo, estar desmotivado em relação à empresa, em relação à função que está exercendo, pode ter outras prioridades ou atividades no momento e, por isto, não está dando tanta importância à negociação. A questão é que, em uma negociação, o negociador com perfil transigente é pouco eficaz e o resultado da negociação pode favorecer muito mais a outra parte.

Seguindo acima pelo eixo das ordenadas, encontra-se o quadrante do perfil *encantador*. O negociador com este perfil possui forte habilidade em comunicação e relacionamento. Geralmente, este negociador é capaz de conquistar a outra parte por meio do envolvimento de palavras com forte conteúdo emocional. A linguagem corporal também é muito utilizada por ele, uma vez que a comunicação é um fator marcante deste perfil. A facilidade na comunicação e a habilidade que lhe permite envolver a outra parte possibilitam ao *encantador* criar relacionamentos de longo prazo com base em uma relação de confiança.

Descendo o eixo das ordenadas e seguindo a direita pelo eixo das abscissas, encontramos o quadrante do perfil *matador* cujas características são mais fortes e estão voltadas à técnica/estratégia/tática. Ele não se preocupa com o relacionamento de longo prazo e sua habilidade em comunicação se limita à necessidade de transmitir de forma estratégica seus interesses à outra parte. O

*matador* é direto, preciso e técnico, passa segurança no assunto que está tratando, mas cede pouco e dificilmente é flexível nas negociações. Sua postura é rígida e visa fechar logo a negociação sem se preocupar com a necessidade de manter um ambiente adequado para negociação futura, ou com ajustes vindouros para o que foi acordado.

Ervilha (2008) comenta que no último quadrante da figura é possível observar o perfil do *negociador* ou dito *alto desempenho*. Isto não quer dizer que os demais perfis não são de negociadores, mas o perfil *negociador* ou de *alto desempenho* geralmente possui as características completas necessárias para uma negociação: possui muita habilidade em relacionamentos, tem facilidade de comunicação e faz bom uso de técnica/estratégia/tática de negociação. O profissional com este perfil tem o discernimento de mudar seu estilo no andamento da negociação, dependendo de sua conveniência, no intuito de buscar um resultado positivo na negociação. Os profissionais com estas habilidades são considerados de alto desempenho e já não são mais negociadores eventuais. Esses profissionais não estão preocupados somente com o resultado imediato da negociação, nem tampouco com o resultado financeiro; a preocupação deles é sistêmica, ou seja, eles pensam também nas consequências imediatas e futuras da negociação em que estão envolvidos, visualizam todos os âmbitos da empresa e levam em consideração a outra parte, pois é preciso fazer com que o objeto da negociação seja atingido em sua plenitude.

As circunstâncias podem também formar ou modificar o perfil do negociador. Um negociador tomado por extrema pressão para concluir uma negociação pode ser levado a ceder muito facilmente para se livrar da pressão; ou, por outro lado, pode vir a personificar um perfil *matador* para decidir com rapidez e eficiência a negociação.

Outro exemplo é a restrição por política interna das empresas. A burocracia pode limitar a atuação do negociador no processo de negociação. Sem autonomia para decidir algum aspecto na negociação, o negociador, por falta de motivação, pode vir a adotar um perfil *transigente*. Por outro lado, talvez o mesmo negociador possa assumir um perfil *negociador* de *alto desempenho* com o intuito de mostrar suas qualidades e conseguir reconhecimento por suas habilidades como negociador.

Thompson (2009, p.90) contribui com outra perspectiva em relação ao perfil do negociador. Segundo ele, os negociadores normalmente escolhem um dentre dois estilos de negociação completamente distintos: ser inflexível ou ser gentil. O negociador inflexível é firme, faz demandas altas, concede pouco, controla-se até o último minuto e normalmente rejeita ofertas dentro da zona de barganha. Por outro lado, o negociador gentil normalmente faz concessões infinitas e generosas, revela seu ponto de reserva e fica tão preocupado com a satisfação do seu oponente que acaba concedendo grande parte de sua fatia no montante da barganha para a outra parte.

Thompson (2009, p.91) faz referência também ao estilo do negociador tendo como base a motivação, pois as pessoas têm orientações diversas no tocante ao processo de negociação. Algumas são individualistas, visando somente ao seu próprio ganho, enquanto outras são cooperativas, maximizando interesses conjuntos, e outras, ainda, são competitivas, buscando a maximização das diferenças.

O quadro 1 mostra as diferenças entre os estilos com base nas motivações.

Quadro 1 - Estilos motivacionais

	Individualista	Competitivo	Cooperativo
Objetivo	Interessado em si mesmo	Vitória	Bem estar conjunto
Visão das outras pessoas	Tem interesse em si mesmo	Competitivo	Heterogênea: alguns cooperativos, alguns competitivos e outros, individualistas
Fatores situacionais que ativam essa orientação motivacional	Incentivos para maximizar seu próprio ganho	Competição no grupo quando as organizações realçam as comparações interpessoais	Identidade social Metas superiores

Fonte: Thompson (2009)

Ochman (2009) aborda o estilo ou tipo de negociador sob a perspectiva de Carl Gustav Jung e comenta que, mesmo com toda sua experiência, Jung sabia do



desafio de classificar uma personalidade de forma correta. Caso identificasse certa conformidade das pessoas em relação aos tipos maiores, via, muitas vezes, as peculiaridades. Um cuidado adicional que o observador deve tomar é verificar se está identificando uma atitude consciente ou inconsciente, e isto faz diferença em relação às condições aplicáveis numa relação de autoconhecimento e conhecimento do outro, para ser aplicado numa negociação.

Segundo Ochman (2009), os tipos pensados por Jung decorrem de dois conceitos básicos: atitudes e funções – e suas variações. As atitudes podem ser definidas pelo comportamento em relação ao objeto e são classificadas em extrovertidas ou introvertidas. As funções podem ser: pensamento, sentimento, sensação e intuição. Ter atitude é estar pronto para agir e encarar algo determinado, quer se tenha ou não consciência do fato. Numa negociação, espere do extrovertido uma conformação maior com o objetivo, com as circunstâncias dadas, mesmo que com certa luta. Já do introvertido podem partir solicitações mais agudas de inovação, de ruptura dos limites e das expectativas do ambiente. Apesar de falar menos, o introvertido pode pedir mais.

Segundo Ochman (2009, p.37), Jung desenvolveu uma maneira de classificar as funções em racionais e não racionais. As funções ditas racionais seriam as ligadas ao pensamento e ao sentimento; as não racionais seriam as ligadas à sensação e à intuição.

Enfim, apesar de todas as abordagens, em nosso comportamento somos influenciados pelo meio em que vivemos. Esses estímulos ambientais formam o nosso sistema de valores e crenças que nos levam a agir de acordo com eles. Os estímulos vêm da nossa origem familiar, da nossa religião, do lugar em que fomos criados, da nossa cultura, da experiência de vida, entre outros fatores.

Contudo, ter estilo para negociar é o mesmo que reconhecer os melhores trajetos para se atingir o ápice da negociação. Portanto, negociadores mais eficientes são os que conhecem todas as estratégias que deverão ser utilizadas na negociação. Excelente negociador é aquele que defende seus objetivos e respeita os objetivos

da outra parte, buscando informações sobre as diferenças e compatibilidades, ao construir acordos de característica duradoura.

### **2.3 As variáveis básicas da negociação: poder, tempo, informação e ética**

A negociação é um processo complexo que envolve múltiplas variáveis que podem estar intrínsecas e tangíveis ao objeto da negociação como, por exemplo: preço e qualidade de um produto ou serviço. A negociação envolve ainda elementos complexos e áreas do conhecimento também complexas, como a comunicação, a psicologia e a sociologia. Segundo alguns autores, muitas podem ser estas variáveis, mas as mais importantes são: poder, tempo, informação e ética. Estas quatro variáveis não são independentes e se relacionam em algum momento dentro do processo de negociação. Máximas como "quem tem tempo tem poder", "informação é poder", "negociação sem ética tem outro nome e não negociação" são ditos que demonstram de forma popular que estas variáveis, além de muito importantes dentro da negociação, são também interdependentes.

Conforme exibido na figura 2, abaixo, por Pacheco (2010), estas variáveis atuam na negociação de forma estruturada, em distintas fases e através de diferentes vetores. Caso a caso a influência destes elementos pode variar, dependendo do tipo de negociação, da fase da negociação ou até mesmo do estilo do negociador; podem até mesmo serem suprimidos ou ignorados.

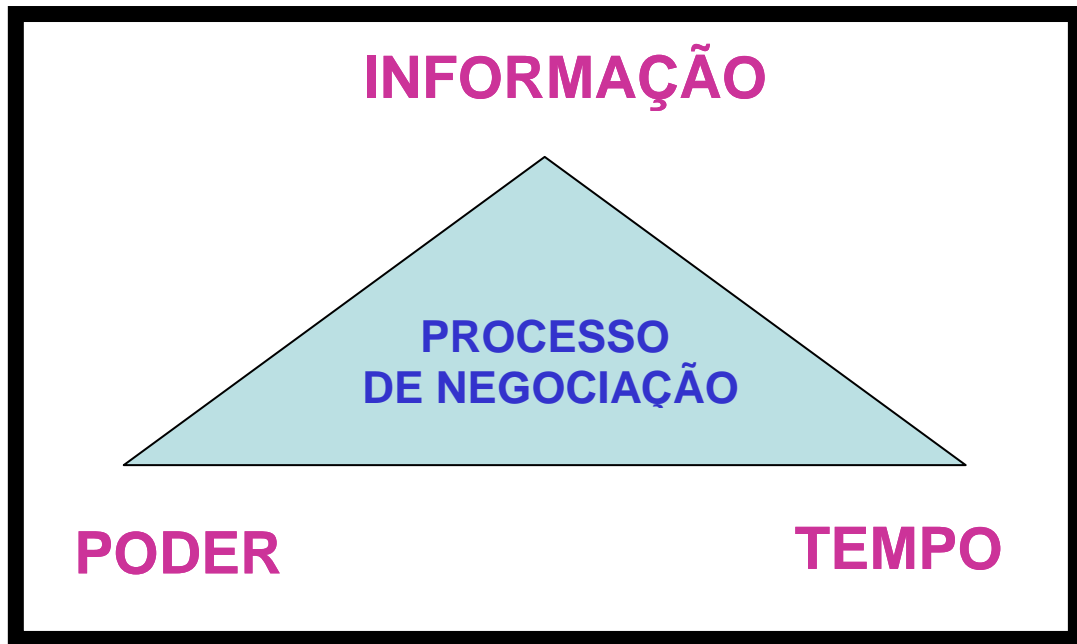


Figura 2 - Elementos básicos da negociação

Fonte: Pacheco (2010)

De qualquer forma, é fundamental entender estes elementos, sua importância e suas fases, pois estas informações serão muito úteis no momento em que os negociadores estiverem fazendo o planejamento da negociação. Identificar e usar estes elementos estrategicamente será um fator decisivo no sucesso da negociação.

Martinelli e Almeida (1998, p.24) destacam a importância de três elementos básicos em uma negociação, independentemente do objetivo, da importância e da oportunidade, como podemos ver na citação abaixo:

Qualquer que seja o objetivo da negociação, sua importância e oportunidade, haverá três variáveis básicas que condicionam este processo: poder, tempo e informação. Para se ter uma negociação efetiva, é importante ter pelo menos duas das três variáveis presentes e, se possível, interligadas, além de saber utilizá-las corretamente. Em muitas ocasiões, tem-se uma ou outra variável, isoladamente, ou duas delas simultaneamente, ou ainda, as três variáveis relacionadas.

Camargo (2007) ressalta que, além das três variáveis (tempo, poder e informação), existe uma quarta variável básica da negociação: a ética. Sem ética não ocorrerão futuras negociações, ou seja, uma das partes não ficou satisfeita com o resultado da negociação e não ocorrerão novas negociações entre as partes.

Krym (2009) salienta que negociação não é uma arte, mas um conhecimento complexo. Por este motivo, aqueles que não desejam contratar profissionais para realizar suas negociações devem pelo menos entender a importância do que ele chama de três forças da negociação, a saber: tempo, informação e poder. Caso contrário, não terão sucesso ou mesmo não conseguirão atingir seus objetivos básicos.

Assim, segundo exposto por Camargo (2007), entende-se que existe também a quarta variável básica da negociação, pois, em um ambiente globalizado, se a ética não existir e o parceiro for passado para trás, outras não surgirão. Muitas empresas já adotam o código de ética nas negociações como uma maneira de ditar as regras que envolvem os negociadores (pessoas) e ditar as boas práticas de condutas éticas envolvidas em qualquer negociação.

### **2.3.1 Poder**

Muitos são os autores que enfatizam a necessidade de conhecer o poder nas negociações e as maneiras de exercê-lo para se ter êxito. Portanto, é importante entender o que é o poder e sua importância.

Weber (2005, p.1) define poder no sentido da obediência: “o poder, isto é, a possibilidade de obter obediência a uma ordem determinada, pode apresentar diferentes motivos de acatamento: pode ser condicionado apenas pela situação de interesse, portanto por considerações teleológicas-rationais das vantagens e desvantagens por parte de quem obedece; pode ser mediante o simples costume, ou, ainda, pode ser justificado pela tendência puramente afetiva, simplesmente pessoal do governado”.

Shell (2001, p.109) cita o poder de influência como um fundamento da negociação efetiva:

O poder de influência é a sua capacidade de não apenas realizar acordos, mas realizá-los dentro de suas próprias condições. As pesquisas mostraram que, com poder de influência, até um negociador médio se sairá muito bem, enquanto, sem ele, somente os negociadores muito habilidosos atingem suas metas. A parte que detém o poder de influência sente-se confiante; a parte que não o possui normalmente sente-se nervosa e insegura.

Thompson (2009, p.149) comenta que o poder em negociações objetiva a obtenção de uma fatia do montante de barganha. Ainda, está relacionado com novas oportunidades de um ganho conjunto. Ressalta também sobre os efeitos psicológicos do poder. Em termos de percepção e precisão, quem tem menos poder percebe mais precisamente os comportamentos e atitudes daqueles que detêm mais poder. Essa competência faz muito sentido, especialmente porque os menos poderosos dependem dos que têm mais poder para obter importantes recompensas organizacionais.

Mello (2005, p.40) salienta a questão do poder sob a característica de ser bom ou ruim:

O poder não é bom ou ruim, moral ou imoral, ético ou antiético. Ele é neutro. O poder é visto muitas vezes com conotações negativas, mas isso não tem sentido. O que acontece é que as pessoas muitas vezes vêem somente o lado negativo do poder: o poder é como uma faca; pode ser usada para preparar uma refeição (um bom uso) ou para ameaçar (ou ferir) outra pessoa (um mau uso). O poder nunca é aquele que você realmente possui, mas o que o outro pensa que você tem.

Além disso, Mello enuncia algumas características do poder, que são:

- O poder é instável;
- O poder depende da percepção (sua e do outro);
- O poder pode ter origem no nada.

Segundo Mello (2005), o poder pode ter várias formas: o poder pessoal e o poder externo. O poder pessoal está baseado em competência, motivação, persistência, vontade, compromisso e aparência. O poder externo, por sua vez, está baseado em risco, informação, tempo, competência e concorrência.

Stark (2010) comenta que vários são os tipos de poder que podem influenciar em uma negociação; porém, adverte que se você tem poder e não o usa, então você não tem poder nenhum. Seguem os tipos de poder, de acordo com Stark:

1. Posição. Quando o poder é conferido com base em uma posição formal em uma organização. Por exemplo: se você é o gerente de *marketing*, pode influenciar as decisões que afetam o departamento de compras ou vendas.
2. Conhecimento ou experiência. Conhecimento em si não é poderoso; é a aplicação dos conhecimentos que confere poder. É importante tomar algum tempo para a análise dos fatos antes de uma negociação no intuito de investigar fatos e estatísticas, descobrir quais são os objetivos da outra parte, e descobrir quais áreas ele ou ela pode considerar negociável e, então, usar este conhecimento.
3. Personagem. Os indivíduos que são vistos como confiáveis têm um grande poder nas negociações. Você é percebido como confiável se você tem uma reputação por fazer o que você diz que vai fazer.
4. Recompensa e punição. Aqueles que são capazes de conceder prêmios ou recompensas, como aumento de salário ou benefícios, detêm o poder. Por outro lado, aqueles que têm a capacidade de criar um resultado negativo para a outra parte também têm poder.
5. Estilo de comportamento. A maioria das pessoas apresenta um ou uma combinação de estilos de comportamento. Se você possui um estilo de comportamento adequado, então você pode ter o poder.

Stark (2010) acredita que a maioria das pessoas tem mais poder do que pensam. O autor demonstrou que pessoas com elevada auto-estima sentem ter mais opções viáveis e, portanto, maior poder de agir nas negociações- Por outro lado, pessoas com baixa auto-estima não conseguem ver opções viáveis e por isto não demonstram poder nas negociações.

Fisher *et alii* (1991, p.100, 2005, p.119) salientam que é necessário se ter alternativas à negociação para que se possa desistir da mesma, caso o outro lado seja mais forte e considerar ter o poder na negociação. Os autores denominaram esta alternativa como *BATNA - Best Alternative to a Negotiated Agreement* – que, traduzindo, seria: Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo - MAANA. Segundo Fisher *et alii*, quanto melhor sua *BATNA*, maior o seu poder. As pessoas pensam no poder de negociação como sendo determinado por recursos como riqueza, ligações políticas, força física, amigos e poderio militar. De fato, o poder relativo de negociação entre duas partes depende primordialmente de quão atraente para cada uma delas seja a opção de não se chegar a um acordo.

Muito se discute sobre o poder no sentido de que ele seja bom ou ruim, de que ele perverta ou seja tirânico. A questão é que em negociação você pode tê-lo, mesmo não tendo tomado nenhuma ação para isto, ou seja, a sua condição na negociação já lhe permitiu ter o poder. Também é possível que todas as vantagens em relação à negociação estejam com a outra parte. Neste caso, a outra parte detém o poder.

Em negociação, a tendência dos negociadores é tentar ganhar o poder. Nesse caso, o negociador poderá exigir mais da outra parte, terá uma chance maior de atingir seus objetivos e interesses na negociação, ou poderá ceder menos à outra parte. O jogo da negociação consiste em tentar garantir o poder na maior parte do tempo, por isso monta-se um planejamento, uma estratégia e se escolhe as táticas mais adequadas no processo de negociação. O poder também está relacionado com a informação. Nos dias atuais, ter informação precisa e atualizada pode ajudar a manter o poder em uma negociação, por isso é importante tratar também informação como uma variável na negociação.

### 2.3.2 Informação

Quando o assunto é negociação, existe uma máxima que diz: quem tem poder, tem informação e quem tem informação tem poder. Cohen (2008, p.22) destaca que a informação é o fator determinante em uma negociação. Estes dois elementos da negociação se relacionam entre si. Se o poder do negociador está baseado em condições externas, então é muito importante que ele obtenha a maior quantidade de informações possíveis antes de entrar em um processo de negociação. Por outro lado, mesmo que o negociador já tenha o privilégio de ter o poder na negociação, se lhe faltar a informação necessária durante a negociação, é possível que ele não obtenha o sucesso desejado, ou mesmo perca condições que lhe seriam interessantes no final da mesma. Porém, não basta somente ter ou obter as informações, é necessário saber quando e como usá-las. Neste ponto é preciso levar em consideração a questão da ética, seja na obtenção da informação, seja na sua utilização, ou seja na estratégia para sua utilização.

Thompson (2009, p.151) comenta que a informação é uma vantagem diferencial numa negociação; por essa razão, é necessário que os negociadores avaliem as informações disponíveis para eles e para a outra parte.

Stuhlmacher (2000) cita que informação é o conhecimento que se tem sobre as partes em uma negociação; é o acesso aos resultados das decisões, aos possíveis problemas e ao conhecimento das estratégias e interesses que possam afetar as negociações. A informação poderá causar diferentes efeitos, dependendo de onde se concentra a atenção na negociação. Pesquisas feitas revelaram que partes com perspectivas opostas negociam melhor depois que revelam entre si suas posições e informações. Stuhlmacher conclui ressaltando que a informação pode surgir de várias formas e tem uma variedade de efeitos. Se informação é poder, o efeito da informação pode ser visto como uma superação da estratégia em relação à pressão pelo tempo. A informação pode ajudar a aumentar a qualidade dos acordos e criar estratégias mais eficientes; por outro lado, a informação pode ser considerada uma fraqueza, uma vez que pode revelar pontos importantes para a outra parte sem que com isso se obtenha algo em troca.



No que diz respeito à abordagem competição, Mello (2005, p.48) considera que os negociadores escondem seus verdadeiros interesses, intenções e necessidades. Para ele, a troca de informações é restrita e as informações nem sempre são verdadeiras ou confiáveis. Nessa estratégia, a informação é uma forma muito preciosa de poder e é usada como arma.

A tecnologia da informação tem ajudado os negociadores a obter muitas informações, ao contrário de há alguns anos atrás, em que era necessário montar estratégias mirabolantes para consegui-las. A Internet, por exemplo, tornou-se uma ferramenta imprescindível e muito eficaz, pois permite, apenas digitando o nome ou alguma referência da outra parte, levantar um verdadeiro *dossiê*. O planejamento da negociação ficou mais rápido, a coleta de informações pôde ser delegada a outros funcionários, permitindo ao negociador empreender mais do seu tempo na elaboração de estratégias, ou mesmo planejando as próximas ações no processo de negociação. Embora a tecnologia ajude a obter informações úteis e importantes, o momento presencial da negociação, o *face to face*, ainda é a circunstância mais importante para se obter informações sobre a outra parte. Observar a comunicação não verbal, ouvir e perguntar, fazer uso da percepção para descobrir interesses, objetivos e razões ocultas, ainda é a forma mais eficaz de garantir as informações necessárias para se obter êxito nas negociações.

### **2.3.3 Tempo**

O tempo é outro importante elemento da negociação. Quem tem o tempo a seu favor obtém resultados melhores, pois não sofre pressão para liquidar a negociação. A pressão pode ser interna e, neste caso, o próprio negociador se sente acuado e pressionado a terminar a negociação para mostrar bom desempenho, solucionando rapidamente o problema; ou, pode ser externa, através de prazos a serem cumpridos, paradas em linha de produção, clientes infelizes, superiores insatisfeitos e até oportunidades sendo perdidas.

Isto faz do tempo um fator de poder, ou seja, se você tem tempo, então você tem poder. Administrar o tempo a seu favor é uma vantagem competitiva em relação à outra parte, pois é possível pressionar para se obter vantagens ou informações.

Mello (2005, p.49) exemplifica através de uma figura a questão do tempo versus concessões:

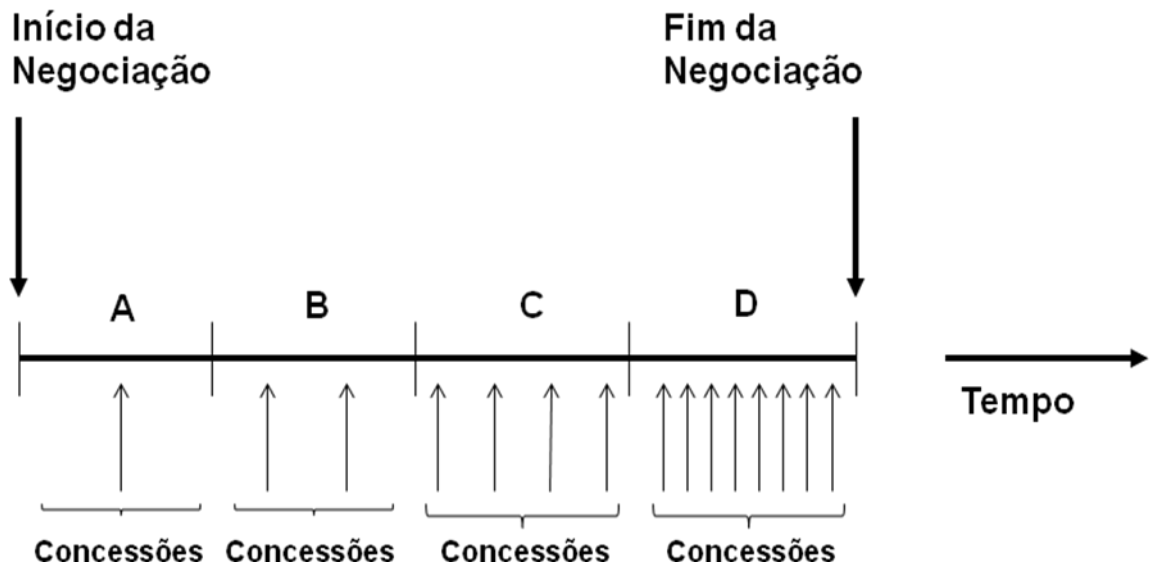


Figura 3 - Tempo x Concessões

Fonte: Adaptado de Mello (2005).

Na figura 3, o tempo da negociação foi dividido em quatro momentos, que correspondem ao início (A), meio (B e C) e final da negociação (D). É de se esperar que a maior parte das concessões seja feita no final, isto é, no intervalo (D). Assim, em uma negociação competitiva, o negociador que conhece o limite de tempo do outro leva vantagem, porque, à medida que o tempo se esgota, o limite de tensão do outro aumenta, o que o levará a fazer concessões.

O modo como usamos o tempo é importantíssimo, pois ele pode favorecer a qualquer um dos negociadores.

A seguir, segue um comentário de Thompson sobre a preferência pelo tempo, enquanto Nierenberg discorre sobre o uso do tempo como digressão.

Thompson (2008, p.56) faz um comentário em relação à preferência pelo tempo:

As pessoas podem avaliar um mesmo evento de forma bastante diferente, dependendo de quando ele ocorre. Se uma parte é mais impaciente do que as outras, mecanismos para otimizar as consequências sobre o tempo são concebidos. Por exemplo, dois parceiros de uma *joint venture* podem alocar os lucros iniciais para o parceiro que tem custo elevado para o tempo, enquanto o parceiro que pode esperar pode atingir maiores lucros ao longo do tempo.

Nierenberg (2003) comenta sobre o uso do tempo como propósito de digressão no momento da negociação:

Muitas negociações não conseguem chegar a uma conclusão satisfatória porque o tempo foi gasto em conversa fiada – questões que desviam a atenção da discussão principal. Uma conversa fiada pode ser introduzida por uma das partes como uma tática deliberada de digressão ou mesmo como uma tentativa de sabotar a negociação, ou pode ser um tópico levantado inocentemente.

Nierenberg (2003) ainda comenta que, embora nem todas as negociações se ressintam de tempo curto (algumas podem se arrastar por anos antes de se chegar a uma conclusão), na maioria das vezes os negociadores são pressionados pela falta de tempo e precisam desenvolver a capacidade de se concentrarem para cumprir determinada tarefa.

Stuhlmacher (2000) cita que a pressão do tempo influencia tanto o processo de negociação quanto o seu resultado. Se a pressão pelo tempo for muito alta, é possível que isto afete a velocidade da negociação, fazendo com que as concessões e os acordos ocorram mais rapidamente do que quando a pressão não é tão intensa. Além disso, o efeito da pressão pelo tempo promove um comportamento mais cooperativo entre as partes. A pressão pelo tempo também encoraja situações de acordos ao invés de impasses; entretanto, perde-se na qualidade da negociação, se as partes não encontrarem alternativas após cessar esta pressão.

Além do tempo, a necessidade de competitividade vem fazendo com que as organizações se tornem mais enxutas. O *downsizing* e o *outsourcing* foram, e ainda são, modelos utilizados para se reduzir custos através da diminuição do quadro de funcionários (homens-horas = tempo de trabalho). Isto não significa que a quantidade de tarefas para aqueles que ainda permanecem nas organizações tenha reduzido ou permanecido a mesma. Ao contrário do que se imagina, novas tarefas foram criadas, e assim surgiu um novo perfil de profissional nomeado de multifuncional. Este novo profissional possui múltiplas especialidades, mas tampouco é profundo conhecedor de cada uma delas; desempenha funções de modo eficiente, mas pouco eficazes; usa o tempo para o qual é pago dentro da organização e um tempo extra, fora dela. Esta onda multifuncional também invadiu as áreas que exigem a negociação. Compradores e vendedores, muito embora se utilizem das facilidades e rapidez da informática, dividem o seu tempo em tarefas menos importantes do que negociar, pouco param para pensar em planejamento de negociação, pouco analisam os elementos importantes: poder, tempo, informação e ética. Na verdade, tempo é o que lhes falta para pensar em negociação e gastam o tempo que possuem com tarefas antes desempenhadas por outros profissionais.

#### **2.3.4 Ética**

Embora não seja considerado por alguns autores como um elemento básico dentro da negociação, a ética é parte da negociação; não se pode falar em negociação sem falar em ética. Ou se tem ética na negociação, e, neste caso, todos os demais conceitos - estratégias, táticas e técnicas - continuarão sendo importantes no processo de negociação, ou não se tem ética, e todos esses conceitos não serão mais importantes. A questão da ética em negociação se tornou um elemento fundamental atualmente, pois estamos vivendo em uma sociedade de consumo exacerbado e, neste contexto, tornou-se mais importante levar vantagens sobre os demais, não importando o que for necessário fazer para se conseguir estas vantagens. Assim é relevante abordar este tema e entender algumas definições e conceitos sobre ele.

Segundo Denny (2001, p.135), as organizações são grupos humanos que se orientam normalmente por valores; as empresas se movem por normas. Assim, a organização eticamente responsável trata de mostrar que optar por valores que humanizam é a melhor decisão a ser tomada como um grupo humano e para a sociedade em que ela opera. “E é assim, porque a ética de qualquer atividade humana, que tenha um fim socialmente legítimo, consiste em desenvolvê-la em sua plenitude, a partir do marco ético do justo exigido por uma sociedade determinada, o desenvolvimento da consciência moral”, cita o autor.

Ferrrel *et. alii.* (2001) define ética como sendo um problema, situação ou oportunidade que exige de um indivíduo a decisão entre vários cursos de ação que precisam ser avaliados como certos ou errados, éticos ou antiéticos.

A ação ética como maneira de agir, dependente de aprendizagem, somente é aceitável e legítima se for livre e autônoma, ou seja, se originária do indivíduo, sem qualquer pressão externa.

Andrade (2009, p.9) ressalta que ética é a ciência dos costumes ou dos atos humanos cujo objetivo é a moralidade; entendendo-se por moralidade a caracterização desses mesmos atos como bem ou mal. O dever em geral é objeto da ética. O termo é usado normalmente em seu sentido literal, isto é, como ciência dos costumes, que abrange os diferentes campos da atividade humana. Normalmente é sinônimo de moral (do latim *mos - ris*, costume). Ética é uma questão importante na tomada de decisão e nas negociações. Como a tomada de decisão e a negociação normalmente são partes de um processo competitivo, no qual as partes estão competindo por recursos escassos e para conseguirem o melhor acordo possível, frequentemente essas partes estão dispostas a mover-se de um comportamento honesto para um tipo de comportamento que se pode considerar desonesto, dependendo, evidentemente, do ponto de vista de quem avalia. Um dos principais motivos pelos quais as pessoas se envolvem em comportamentos não éticos é a busca por vantagem com vistas ao poder. Dado que informação gera poder, a parte que é capaz de manipular melhor as informações ganha uma vantagem, ao menos temporária, sobre a outra parte. Por outro lado, é muito comum os negociadores esconderem ou guardarem informações da outra parte para

poderem barganhar depois. Assim, a informação, segundo Andrade, pode ser considerada o principal fator no comportamento ético na tomada de decisão e negociação.

Quando a ética envolve a negociação, muitos aspectos precisam ser considerados: a cultura étnica, o ambiente, a cultura da empresa e dos gestores, a pressão por resultados, porte da empresa, condições sócio-econômicas dos envolvidos na negociação, dentre outros fatores, intrínsecos ou extrínsecos à empresa.

Cohen (2004) comenta sobre a tática de convencimento empregada no processo de negociação:

A negociação envolve muitas coisas. Um dos seus elementos centrais é convencer os outros a aceitar a exatidão ou realidade de informações que vão influenciar a sua decisão. A maioria dos negociadores sabe que é de fato possível influenciar as pessoas mentindo para elas. Mas bons negociadores também percebem que quando outras partes descobrem que receberam informação que não eram verdadeiras, ou seja, eram mentiras, a credibilidade do negociador vai para o brejo.

Burr (2001) ressalta que os negociadores mais eficazes são geralmente cooperativos e, por sua vez, costumam ser éticos, ou seja, dentro deste contexto, estes negociadores utilizam de franqueza no momento da troca das informações. Por outro lado, em um processo de negociação é comum que os negociadores mintam sobre a melhor alternativa para se fechar uma negociação, quando esta alternativa não oferecer as vantagens ideais, e, ainda, é possível que os negociadores, por exemplo, exagerem no preço mínimo aceitável para se fechar o negócio.

Segundo Cohen (2004), disputas entre as partes costumavam ser levadas aos tribunais para que um juiz concluísse os méritos do litígio; entretanto, os custos advocatícios se tornaram caros demais e o uso da negociação e da mediação vêm se tornando uma alternativa mais barata de se resolver conflitos. Desta forma, é preciso que os preceitos éticos sejam seguidos; do contrário, estas ações perderão credibilidade.

Outra questão relacionada à ética na negociação é a relação entre ética e poder. Muitos negociadores podem se utilizar de condutas antiéticas com o intuito de obter poder. Martinelli e Ghisi (2006, p.176) comentam que, sob a ótica do negociador, a principal motivação para utilizar um comportamento antiético é aumentar seu poder e controle. Considerando que quem tem informação tem também poder, a parte com a melhor capacidade de trabalhar a informação terá, por consequência, maior poder sobre a outra parte.

Esta dissertação não abordará ações e comportamentos inescrupulosos e ilegais como, por exemplo, o pagamento de propina a um terceiro, pois entendemos esta atitude como sendo ilegal e criminosa, e não conceitual. Mas vale ressaltar, por exemplo, que as leis norte-americanas possuem uma severa regulamentação para restringir o comportamento criminoso de cidadãos que por ventura queiram, com o intuito de conseguir vantagens em negociações ou relacionamentos com o governo, oferecer propina ou qualquer outra forma de favorecimento a funcionários públicos ou agentes indiretos.

Esta lei é chamada de FCPA (*Foreign Corrupt practices act*) e é um código de conduta e ética anticorrupção. Apesar de ter sido promulgada em 1977, tem repercutido no mundo inteiro, pois os cidadãos americanos ou residentes nos Estados Unidos, e também empresas americanas, não importando o lugar do mundo em que se encontram, devem se enquadrar nesta regulamentação. Ou seja, em qualquer lugar do mundo em que as multinacionais americanas e suas subsidiárias estejam, precisam se enquadrar nas suas determinações. As empresas multinacionais americanas aproveitaram desta legislação e adicionaram em seus códigos de conduta e ética interna a proibição de atos e comportamentos ilícitos, como o pagamento de propina, não somente a funcionários públicos locais ou americanos, mas também a funcionários de empresas privadas.

Portanto, pode-se considerar que ética é um elemento necessário para que se inicie e se mantenha uma relação clara e objetiva dentro do processo de negociação; ela é o estabelecimento da confiança e reputação. A falta de ética poderá provocar uma situação de desvantagem para uma das partes.

### 3. MODELOS DE NEGOCIAÇÃO

A maioria da literatura sobre negociação concentra as definições sobre estratégias de negociação em dois modelos, intitulados: negociação distributiva e negociação integrativa. A negociação distributiva trata basicamente em distribuir algo fixo, como, por exemplo, um bolo repartido em pedaços e depois distribuído entre as partes interessadas; já a negociação integrativa procura aumentar o bolo antes de reparti-lo. Existe ainda um terceiro modelo, chamado por Fisher *et alii* (1991, p.10; 2005, p.28) de negociação por princípios. Este modelo, apesar de possuir características próprias e específicas, possui similaridades com a negociação distributiva e a integrativa, com características muito próximas da negociação integrativa.

Fisher *et alii* (1991, p.8; 2005, p.15) comentam que, embora as negociações aconteçam todos os dias, não é fácil conduzi-las a contento, e que as estratégias padronizadas de negociação geralmente deixam as pessoas insatisfeitas, desgastadas e alienadas e com muita frequência as três coisas.

Embora os três modelos estratégicos tratem a negociação de forma diferente, novamente são as circunstâncias da negociação que poderão determinar qual o melhor modelo a ser utilizado. Entender em detalhes cada uma das estratégias é muito importante para a pesquisa e para o caso estudado.

#### 3.1 Negociação distributiva

Em negociações, as partes envolvidas tentam sempre conseguir vantagens que lhe compensem ter iniciado a negociação. Quando dizemos que estamos negociando algo, é natural que as pessoas que nos ouvem imaginem que queremos ganhar alguma coisa com a negociação. A negociação distributiva possui essa característica, como o próprio nome sugere: este tipo de negociação tem como objetivo distribuir o que está sendo negociado, seja o objeto da negociação, sejam valores, sejam bens, ou seja qualquer outro tipo de objeto. Este tipo de negociação também é considerado a forma mais comum de se buscar um acordo, pois envolve geralmente apenas dois interessados e uma única questão. Como o conceito



envolve uma série de concepções e definições, abordaremos algumas delas para que possamos entender suas características, estratégias, táticas e aplicações.

A negociação distributiva é conhecida como *win-lose negotiation*, conforme diz Spangler (2003), ou como negociação perde-ganha. Ela recebe esta denominação porque no final da negociação uma das partes terá ganho maior do que a outra parte envolvida.

Em um processo de negociação, sempre haverá o fator motivacional influenciando as partes nas decisões tomadas. Bendersky (2007) comenta que estas questões são estudadas pela teoria da decisão comportamental e pela psicologia social. No entanto, não é difícil de supor que as pessoas envolvidas em uma negociação tendem a agir de forma racional, ou seja, elas provavelmente tomarão decisões que possam ser sustentadas por um raciocínio lógico e justificável.

Segundo Inácio (2010), a negociação distributiva é uma situação de negociação em que os recursos são fixos e cada um quer obter o máximo possível deles. Desta forma, quanto mais um ganha menos o outro ganha. As partes disputam a maior parte do bolo e, para consegui-la, utilizam-se de técnicas de argumentação e persuasão.

Honeyman (2010) comenta que a negociação distributiva é a forma mais básica de negociação e nela os interesses ou intenções de cada parte são irrelevantes. Não há maneira de "expandir a torta" e nenhum partido está interessado em fazer alguma coisa em particular para prolongar ou melhorar o relacionamento. Muitos tipos de negociações incluem elementos de distribuição, mesmo quando elas são mais complexas. Segundo Honeyman (2010), a negociação distributiva é tão comum que é um tipo de transação usada diariamente; somente perde para operações do tipo "é pegar ou largar". Praticamente todas as pessoas se utilizam deste tipo de negociação. Sua grande armadilha está no fato de que as pessoas tendem a acreditar que esta é a única maneira de se chegar a um acordo.

Hackley (2005) define negociação distributiva como uma tarefa que consiste simplesmente em dividir um determinado valor fixo.

Segundo Aaron (2007), em uma negociação distributiva as partes competem sobre a distribuição de um montante fixo de valor. A questão-chave em uma negociação distributiva é quem irá reclamar a maior parte do valor fixo. Se uma parte ganha, significa que a outra parte perde. Esta situação também é conhecida como uma negociação perde-ganha.

Um bom exemplo de negociação distributiva é o que comumente acontece em uma negociação de venda de um automóvel. Neste caso, o relacionamento que ocorre entre o comprador e o vendedor é breve; o que importa é o preço. Cada lado negocia para obter a melhor vantagem, ou seja, se um lado ganha o outro lado perde. Aaron (2007) comenta que em uma negociação distributiva o que importa é o dinheiro, basicamente; ou ele será o problema. Neste caso, não é possível trabalhar com as preferências de forma a fazer a outra parte ceder, pois o que importa para ambas as partes envolvidas na negociação é atingir no mínimo o limite necessário para realizar o negócio.

Lee (2005) cita que em uma negociação distributiva as partes estabelecem seus limites e negociam dentro de um intervalo. Dessa forma, o preço final negociado estará contido dentro deste intervalo estabelecido. Assim, antes do início das negociações, ainda em uma fase de preparação para um confronto, as partes estabelecem seus objetivos ocultos, a saber: para cada parte o valor ideal, terminando assim a negociação com sucesso. Além disso, as partes determinam previamente, nesta fase de preparação, qual o seu limite mínimo e máximo com o qual estariam dispostos a fechar a negociação. A figura 4 demonstra este conceito, considerando-se uma negociação fictícia sobre a compra e venda de uma matéria prima:

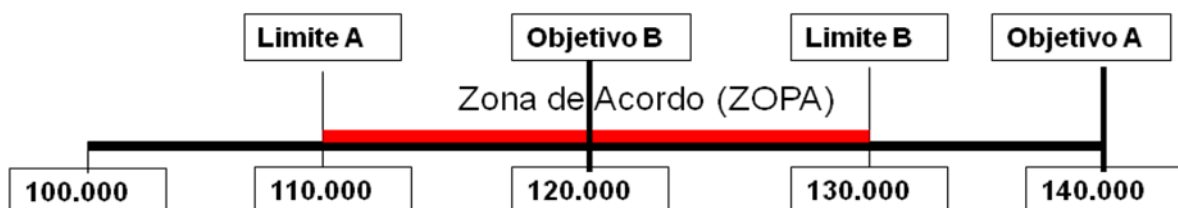


Figura 4 – Zona de acordo

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste exemplo da figura 4, denominando respectivamente as partes como sendo A o fornecedor de uma matéria-prima, e B o potencial comprador, pode-se verificar que A estabeleceu um limite mínimo pelo qual venderia um lote de matéria-prima: \$110.000, e também estabeleceu o objetivo final para venda: \$140.000. A parte B, no entanto, estabeleceu como seu limite máximo para compra do lote o valor de \$130.000 e também estabeleceu como seu objetivo para compra o valor de \$120.000. Desta forma, é possível entender que A não vende por menos do que \$110.000, mas gostaria de vender por \$140.000. B, por sua vez, paga até \$130.000, mas gostaria de pagar \$120.000.

A não conhece nem o limite nem o objetivo de B, e B não conhece nem o limite nem o objetivo de A; porém, ambos gostariam de conhecer os limites e objetivos de cada um na negociação. Por este motivo, as partes procuram obter informações sobre a outra de maneira que possam estimar os valores aproximados dos objetivos e limites um do outro. Cada parte irá aplicar a estratégia que julgar mais eficiente para obter as informações de que precisa. É neste momento que geralmente acontecem os encontros entre as partes. Também é nesta oportunidade que as partes procuram aplicar as técnicas de negociação.

Além da procura por informações sobre a outra parte, o ideal também em uma negociação distributiva é que as partes tenham conhecimento, antes de iniciar a negociação, das alternativas que poderiam impedir o fechamento do acordo. Isso caso a negociação se torne difícil, caso uma das partes tenha tendência em perder uma boa parte do que está sendo negociado ou que está sendo dividido, ou mesmo caso a negociação entre em um impasse. Fisher *et alii* (1991, p.100, 2005, p.119) definem assim esta alternativa, também chamada originalmente de *BATNA* (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) ou *MAANA* (Melhor Alternativa à Negociação de um acordo):

A razão por que se negocia é para produzir algo melhor do que os resultados que seria possível obter sem negociar. Quais são esses resultados? Qual é a alternativa? Qual é sua MAANA – sua Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo? Esse é o padrão em relação ao qual qualquer proposta de acordo deverá ser medida. É o único padrão capaz de protegê-lo de aceitar termos demasiadamente desfavoráveis e de rejeitar termos que seria de seu interesse aceitar.

Thompson (2009, p.16) comenta também que, uma vez identificado a sua BATNA ou MAANA, o negociador estará em condições excelentes para determinar seu ponto de reserva, que é o menor valor que se aceitaria para fechar o negócio, ou, conforme comentado anteriormente, o limite mínimo. Ainda segundo o autor, o ponto de reserva não é determinado pelo que o negociador deseja e espera conseguir, mas sim pelo que sua BATNA representa. Um ponto de reserva representa, então, uma quantificação da BATNA de um negociador. Muitos negociadores não avaliam corretamente seu ponto de reserva quando se preparam para a negociação. Essa ausência de avaliação constitui um erro estratégico sério, porque o ponto de reserva do negociador tem a maior influência direta sobre o resultado da negociação.

Conforme descrevem Raiffa (1982) e Thompson (2008), uma negociação distributiva normalmente segue certo ritual, uma espécie de “dança”, que se inicia através da primeira oferta de uma das partes, seguida de uma contraproposta da outra parte, e assim sucessivamente, num processo sequencial de convergência, que se encerra quando ambos os lados concordam com um resultado final. Porém, antes de se chegar a um acordo, cada lado procurará defender seus argumentos próprios como se fosse um objetivo da negociação. Inicia-se, então, um processo de barganha posicional, ou seja, as partes tomam cada uma sua posição, defendendo-a e fazendo concessões para se chegar a uma solução final. Fisher *et alii* (1991, p.4; 2005, p.21) comentam que uma barganha posicional cria estímulos que paralisam a resolução. Na barganha posicional, você procura aumentar a probabilidade de que qualquer acordo atingido lhe seja favorável, começando em uma posição extremada, aferrando-se obstinadamente a ela, iludindo a outra parte quanto às suas verdadeiras opiniões e fazendo pequenas concessões, mas apenas na medida necessária para manter a negociação em andamento.

Voltando ao exemplo da figura 4, se as partes estabelecem seus limites e objetivos, significa que de uma maneira ou de outra elas estão interessadas em fazer um acordo em torno do objeto da negociação que, neste caso, é a matéria-prima. Nesta situação, o acordo entre as partes, caso aconteça, ocorrerá provavelmente entre o limite de A e o limite de B. Este intervalo no qual provavelmente ocorrerá o acordo pode ser chamado de zona de acordo ou *ZOPA (zone of possible agreement)*, conforme é também denominado pela literatura internacional. Segundo Thompson

(2009, p.39), zona de barganha, ou *ZOPA*, é a região existente entre os pontos de reserva de cada uma das partes envolvidas.

No exemplo citado anteriormente, é possível que as partes presumam os limites e objetivos uma da outra, e mesmo que as ofertas e contra-ofertas se mantenham dentro da zona de acordo, as partes podem, de acordo com suas perspectivas, criar posições, e a insistência em defendê-las pode gerar um impasse na negociação. Esta é uma característica da negociação distributiva: as partes se empenham ao máximo em descobrir informações em relação ao outro para que possam ter mais poder, para que possam defender com mais forças suas posições e forçar a outra parte a ceder cada vez mais.

Durante todo este processo de negociação, as partes são mutuamente testadas em seus limites psicológicos e profissionais, como comentado por Fisher *et alii* (1991, p.102 e 2005, p.122). Cede mais aquele que tem a pior *BATNA*, e geralmente quem tem a pior *BATNA* procurará fortalecê-la. Nesta procura, é possível que este lado consiga realmente uma melhor alternativa, não lhe interessando mais a negociação anterior. Este é o risco da negociação distributiva: como as partes não trabalham juntas para conseguir um resultado que atenda a ambas, é possível que o negócio não se concretize, mas se ele se concretizar sempre haverá perda para um lado. Conforme resume Spangler (2003), “em uma negociação distributiva sempre existirá um ganhador e um vencedor. Isto pode não ser imediatamente aparente, mas você deve lembrar que o ganho deles será a sua perda”.

Enfim, o relacionamento e a reputação podem ser irrelevantes na negociação distributiva. Nela os negociadores não estão dispostos a negociar o valor do negócio em prol da relação com o outro negociador. Não existe interação e boa vontade entre as partes no sentido de melhorar os ganhos mútuos; muito pelo contrário, o que existe é a vontade das partes em aplicar táticas e estratégias para se obter o máximo de ganhos possíveis na negociação.

### 3.2 Negociação integrativa

Thompson (2009, p.68) comenta que a maior parte das negociações não são empreendimentos em que há perda ou ganho, apesar de muitas pessoas abordarem a negociação como se assim o fosse. Estratégias de negociação do tipo *ganha-ganha* não são intuitivas, e muitos que se consideram pertencentes a esse tipo de negociação podem perder dinheiro ou outros objetivos em uma negociação.

Spangler (2003) define negociação integrativa como sendo a estratégia de negociação na qual as partes colaboram para encontrar uma solução *ganha-ganha* para a negociação. Esta estratégia procura desenvolver um acordo de benefícios mútuos, com base nos interesses entre as partes. Estes interesses incluem, de cada lado: necessidades, desejos, preocupações e medos.

Fisher *et alii* (1991, p.40 e 2005, p.58) salientam que para se chegar a uma solução sensata, é preciso conciliar os interesses e não posições. O problema básico de uma negociação não está nas posições divergentes, mas no conflito entre as necessidades, desejos, interesses e temores de cada lado. Os interesses motivam as pessoas; são eles que estão por trás das posições. Ainda, segundo Fisher *et alii* (1991, p.100 e 2005, p.119), sua posição é algo que você decidiu. Seus interesses são aquilo que fez com que você se decidisse dessa forma.

A negociação integrativa também não pode ser definida somente como sendo uma negociação onde se procura dividir os lucros em partes absolutamente iguais. A negociação integrativa procura também aumentar os ganhos para todas as partes envolvidas no processo de negociação. Figurativamente, define-se a negociação integrativa como sendo a negociação onde se procura aumentar os resultados antes de dividi-los. Em uma negociação integrativa as partes têm como objetivo discutir outros pontos de interesse que não sejam somente o objeto da negociação. Neste caso, as partes irão trabalhar juntas para agregar valor ao objeto ou às condições que envolvem o objeto.

Para Thompson (2009, p.71), o potencial integrativo existe em praticamente qualquer situação de negociação, entretanto as pessoas, muitas vezes, não

enxergam isso ou não acreditam que é possível obter resultados em que todas as partes ganhem. A maior parte das negociações não parece ter potencial *ganha-ganha*, conseqüentemente a maioria das pessoas não vê, de imediato, oportunidades para obter acordos integrativos.

Atualmente a intensa competitividade que existe entre pessoas e empresas incentiva a busca por ganhos imediatos e unilaterais. As empresas procuram premiar seus negociadores por produtividade e por negociações lucrativas para elas. Ertel e Gordon (2009, p.1) trazem a questão da prioridade com vistas ao fechamento do negócio o mais rápido possível:

Por que muitos negócios parecem bons no papel, mas acabam em nada? Acontece que, para muitos deles, simplesmente obter o “sim” não é suficiente. (...) Muitas vezes a raiz do problema é a mentalidade dos negociadores, que os leva a verem o negócio em si como seu único objetivo. Eles vêem o contrato assinado como o destino final, não como o início de algo. Para eles, o fundamento da negociação é obter um “sim”.

O quadro a seguir mostra algumas diferenças entre a negociação distributiva ou posicional e uma negociação integrativa.

Quadro 2 – Diferenças entre negociação distributiva ou posicional e negociação integrativa

<b>NEGOCIAÇÃO DISTRIBUTIVA</b>	<b>NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA</b>
<b>As partes são adversárias</b>	<b>As partes são solucionadoras de problemas</b>
<b>A meta é a vitória</b>	<b>A meta é um resultado sensato</b>
<b>Exige concessões</b>	<b>Trabalha-se em grupo para determinar quem recebe o que</b>
<b>Fortalece as posições</b>	<b>Foca nos interesses e não nas posições</b>
<b>Induz a outra parte ao erro, faz uso de armadilhas</b>	<b>Aberta aos interesse, usa princípios justos</b>
<b>Insiste e defende as posições</b>	<b>Desenvolve opções múltiplas</b>
<b>Faz pressão</b>	<b>Usa a razão, cede aos princípios e não às pressões</b>
<b>Espera por ganhos apenas para si</b>	<b>Busca oportunidades</b>

Fonte: Adaptado de Spangler (2003).

No mundo real dos negócios, os resultados frequentemente pendem a favor de uma das partes, porque dificilmente as duas partes terão a mesma força quando sentam à mesa para negociar da primeira vez. Desta forma, para que as partes possam ganhar mais do que o estipulado no objetivo da negociação, é necessário que tomem consciência de que, se partirem para uma negociação integrativa, ambas terão um valor agregado maior ao que receberem como resultado da negociação.

Segundo Thompson (2009, p.71), as verdadeiras negociações integrativas não deixam nenhum recurso subutilizado e apresentam um modelo piramidal, diferenciando os acordos integrativos em três níveis, conforme podemos ver na figura 5, abaixo:



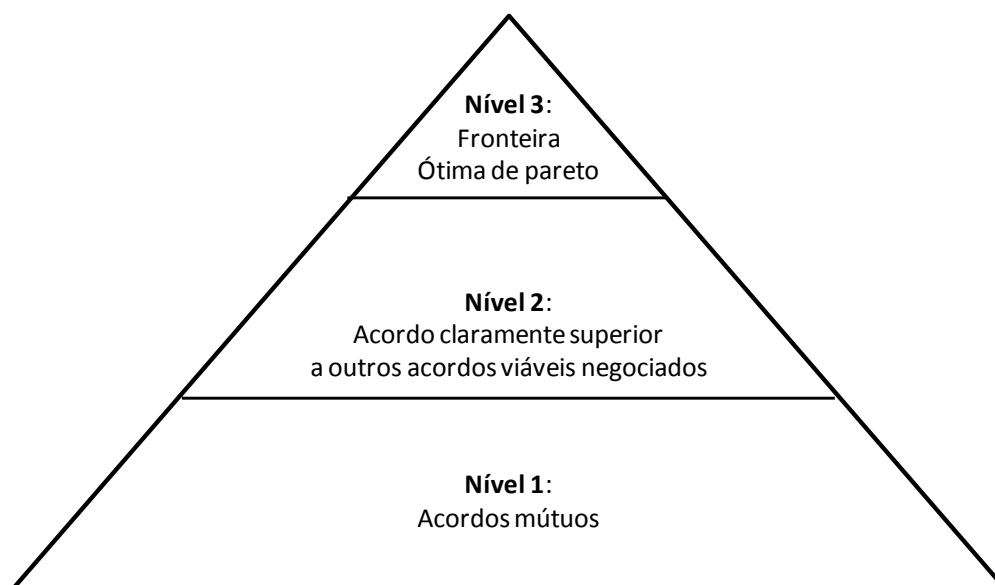


Figura 5 – Níveis de acordos integrativos

Fonte: Thompson (2009)

Pela análise do modelo acima, Thompson (2009, p.71) revela que os negociadores devem sempre se esforçar para alcançar o nível 3 da pirâmide. O nível 3 engloba os demais níveis, 1 e 2, e é o mais difícil de ser alcançado, pois não existe nenhum acordo viável que melhore o resultado de uma das partes sem prejudicar os resultados da outra parte. Portanto, segundo o autor (2009), qualquer acordo conquistado por negociadores que agregam valores constantemente ao que já foi somado é um acordo de nível 3, pois dificilmente será possível somar mais sem piorar a posição da outra parte.

Acordos integrativos de nível 2 são melhores para ambas as partes que outros acordos viáveis já negociados, ou seja, eles agregam valor a um resultado previamente negociado através da descoberta de outro resultado que seja mais desejado por todas as partes envolvidas.

Os acordos integrativos de nível 1 superam as possibilidades de não haver acordo entre as partes. Conquistar um acordo neste nível agrega valor à sua melhor alternativa sem acordo (BATNA).

Fisher *et alii* (2005, p.75) comentam que muitas vezes os negociadores se defrontam com situações em que uma das partes se utiliza da negociação distributiva ou posicional e que, mesmo a outra parte não desejando este tipo de confronto, deverá haver uma decisão de como agir e de que estratégia utilizar, pois, obviamente, a outra parte irá forçar e insistir em suas posições. Neste caso, segundo os autores, a melhor estratégia é insistir em uma negociação de ganhos mútuos, totalmente voltada a colaboração entre as partes e respeito aos princípios. Também é certo que este negociador deverá usar de estratégias e táticas de negociação para fazer a outra parte compreender que este modelo de negociação trará benefícios para ambas as partes e maiores ganhos para os dois lados.

Movius e Susskind (2010) também acreditam que uma negociação de sucesso é aquela em que ocorrem ganhos mútuos. Os autores chamam este tipo de negociação de abordagem de ganhos mútuos, ou AGM. Esta teoria é baseada em estudos experimentais e em diversos casos reais, levando em consideração vários conceitos e disciplinas, como direito, negócios, psicologia, teoria dos jogos, economia, ciência da computação, antropologia e neurociência. Os conceitos-chaves desta teoria são:

- a) A preparação eficaz, que implica em distinguir alternativas possíveis e diferenciar interesses de posições. Em outras palavras, antes de começar a negociar é preciso se preparar.
- b) A criação de valor. Aumentar os resultados por meio de acordos eficientes em todos os quesitos: compromissos, contingentes e potencialização/aproveitamento de diversas habilidades.
- c) Distribuição de valor. Dividir os ganhos por meio de padrões e critérios que ambos os lados possam respaldar.
- d) Acompanhamento eficaz, que envolve fechar acordos fáceis de cumprir e sólidos em relação às surpresas previsíveis (instabilidade de mercado, novas tecnologias, oportunidades e alterações no quadro de funcionários).

O quadro 3 mostra as características desta abordagem de ganhos mútuos em relação às negociações:

Quadro 3 – Características da abordagem de ganhos mútuos

<b>Preparação</b>	<b>Criação de valor</b>	<b>Distribuição de valor</b>	<b>Acompanhamento</b>
Esclareça suas diretrizes e monte sua equipe	Deixe as críticas de lado	Ganhe confiança	Elabore acordos quase auto-impositivos
Descubra a melhor alternativa para a negociação ao acordo (MAANA) - a sua e a deles	Invente sem se comprometer	Identifique padrões/critérios para a divisão de valor que todos possam respaldar	Crie mecanismos para lidar com surpresas previsíveis
Conheça seus interesses e leve em conta os interesses deles	Crie opções que levem em conta diferenças	Apresente pelo menos dois pacotes de opções	Institua planos de monitoramento, inclusive critérios de avaliação
Melhore sua MAANA (se possível)	Agrupe opções em vários pacotes	Peça a indivíduos neutros que proponham meios de distribuir valor	Continue trabalhando para melhorar o relacionamento
Prepare-se para sugerir opções vantajosas para ambos os lados	Ofereça informações que podem ser importantes para eles	Procure mostrar as vantagens futuras para ambos os lados	Trabalhe com o pensamento na implementação da negociação

Fonte: Adaptado em função da realidade organizacional, com base em Movius e Susskind (2010).

### 3.3 Estratégias e técnicas de negociação

Seja para qual for a abordagem de negociação - distributiva, integrativa ou de ganhos mútuos, os negociadores terão sempre que fazer a si mesmos uma pergunta: qual será a estratégia a ser usada nesta negociação? A escolha da estratégia e, por conseguinte, das técnicas a serem empregadas precisam ser pensadas, planejadas e executadas com zelo e aplicação, pois disso também poderá depender o sucesso ou o fracasso da negociação. Como já mencionado anteriormente, é comum o negociador agir intuitivamente e ir para a negociação sem se preocupar com a preparação e o planejamento da pré-negociação. O problema é

que é geralmente nesta fase que ocorre a definição da estratégia e das táticas que serão aplicadas ao longo do processo de negociação.

Segundo Saner (2008, p.36), a estratégia é uma diretriz geral, que indica o caminho que precisamos percorrer, desde com nossos desejos e necessidades até com nossos objetivos. Se, diante de um determinado conjunto de interesses e objetivos escolhemos a estratégia indevida, estamos tomando o caminho errado, então será necessária muita sorte para se chegar ao objetivo esperado. Ainda, segundo o autor, tática é o meio pelo qual alcançamos nossa estratégia.

As características das estratégias de negociação dependerão também das abordagens que serão utilizadas na negociação. Se a negociação é distributiva, é natural que o negociador pense em uma tática mais competitiva, conforme cita Thompson (2009, p.42):

A pergunta mais frequente sobre negociação é: como posso conseguir a maior parte do excedente de barganha para a empresa? Dito de outra forma: Como posso obter um acordo muito melhor do que minha BATNA?

Movius e Susskind (2009, p.40) fazem uma comparação entre estratégia e seu resultado, sob o ponto de vista de sucesso ou fracasso. Segundo os autores, a maioria das organizações não determina critérios que associe as estratégias empregadas a um modelo de processo elaborado, a fim de ajudar os negociadores a dar conta desses critérios. Além disso, conceber situações em que uns ganham e outros perdem costuma ser mais fácil do que pensar em meios de criar valor ou se preocupar com riscos.

Atualmente, os autores que escrevem sobre negociação focam os seus conceitos e definições em negociações por princípios ou de ganhos mútuos. Neste contexto, levando em consideração que o objetivo do negociador é conseguir chegar a um acordo onde todos ganhem, e considerando ainda que talvez exista um processo de implementação do objeto negociado, a estratégia que poderá ser utilizada será muito mais colaborativa do que competitiva. Mas, de qualquer forma, sendo ela

competitiva ou colaborativa, não se pode iniciar a negociação sem estabelecer os passos seguintes, sem avaliá-los periodicamente com o intuito de entender se a negociação está no rumo correto.

Thompson (2009, p.43), por exemplo, lista algumas ações as quais ele chama de estratégias, que também poderiam ser confundidas com táticas, e que, segundo ele, deveriam ser empregadas para se obter resultados positivos em negociações distributivas:

- 1) Avaliar a sua MAANA e melhorá-la;
- 2) Determinar o seu ponto de reserva, mas não revelá-lo;
- 3) Pesquisar a MAANA da outra parte e estimar seu ponto de reserva;
- 4) Definir altas aspirações (ser realista, mas otimista);
- 5) Faça a primeira oferta (se você estiver preparado);
- 6) Reancore-se imediatamente se a outra parte abrir a negociação;
- 7) Planeje suas concessões;
- 8) Use uma lógica que pareça objetiva para embasar suas ofertas;
- 9) Apele para normas de justiça;
- 10) Não caia no truque de “dividir ao meio”.

Thompson (2009, p.68) lista também nove ações que ele novamente chama de estratégias e que deveriam ser aplicadas em uma negociação cujo objetivo é aumentar o montante antes de dividi-lo, ou, como ele denomina: negociação *ganha-ganha*:

- 1) Construir confiança e compartilhar informações;
- 2) Fazer perguntas diagnósticas;
- 3) Fornecer informações;
- 4) Desmembrar as questões;
- 5) Preparar pacotes de acordos, não ofertas referentes a uma única questão;
- 6) Fazer várias ofertas simultaneamente;
- 7) Estruturar contratos contingenciais tirando proveito das diferenças;
- 8) Acertos de pré-acordos;
- 9) Busca de acertos pós-acordos.

Ertel e Gordon (2009, p.12) comentam que sob uma abordagem em que a implementação da negociação é o que realmente importa, a mentalidade do negociador deve estar direcionada para a implementação. Neste caso, é necessário que o negociador tenha uma visão integrada do negócio, e as estratégias devem convergir e envolver outras áreas da organização e também outras áreas da outra parte com quem se está negociando.

Malhotra e Bazerman (2008, p.17), por sua vez, citam que para se ter uma estratégia vencedora é necessário considerar alguns aspectos da negociação: se preparar para a negociação, evitar erros comuns dos negociadores, decidir quando fazer a primeira proposta, responder às propostas feitas pela outra parte, estruturar sua proposta inicial, descobrir quão longe você pode ir com a outra parte, barganhar efetivamente, exigir o máximo que puder sem sacrificar o relacionamento e gerenciar sua própria satisfação.

Cohen (2008, p.69) apresenta uma maneira diferente de definir estratégias de negociação. Segundo ele, os sete pilares da arte de negociar são elementos vitais para o processo de negociação e o negociador deve escolher qual priorizar toda vez que estiver fechando um acordo. No entanto, os sete pilares da arte de negociar apóiam-se em uma única base: a preparação. Os sete pilares são:

- 1) Relacionamento.
- 2) Interesses.
- 3) Melhor alternativa a um acordo negociado.
- 4) Criatividade.
- 5) Justiça.
- 6) Compromisso.
- 7) Comunicação.

Fisher *et alii* (1991, p.170, 2005, p.186) também salientam que a estratégia depende de preparação:

Há duas generalizações a respeito da estratégia. Primeiro, em quase todos os casos, a estratégia é uma função da preparação. Se estiver

bem preparado, a estratégia surgirá por si mesma. Se conhecer bem os padrões relevantes para sua negociação, ficará óbvio quais discutir e quais a outra parte levantará. Se tiver refletido cuidadosamente sobre seus interesses, ficará claro quais mencionar de início e quais expor mais tarde ou não expor. E se formulou sua MAANA antecipadamente, saberá quando deverá agir. Para o autor, para uma estratégia inteligente não compensa a falta de preparação.

Se você formular uma estratégia passo a passo e tiver certeza de que esses passos serão os caminhos corretos para o sucesso na negociação, certamente não terá problemas ao negociar com o oponente.

As definições de estratégias e táticas aplicadas à negociação podem se confundir, dependendo dos autores. Entretanto, a grande maioria dos autores pesquisados, como Cohen (2008), Ertel e Gordon (2009) e Fisher *et alii* (1991) são unânimes em dizer que a preparação para a negociação é muito importante, pois é na fase da preparação que se definem as demais estratégias e técnicas que serão empregadas no processo de negociação.

### **3.4 Negociação e a implementação da negociação**

As negociações integrativas ou baseadas em princípios possuem a tendência de criar e manter relacionamentos de longo prazo, mesmo que não seja este o propósito da negociação. Pela maneira como a negociação é conduzida e pelo resultado alcançado – procura-se favorecer ambas as partes na negociação –, o relacionamento e a continuidade nos negócios tende a ser uma característica neste tipo de negociação.

O relacionamento, no entanto, não é muito valorizado em negociações distributivas. Na verdade, não é este o objetivo desse tipo de negociação, pois a competitividade existente entre as partes no intuito de garantir ganhos unilaterais pode gerar atritos e frustrações entre os envolvidos, fazendo com que, muito provavelmente, as partes não se relacionem futuramente. Para Ertel e Gordon (2009, p.2), se a negociação não é o fim, mas o começo de um processo para realização de valor para ambas as partes, a questão sobre tentar ganhar ou colaborar, criar ou solicitar, torna-se menos

importante. Você não “ganha” implementação, ela faz parte de todo o processo. Ser mais esperto ou mais estratégico do que suas contrapartes na mesa de negociação não teria fundamento se, para poder se beneficiar, vocês tivessem que trabalhar juntos depois que a negociação fosse assinada.

Em muitas negociações que envolvem pessoas, empresas e corporações, vantagens imediatas, como preço, prazo, condição de pagamento, dentre outras condições comerciais, não são condições mais importantes para as partes. Nestas negociações, a fase após a negociação, ou a fase após a assinatura do contrato, vem a ser a questão principal da negociação, ou seja, o bom andamento das situações que envolvem as duas partes após a negociação é que vai afirmar se a negociação teve realmente sucesso na assinatura do contrato, ou se terá sucesso durante a fase de fornecimento de produtos ou serviços.

Ertel e Gordon (2009, p.2) comentam que se o propósito da negociação é criar uma parceria estratégica, a maioria das pessoas concordaria que a obtenção da assinatura no papel provavelmente não é o aspecto mais importante da negociação. Se as partes não estabelecerem um mecanismo eficaz de governança, não colocarem as questões difíceis na mesa, não prestarem atenção na forma como trabalharão juntas, não esclarecerem seus compromissos para certificar-se de que foram mutuamente entendidos e não se prepararem para lidar com as surpresas inevitáveis que enfrentarão, estarão condenadas ao fracasso.

Quando o foco da negociação está na implementação da negociação, ou seja, na fase pós-negociação, os negociadores não são os únicos participantes do processo; outros profissionais, de ambas as partes, também são envolvidos, pois serão eles que assumirão as tarefas, conduzirão o processo de implementação e, se possível, manterão o relacionamento ideal entre as partes para o sucesso do negócio. Se o objeto da negociação está além de um resultado imediato, e a fase da implementação faz parte do sucesso do negócio, estes profissionais de ambas as partes, também denominados pela literatura internacional por *stakeholders*, desempenham um papel fundamental neste processo.

Lowe (2009) enfatiza que, mesmo em acordos internacionais, as diretrizes negociadas são implementadas por membros que não participaram de sua criação.



Isto significa que mesmo sendo assinados os protocolos e acordos, outras pessoas deverão trabalhar na legislação e execução do acordo para que o mesmo seja implementado. Neste caso, por se tratar de assunto público, político, de legisladores, a sociedade que compõe ambas as partes interfere e interage no processo de negociação e implementação. Porém, no caso de empresas, as negociações não são públicas, e as informações geralmente circulam somente entre os negociadores das partes. As pessoas que trabalharão na implementação do objeto da negociação somente terão acesso às informações depois que o negócio for concluído.

A definição do termo *stakeholders* facilita a compreensão da necessidade da participação desses outros profissionais, não somente no processo de implementação como também durante o processo de negociação. Segundo Freeman e Reed (1983), existem duas definições para *stakeholders*: uma em sentido amplo e outra em sentido restrito. Em sentido amplo, *stakeholders* é todo e qualquer grupo ou indivíduo identificável que pode afetar a consecução dos objetivos da organização, ou que pode ser afetado por tais objetivos. Neste caso, agências de governo, associações comerciais, competidores, segmentos de clientes, empregados, sócios, são todos considerados *stakeholders*. Em sentido estrito, *stakeholders* é todo e qualquer grupo ou indivíduo identificável de quem a organização depende para sua sobrevivência. Assim, acionistas, empregados, clientes, fornecedores, instituições financeiras, são *stakeholders* no sentido estrito do termo.

A definição de *stakeholder* no sentido restrito, como definido por Freeman e Reed (1983), é a mais adequada quando falamos de negociação e sua implementação nas empresas, pois os *stakeholders*, neste sentido, dependem diretamente do resultado da negociação e por isso devem participar desde o início do processo. As negociações que irão demandar uma implementação após o fechamento do acordo necessitam que, em sua fase de preparação, as diversas áreas que atuarão na implementação participem da elaboração da estratégia de negociação, com o intuito de prover aos negociadores perguntas e argumentos que irão auxiliar na fase de implementação. Em alguns casos, a participação ativa dos representantes das áreas envolvidas, inclusive em reuniões presenciais com a outra parte, faz-se necessária para que tomem conhecimento de todas as questões que os envolvem desde o

início das negociações, e com isto possam colaborar com um possível sucesso da negociação.

Embora seja necessário que outras áreas participem direta ou indiretamente das negociações para que a fase da implementação traga os resultados esperados, muitas vezes não é tão simples e fácil conseguir esta participação. Existe, em muitos casos, uma resistência natural por parte dos negociadores contra a interferência de outras pessoas e áreas no processo de negociação. Segundo Ertel e Gordon (2009, p.20), quando o objetivo de um negociador é fechar o negócio, seu instinto lhe diz para limitar a participação de outras pessoas. Mais pessoas na mesa de negociação pode significar mais tempo para se chegar a um acordo. Com mais pessoas tendo que aprovar o que acontece na negociação, aumenta também o risco de alguém levantar alguma objeção que acabará com a negociação.

Quando a implementação da negociação e suas estratégias é fundamental, Ertel e Gordon (2009, p.47) dizem que, apesar da resistência dos negociadores em colocar outras pessoas no processo de negociação, não envolver outras pessoas pode fazer com que se perca o foco da negociação. Assim, os autores identificam algumas desvantagens de deixar as pessoas de fora:

- 1) Deixar pessoas de fora corta o seu acesso aos conhecimentos e informações sobre elas.
- 2) Não incluir as pessoas tende a fazer com que elas tentem entrar, e quando entram costumam desconfiar do que foi discutido e negociado sem a presença delas.
- 3) Deixar as pessoas de fora de uma negociação geralmente lhe custará a adesão e o compromisso delas para a implementação.
- 4) O relacionamento e a confiança podem ser prejudicados, se as pessoas ficarem de fora da negociação.

Ertel e Gordon (2009, p.51) ainda complementam dizendo que, apesar dos negociadores não gostarem de envolver outras pessoas ou *stakeholders*, e sendo a

fase de implementação muito importante para o negócio, quanto mais pessoas os negociadores envolverem na negociação menor será o risco da implementação não ser um sucesso. Segundo os autores, para se preparar para a implementação é necessário identificar os tipos diferentes de *stakeholders* e em seguida preparar e administrar as expectativas para a função de cada pessoa. Com este objetivo, é possível tentar identificar os *stakeholders*, através da figura 6, e determinar quem é necessário e importante para a negociação. A figura 6 ajuda também a entender os tipos diferentes de *stakeholders* e o tipo de adesão requerida de cada um deles:

<b>Papel na tomada de decisão</b>	<b>Alto</b>	<b>Bloqueadores</b> Geralmente são indivíduos com alguma habilidade para parar o negócio ou alguns aspectos dele. Por estarem na posição de insistir em termos específicos antes de aceitarem o negócio, talvez eles precisem ser educados sobre as implicações para a implementação.	<b>Essenciais</b> São os que estão mais alinhados em fazer negócios e apenas os negócios que possam ser implementados. Mesmo se não estiverem à mesa de negociações, eles defendem o negócio para ter certeza de que há um fundamento.
	<b>Baixo</b>	<b>Expectadores</b> Não são nem contra e nem a favor do negócio ou de sua implementação. Ainda assim, eles se envolvem bastante quando deveriam realmente ser deixados de fora.	<b>Capacitadores</b> Sem o apoio deles, a implementação fracassará. Mas por não serem necessários para obter o "sim", eles geralmente são ignorados.
		<b>Baixo</b>	<b>Alto</b>
		<b>Crítico para a implementação</b>	

Figura 6 – Matriz de tomada de decisão e implementação

Fonte: Ertel e Gordon (2009)

**Expectadores** – Os expectadores não tem um papel na tomada de decisões na negociação e tampouco na implementação de suas estratégias e táticas.

**Bloqueadores** – Os bloqueadores têm um papel crítico na decisão de fazer um negócio, mas tem pouco envolvimento na sua implementação. A maioria dos negociadores experientes sabe que precisa considerar os bloqueadores e tentar satisfazê-los.

**Capacitadores** – Os capacitadores não são importantes para a aprovação do negócio, mas são críticos e interessantes para a fase de implementação. Mesmo que não possam vetar o negócio, eles poderão ser a sua ruína, ao deixarem de agir sobre as suas responsabilidades durante a implementação.

**Essenciais** – Os essenciais são importantes para decidir e realizar o negócio, assim como para implementá-lo. O tipo de adesão requerida dos essenciais é a soma da adesão necessária oriunda dos bloqueadores e dos capacitadores.

Além de identificá-los, é muito importante que os negociadores tenham a habilidade de conseguir a adesão ao processo de negociação daqueles que realmente irão agregar algo à negociação e à implementação, a qual se iniciará após o fechamento do acordo.

Cohen (2008, p.28) comenta que as negociações internas são quase sempre muito mais importantes que as negociações externas. Todos ficarão mais dispostos a cooperar, se souberem que o negociador levou em consideração suas preocupações e sugestões ao negociar. Também é muito importante valorizar os interesses das pessoas que serão afetadas pelos resultados da negociação. A negociação interna é ainda fundamental para conquistar adesões e fazer com que as pessoas envolvidas na negociação se sintam comprometidas para que possam cumprir com suas obrigações.

Compreender a capacidade de cumprir o que foi acordado, entender a importância de determinadas especificações e ter uma ideia mais exata dos prazos de entrega ou das dificuldades em algumas áreas, pode ser a garantia de que o contrato que parecia perfeito na mesa de negociação será igualmente perfeito depois de assinado (COHEN, 2008, p.28).

Quando a implementação após o fechamento do acordo é muito importante, garantir a participação dos *stakeholders* corretos e necessários é também muito valioso para o sucesso do negócio. Além disso, se os mesmos não forem envolvidos no momento correto, ainda no processo de negociação, é possível que não colaborem de forma ideal; ou mesmo podem não colaborar por não terem sido envolvidos quando suas opiniões e ações foram necessárias. Portanto, uma negociação que não se acaba

quando se formaliza um acordo não depende somente da habilidade de um bom negociador; outras pessoas envolvidas com o negócio de ambas as partes também são necessárias e importantes. Mesmo que o objetivo da negociação seja o fornecimento constante de um material, e sendo este fornecimento muito importante para as partes, é fundamental que as partes trabalhem para perpetuar o relacionamento. Este trabalho deverá ser realizado já durante a fase de negociação e deverá continuar mesmo depois que o contrato for assinado. Todos os envolvidos deverão ter a consciência da importância do relacionamento e devem colaborar para que isto ocorra. Estimular relacionamentos de longo prazo também pode ser considerado como uma implementação, pois aqueles, por exemplo, que irão administrar a logística, as garantias ou a assistência pós-venda, precisam entender a importância do negócio para as empresas; do contrário, um possível conflito irá pôr a perder tudo o que foi negociado.

Após as negociações e o acordo concluído, é muito comum que produtos e serviços passem por atualizações, *upgrades*, melhorias, mudanças tecnológicas, que provavelmente os tornarão melhores. Neste caso, se a implementação pós-acordo não for bem sucedida, ou se o relacionamento entre as partes, por consequência, não for bom e profissional, muito provavelmente os lados não terão acesso a estes benefícios, pois não haverá interesses de que o acordo continue.

Movius e Susskind (2010, p.25), que defendem o modelo de negociação de abordagem de ganhos mútuos, complementam dizendo que é bem mais fácil criar uma empresa *expert* em negociações quando os líderes se empenham em criar valor organizacional de longo prazo, e quando suas ações e decisões manifestam esse empenho para todos os funcionários da organização. Organizações cujos valores, indicadores e recompensas refletem um compromisso de longo prazo são mais propensas a obter sucesso na implementação da abordagem de ganhos mútuos ou de qualquer outra abordagem que vise equilibrar diversas metas e vários objetivos diante de uma realidade complexa.

Negociadores hábeis e experientes, atentos e interessados na prosperidade do negócio, estarão sempre preocupados com o resultado das negociações e com o

futuro do negócio; por isso, planejam sua estratégia pensando também em ganhos mútuos, pensando na implementação e no relacionamento duradouro.

## **4. METODOLOGIA DO ESTUDO**

Neste capítulo, abordaremos a metodologia utilizada para o estudo e apresentaremos sua organização.

### **4.1 Tipologia do estudo**

A metodologia deste trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, de caráter descritivo e de natureza qualitativa e interpretativa.

Como um estudo de caso, analisaremos a situação de uma empresa multinacional do setor industrial de tecnologia, com sede nos Estados Unidos da América, que, diante de uma mudança organizacional, identifica a oportunidade de mudar a maneira de negociar com seus fornecedores, utilizando-se de estratégias de negociação com o intuito de aumentar os lucros e também sua eficiência.

O estudo de caso, segundo Yin (2010, p.24), contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Estes estudos podem surgir do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos, pois permitem uma investigação que preserva as características integradas e significativas dos eventos da vida real, tais como: ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas e a maturação de alguns setores. O autor define estudo de caso como uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso pode ser de natureza descritiva, exploratória, ou explanatória (ou explicativa). A investigação descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Ela pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Vergara (2009, p.42) explica que a essência da pesquisa exploratória é realizar estudos em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Segundo Vergara (2009, p.42), a pesquisa explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, ou seja, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de um

determinado fenômeno. Esta dissertação tem natureza descritiva, pois analisará as características do ambiente de estudo e as relações do mesmo com as pessoas e o objeto do estudo, que é a prática de estratégias de negociação. Ainda dentro deste contexto, este trabalho irá detalhar as condições presentes na organização que favorecem a aplicação de uma ou outra estratégia, adequando também o perfil do negociador a estas condições.

Além da natureza descritiva, esta análise ainda assume características de estudo de campo. O estudo de campo é caracterizado por Vergara (2009, p.43) como uma investigação realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo. O pesquisador, que faz parte do ambiente em estudo, irá também interagir com os demais profissionais que integram a organização, acabando por se tornar também objeto do estudo. Esta interação irá contribuir com a coleta de dados e análise dos mesmos.

Segundo Collis e Hussey (2006, p.26), a pesquisa qualitativa é mais subjetiva e pretende examinar as percepções envolvidas e refletir sobre elas, para obter um entendimento de atividades sociais e humanas.

## **4.2 Técnicas de coleta de dados**

Segundo Yin (2010, p.127), as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas de dados: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Ainda de acordo com o autor, se o estudo de caso abordar uma nova tecnologia, por exemplo, observar essa tecnologia no ambiente de trabalho será uma maneira positiva de auxiliar a compreensão sobre os limites ou os problemas dessa nova tecnologia.

Yin (2010, p.137) afirma que as observações realizadas em uma unidade organizacional podem trazer novas visões para a compreensão do contexto e do fenômeno que está sendo estudado e, ao mesmo tempo, as evidências de observação são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tema estudado. O autor aponta algumas habilidades que o pesquisador precisa desenvolver para a coleta de dados em um estudo de caso:



- a) fazer boas perguntas e saber interpretar as respostas;
- b) ser um bom ouvinte;
- c) não ser enganado por suas próprias ideologias e preconceitos;
- d) ter adaptabilidade e flexibilidade, para que possa enxergar como oportunidade e não como ameaça os imprevistos que possam ocorrer;
- e) conhecer claramente as questões que estão sendo estudadas;
- f) ter imparcialidade em relação à noções preconcebidas.

No presente estudo, a coleta de dados combinará a aplicação das seguintes técnicas: análise documental e observação direta. A utilização deste conjunto de técnicas tem como objetivo atender aos três princípios de Yin (2010, p.142), que são:

- a) utilizar várias fontes de evidência, ou o que ele chama de triangulação de dados;
- b) criar um banco de dados para a pesquisa;
- c) possibilitar o encadeamento de evidências que facilitará a compreensão deste estudo sob qualquer direção.

A pesquisa documental se realizará através da análise de dados históricos e estatísticos no que concerne ao desempenho das áreas dentro da organização, ao material de apresentações aos executivos da organização, às pessoas envolvidas e aos fornecedores.

A observação direta ocorrerá durante e após a implementação das novas estratégias de negociação interna e também com fornecedores. O pesquisador será o responsável pelas ações de implementação e acompanhamento dos resultados.

A seguir comenta-se sobre cada um destes instrumentos.

### **4.3 Pesquisa documental**

Para Oliveira (2007, p.70), a pesquisa documental é muito próxima da pesquisa bibliográfica. O elemento diferenciador está na natureza das fontes: a pesquisa

bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto que a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias. Essa é a principal diferença entre pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. No entanto, chamamos a atenção para o fato de que: “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador (a) requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico”, cita o autor.

Utilizamos a pesquisa documental em nosso trabalho. Para tanto, usamos informações e documentos internos da empresa. Consultamos os dados históricos e estatísticos sobre a evolução de preços das matérias-primas, cálculos de viabilidade de produtos, “*savings*”, processos e avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos no processo de mudanças.

#### **4.4 Observação direta**

Para este estudo, a observação direta consistiu no acompanhamento de todo o processo de mudança das áreas e também no acompanhamento e percepção das pessoas envolvidas no processo de mudanças.

A observação direta dá ao pesquisador a oportunidade de registrar os acontecimentos em tempo real e de retratar o contexto de um evento. Os procedimentos podem ser formais ou informais. Do ponto de vista formal, pode-se desenvolver protocolos de observação para avaliar a incidência de certos tipos de comportamento durante determinados períodos de tempo no campo. Incluem-se aqui observações de reuniões, trabalho de fábrica, salas de aula e outras atividades semelhantes. De uma maneira mais informal, pode-se realizar observações diretas ao longo da visita de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais estão sendo coletadas outras evidências, como aquelas provenientes de entrevistas. Por exemplo, as condições físicas de um ambiente ou de espaços de trabalho poderão revelar alguma coisa sobre o clima ou o empobrecimento de uma organização.

#### **4.5 Amostra da pesquisa**

Como o estudo é de natureza qualitativa, os procedimentos amostrais podem ser classificados como não-probabilísticos e, ainda, baseados na intencionalidade e acessibilidade do pesquisador. Neste caso, é responsabilidade do pesquisador a seleção das unidades amostrais. Segundo Malhotra (2006), as amostras, por conveniência, são recomendadas para pesquisas descritivas. Para efeito deste estudo, será considerada como amostra para análise a evolução de preços de dez tipos diferentes de materiais ou itens de compra de materiais produtivos, e ainda o montante mensal do que for conseguido como *saving* para materiais não produtivos ou ativos fixo.

A composição desta amostra pretende representatividade de aproximadamente 95% do volume de compras realizado pela empresa por um período mensal e anual em valores monetários. A pesquisa considerou dados obtidos na empresa no período de fevereiro de 2008 a outubro de 2010, utilizando-se, em alguns casos, de outros períodos de tempo para retomar alguma informação relevante para a pesquisa. O estudo tomará como base de análise um valor fixo mínimo de compra, o qual, acontecendo, não gerará nenhum prejuízo à empresa. Trata-se, portanto, de uma amostra não-probabilística por conveniência.

#### **4.6 Apresentação e análise dos dados**

O quadro abaixo demonstra o plano de análise dos dados, analisando a relação entre a pergunta da pesquisa e os seus objetivos.

Quadro 4 – Plano de análise

Pergunta da Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Perguntas Específicas
<p>Poderiam as empresas melhorar suas margens de lucro e seus volumes de vendas, se aplicassem abordagens diferentes de negociação, como negociação integrativa e distributiva, e também se aplicassem estratégias e técnicas a cada negociação?</p>	<p>Analisar se o uso de abordagens de negociação distributiva, integrativa ou ganhos mútuos, bem como as estratégias e táticas intrínsecas a cada abordagem aumentam os lucros e o volume de vendas de uma empresa do setor de tecnologia.</p>	<p>Demonstrar os benefícios da aplicação de uma negociação focada nos interesses e não nas posições das partes</p>	<p>O que é uma negociação planejada?</p> <p>O que são interesses?</p> <p>O que são posições?</p>
		<p>Analisar o cenário e suas variáveis (tempo, poder, informação e ética) antes e depois de aplicar as estratégias de Negociação.</p>	<p>Qual a Influencia do tempo, poder, informação e ética nos processos de negociação?</p>
		<p>Analisar a diferença de postura da empresa em relação ao relacionamento interno entre áreas e com os seus fornecedores, considerando a importância do perfil e do comportamento dos profissionais envolvidos nos processos que envolvem negociação.</p>	<p>Qual a importância do perfil do negociador no processo de negociação?</p> <p>A Implementação da negociação é importante?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados documentais foram analisados de forma a obter um histórico das negociações que ocorreram na organização, para contextualizar o processo de mudança estudado neste trabalho. Foram analisados, também, as políticas e os procedimentos existentes, relacionados ao objetivo do estudo. Além disso, foram analisados os dados relativos ao desempenho das áreas envolvidas no processo de mudança e também o desempenho da empresa em relação ao objetivo do estudo, antes e depois da implementação dos novos processos.

A abordagem qualitativa é uma opção para atender aos objetivos deste estudo, através dos registros e da participação direta do pesquisador. A observação direta proporcionará as especificidades e as subjetividades relativas às percepções dos

agentes sociais envolvidos no processo de mudança e da implantação de novas estratégias e procedimento de negociação. Oliveira (2007) ressalta que a análise qualitativa pode ser justificada pela opção do pesquisador em tentar explicar e “entender a relação de causa e efeito do fenômeno e, conseqüentemente, chegar a sua verdade e razão”. Desta forma, o objetivo desta análise será compreender as percepções das pessoas envolvidas em todo o processo de mudanças ocorridas após a implementação de novas estratégias de negociação.

Os dados obtidos a partir da observação direta receberam uma análise de conteúdo cujo objetivo foi auxiliar na codificação, classificação, categorização dos dados obtidos.

Ressalta-se que a análise de conteúdo é uma dentre as diferentes formas de interpretar o conteúdo de um texto, adotando normas sistemáticas de extrair significados temáticos ou os significantes lexicais, por meio dos elementos mais simples do texto. Consiste em relacionar a frequência da citação de alguns temas, palavras ou ideias para medir o peso relativo atribuído a um determinado assunto pelo seu autor. Pressupõe-se, assim, que um texto contém sentidos e significados, patentes ou ocultos, que podem ser apreendidos por um leitor que interpreta a mensagem contida nele por meio de técnicas sistemáticas apropriadas. A mensagem pode ser apreendida decompondo-se o conteúdo do documento em fragmentos mais simples, que revelem sutilezas contidas em um texto. Os fragmentos podem ser palavras, termos ou frases significativas de uma mensagem (CHIZZOTTI, 2006).

Os dados foram coletados em três áreas diferentes da empresa. Uma delas é a área de compras, responsável por todas as negociações comerciais que ocorrem com os fornecedores que suprem a empresa, tanto em relação aos materiais produtivos ou diretos, aqueles utilizados diretamente na produção do produto final, quanto em relação aos materiais improdutivos e indiretos, que são os materiais utilizados indiretamente na produção, ou mesmo produtos e serviços necessários à manutenção e administração da empresa. A área de compras forneceu dados relativos ao histórico de preços de matérias-primas e reduções de custos referentes a negociações para materiais diretos, indiretos e serviços.

A área de planejamento também colaborou com dados históricos relativos aos volumes de compras de materiais produtivos efetuadas durante o período da amostra analisada. Além destes dados, o planejamento também é responsável pela métrica de volume de produção planejado e efetivo, que também será utilizada na análise desta dissertação.

As métricas relativas aos volumes de vendas planejados e ao volume de vendas efetivo foram obtidas da área de vendas e *marketing*.

Outras informações relativas aos procedimentos das áreas e sobre o relacionamento entre estas foram obtidos através da observação direta e através de depoimentos de funcionários e gerentes das áreas envolvidas.

## 5. COLETA DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os dados relativos ao resultado da pesquisa em que se analisou o uso de abordagens de negociação distributiva, integrativa ou ganhos mútuos, bem como as estratégias e táticas intrínsecas utilizadas em cada abordagem. Veremos se elas aumentam os lucros e o volume de vendas de uma empresa do setor de eletroeletrônica.

Com o objetivo de entender o mercado em que atua a empresa analisada, e para facilitar também o entendimento da dinâmica e o comportamento dos participantes do negócio, como compradores, fornecedores, *stakeholders*, funcionários de diversos departamentos da empresa, elencaremos a seguir algumas características deste mercado.

### 5.1 A Empresa

Como já dito, a empresa objeto do estudo é uma multinacional do setor industrial de tecnologia com sede nos Estados Unidos da América. Possui aproximadamente cinco mil funcionários divididos por várias filiais entre unidades fabris e escritórios técnicos e comerciais.

Apesar de ser uma empresa corporativa, suas filiais possuem a configuração de unidades de negócios, a fim de que possam ter liberdade de ação e decisão para se adaptarem às variações frequentes do mercado local em que atuam. No entanto, apenas a área administrativo-financeira recebe uma ingerência da matriz. As demais áreas, como produção, engenharia, controle da qualidade, compras, movimentação de materiais e vendas são independentes.

A empresa no Brasil possui ainda mais independência do que as filiais de outros países. Isto porque o Brasil apresenta aspectos legais e condições de mercado diferentes das demais unidades, pois as leis brasileiras, bem como a burocracia que impera no país, dificultam a compreensão dos negócios pelos estrangeiros.

Em nosso país, a empresa possui um faturamento médio anual de aproximadamente US\$700.000.000,00. Apesar desse faturamento elevado, possui um quadro de

funcionários de 500 pessoas, pois seu processo de fabricação tem elevado índice de automatização, o que permite um número de funcionários tão reduzido. Ela possui uma área fabril de aproximadamente 10.000 m<sup>2</sup>.

## 5.2 Visão geral do mercado onde a empresa atua

A empresa pesquisada atua em um mercado em que predominam variações de preço de seu produto final em função da variação do momento de mercado do preço de um componente básico do produto, que é considerado como uma *commodity*. Apesar das variações de preços destes componentes ocorrerem principalmente no mercado internacional, um reflexo do que ocorre no exterior afeta também o preço do produto final no mercado brasileiro. Prevalece, neste mercado, a lei da oferta e da procura, ou seja, baixa demanda das empresas pelo componente e mesmo nível de produção, causando, conseqüentemente, uma redução no preço do produto no mercado.

Além do mercado, mudanças de tecnologia que ocorrem no componente podem influenciar a flutuação de preços. Neste caso, em um primeiro momento, as mudanças de tecnologia nesse componente fazem com que o preço do componente “antigo” abaixe, pois os fabricantes precisam desovar seus estoques para iniciarem a produção do novo produto, em escala. Ao mesmo tempo, o preço do novo componente se eleva, pois ainda não tem economia de escala suficiente para ter preço reduzido.

Através da observação direta, foi possível perceber que a nova tecnologia deste componente está relacionada à diminuição do mesmo, ou seja, a nova tecnologia propicia um gasto menor de material para se produzir o mesmo componente, reduzindo assim o custo de sua fabricação; contudo, não se reduz na mesma proporção o preço do componente, no mercado. Por este motivo também, constatamos que as empresas detentoras desta tecnologia investem vultosas quantias no desenvolvimento de novos produtos.

O gráfico 1, mais abaixo, mostra a variação de preço de mercado dos componentes mês a mês, por um período de um ano.



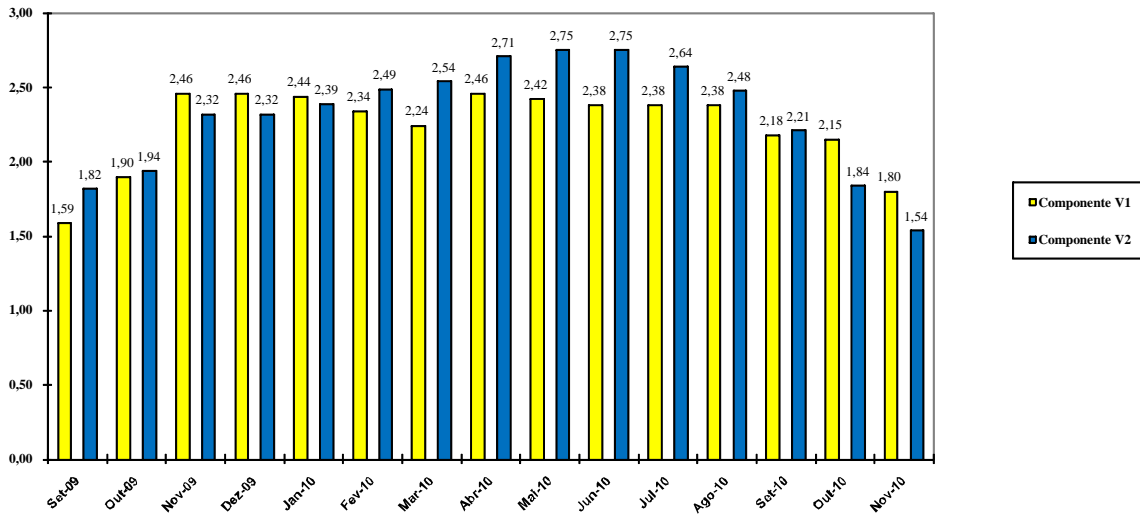
Os preços dos componentes estão divididos em duas colunas por mês. A primeira coluna em cada mês mostra o preço do componente V1, ou seja, denominado pelo autor como V1, cuja versão será substituída ao longo do tempo pela versão V2, superior em tecnologia à versão V1.

Pelo gráfico, é possível notar ainda que as variações de preço ao longo de um ano são constantes e não possuem um comportamento lógico de variação. Se analisarmos o período compreendido entre agosto de 2009 a novembro de 2009, podemos perceber uma variação de preço do componente V1 da ordem de 36%, enquanto que no período compreendido entre dezembro a julho de 2010 ocorreu, para a mesma versão do componente, uma variação negativa de 3%, ou seja, o preço de mercado foi reduzido em 3%.

O componente V2 apresenta uma variação de preço semelhante ao componente V1 em setembro e outubro de 2009, apesar de o preço ser menor do que a versão V1. Porém, a partir de dezembro de 2009 os preços da versão V2 ficam inferiores ao preço da versão V1. Segundo informações do mercado, o motivo é que a versão V1 teve sua escala de fabricação reduzida com o intuito de aumentar a escala de fabricação da versão V2 do componente. Mas, a partir de abril de 2010, seu preço se eleva até julho de 2010 devido ao aumento de demanda pelo item.

O comportamento deste componente demonstra a dinâmica deste mercado que, apesar de apresentar um comportamento de preço baseado na oferta e na procura do produto, sofre também a influência de mudança de tecnologia, geralmente liderada pelo fabricante com maior poder econômico para investir em pesquisa e em desenvolvimento, além de investimentos na capacidade produtiva.

Gráfico 1 – Variação de preço de mercado do componente



Fonte: Adaptado pelo Autor

### 5.3 Visão geral do produto final

O produto final fabricado e comercializado pela empresa estudada é de alta tecnologia. Além do emprego de alta tecnologia em sua fabricação, é também utilizado pelas empresas que o compram na integração de produtos também de alta tecnologia.

A fabricação do produto envolve máquinas complexas e especializadas em montagens de componentes diminutos e sensíveis ao manuseio humano direto. A temperatura ambiente da fábrica precisa ser controlada e monitorada constantemente para garantir o funcionamento dos equipamentos e a integridade dos componentes utilizados em sua fabricação.

Além do alto índice de automatização do processo, a mão de obra empregada em sua fabricação também é qualificada: técnicos e engenheiros são a grande maioria no efetivo de funcionários do chão de fábrica para garantir que os processos sejam devidamente seguidos e que as máquinas funcionem em sua capacidade e eficiência máxima.

Outra etapa também importante na fabricação do produto é o seu teste. Máquinas complexas e técnicos especializados são utilizados no processo de teste do produto, pois o índice de falha deve ser mínimo para não comprometer o funcionamento do equipamento no consumidor final.

Quanto à sua obsolescência, o produto possui uma vida curta, ou seja, ele se torna obsoleto em um prazo máximo de um ano, motivado principalmente pela mudança de tecnologia e característica do próprio produto. Entretanto, os motivos desta periodicidade estão mais condicionados às mudanças ocorridas no produto final onde ele é utilizado e na demanda dos clientes finais por mais eficiência e capacidade.

Desta forma, é possível perceber que o produto, assim como o seu mercado, é também muito dinâmico. A tecnologia do produto, bem como a tecnologia utilizada em sua fabricação, exige muita rapidez no desenvolvimento e na sua aplicação.

## **6. APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

Como o objetivo geral desta pesquisa foi analisar se o uso de abordagens diferentes de negociação, como negociação distributiva, integrativa ou de ganhos mútuos, assim como o uso das estratégias e táticas intrínsecas a cada abordagem aumentam os lucros e os volumes de venda de uma empresa multinacional de tecnologia em cada situação de negociação, o autor foi buscar, através da análise das métricas implementadas por uma nova gerência, se esta situação realmente ocorreu. As métricas e as respectivas análises serão demonstradas neste capítulo.

### **6.1 A organização de compras**

Para entender melhor como as questões relativas ao preço são tratadas na empresa estudada, é interessante compreender como a área de compras está organizada.

A organização de compras passou por algumas mudanças ao longo de sua existência; porém, para efeito de análise deste estudo separaremos a estrutura da organização em dois momentos: o primeiro até abril de 2008, e o segundo momento imediatamente após esse período. Isto porque houve uma reestruturação gerencial que deu início a todas as outras mudanças.

Sendo assim, no período anterior a abril de 2008, a estrutura de compras era constituída por um comprador internacional, um comprador nacional e um estagiário. Muitos materiais eram comprados por outras áreas como, por exemplo, manutenção, engenharia, produção. Contratos diversos de serviços, como segurança patrimonial, serviço de limpeza e transportes, eram negociados e administrados pelas próprias áreas requisitantes dos serviços.

A questão da ética nos negócios também não era monitorada, pois muitas pessoas se envolviam diretamente com as negociações, fazendo contato com os fornecedores sem a presença de compradores ou outro representante da área. Estas pessoas também não possuíam treinamento adequado para negociações e atividades correlatas.

O organograma desta organização anterior a abril de 2008 pode ser representado conforme a figura 7, abaixo:

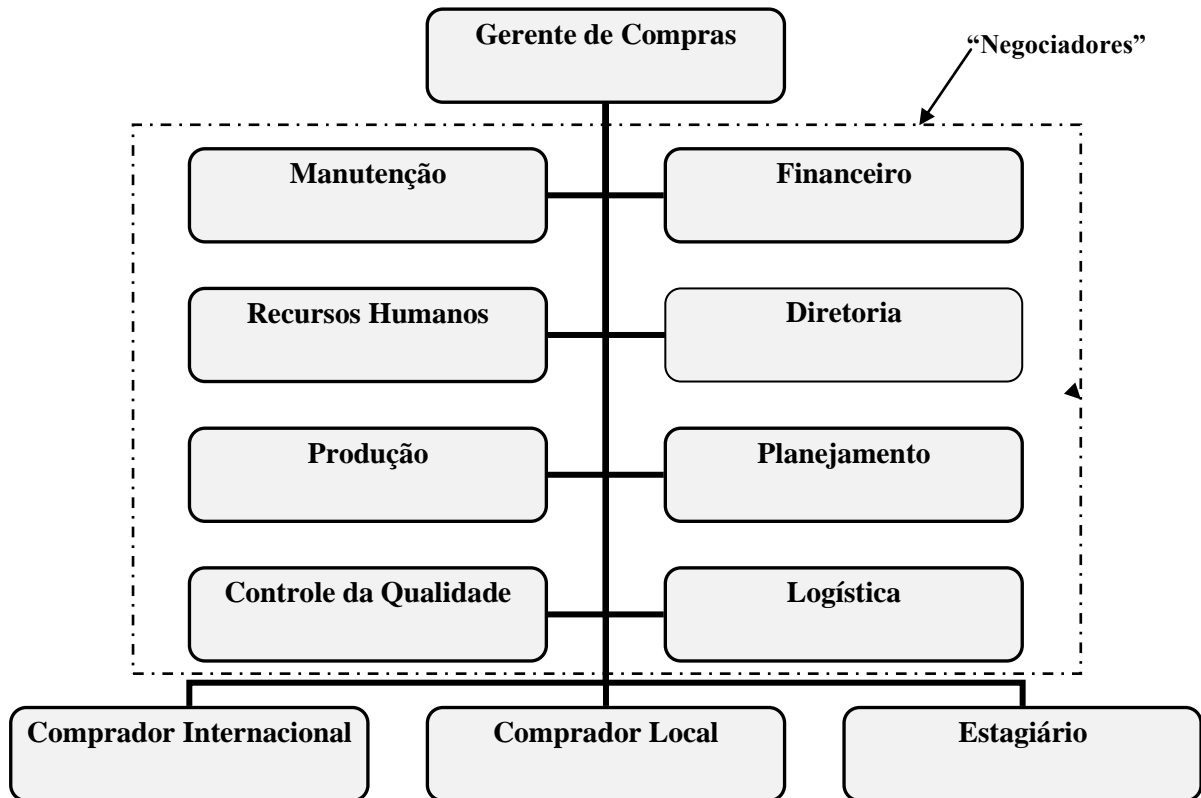


Figura 7 – Organização de compras pré-mudança organizacional

Fonte: Elaborado pelo Autor

Neste período, a responsabilidade do comprador praticamente estava voltada à execução, ou seja, comprar imediatamente o material requisitado ou confirmar uma ordem de compras solicitada pelo sistema de dados ou por uma requisição de compras. Neste caso, não havia tempo para se preparar uma negociação pensando nos aspectos estratégicos, ou para aplicar abordagens de negociação mais adequadas à situação ou ao perfil do fornecedor. As avaliações de desempenho dos

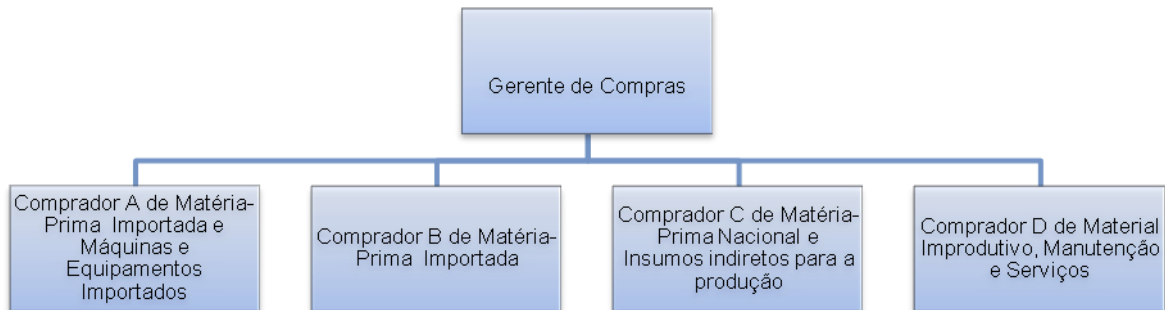
profissionais da área de compras eram feitas de forma subjetiva, em que objetivos e metas não eram estipulados e nem medidos, por isso não era possível cobrar um melhor desempenho.

As negociações dos itens mais estratégicos eram feitas somente pela diretoria da empresa e, mesmo assim, pelo fato de estes itens serem basicamente controlados pelo mercado, somente as questões relativas à alocação de volume e condições de pagamento é que acabavam sendo negociadas.

Esta forma de organização mantinha com competência o suprimento de materiais, sem prejuízo de interrupções da linha de produção e descontinuidade dos serviços, porém não havia sinergia de ações entre as áreas e “negociadores”, e nem foco nas negociações. Assim, não foram encontradas evidências de desempenho positivo em negociações de preços.

Após a mudança gerencial, foi feito um diagnóstico sobre as funções dos compradores e atividades da área, com o intuito de focar as ações dos mesmos também em negociação. A primeira ação foi contratar mais compradores; a segunda ação foi dar atribuições para cada comprador, conforme organograma mostrado na figura 8, logo abaixo, e descrito como segue: um gerente de compras; um comprador internacional responsável por compras de matéria-prima importada e equipamentos adquiridos no exterior; um comprador internacional responsável pela compra de matéria-prima internacional, insumos e materiais indiretos importados; um comprador nacional responsável pela compra de matéria-prima nacional e insumos indiretos para a produção e um comprador nacional responsável pela compra de material improdutivo, material para manutenção e serviços.

O perfil de cada comprador também foi analisado e considerado no momento de atribuir atividades ou até mesmo na divisão de quem compra o quê e de quem. Um exemplo que pode ser dado é que o comprador com o perfil mais competitivo ficou a cargo de negociar com aqueles fornecedores em que uma abordagem mais distributiva fosse necessária; o comprador com o perfil mais flexível foi designado para negociar com fornecedores mais intransigentes e em que uma abordagem mais integrativa tivesse que ser usada para obter resultados de longo prazo.



Fi

Figura 8 – Organização de compras pós-mudança organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

A nova estrutura da organização permitiu um melhor aproveitamento do tempo dos compradores em atividades inerentes à negociação e, também, permitiu às demais áreas da empresa, antes envolvidas diretamente no processo de negociação e compras, direcionar seus esforços em suas respectivas áreas. Os compradores passaram a focar-se principalmente em negociações de condições melhores para a empresa como, por exemplo, reduções de custo de aquisição, mais eficiência nas entregas e melhores condições de pagamento. As demais áreas, antes denominados “negociadoras”, passaram a atuar como *stakeholders* no processo de negociação.

A importância dessa mudança organizacional está no fato de que houve uma economia no tempo despendido com tarefas burocráticas e assim criou-se um espaço para que os compradores pudessem estudar as situações de negociação, escolhessem a melhor abordagem, caso fosse possível, desenvolvessem uma estratégia adequada e planejassem a negociação. Para a gerência da área, esta mudança permitiu também criar objetivos e métricas com o intuito de medir o desempenho e controlar as ações dos negociadores. Um dos resultados obtidos foi

que as medições e controles começaram a mostrar variações no custo das matérias-primas e nos insumos comprados, gerando, em alguns casos, um ganho para a empresa.

## **6.2 Dados de volume de planejamento**

O volume planejado pela empresa para compra de materiais e também para planejamento da produção é baseado em uma previsão de vendas fornecido pela área de vendas, que por sua vez prepara sua previsão com base nas informações recebidas de seus clientes. A área de planejamento, por seu turno, faz uma análise dos produtos contidos neste plano e “carrega” estes produtos e seus respectivos volumes dentro do sistema, o qual irá calcular, através do *MRP (Material Requirement Planning)*, a quantidade de matéria prima que deverá ser comprada para se produzir a quantidade contida no plano de vendas. O sistema então envia aos compradores as informações de quantidades e os prazos que deverão ser seguidos, de cada item.

Existe, desta forma, um relacionamento entre a área de vendas e a área de planejamento e, esta, por sua vez, com a área de compras. O processo, apesar de parecer simples, é complexo. Muitas informações são trocadas entre as áreas antes que o sistema receba as informações necessárias para identificar os materiais necessários e calcular os seus respectivos volumes.

A informação sobre o volume a ser comprado é importante para o comprador, porque este pode ser um argumento interessante no processo de negociação. No entanto, muito antes disso, o sistema necessita ser alimentado a fim de que possa calcular quanto e quando comprar. Uma vez de posse destas informações, o comprador fará o contato com os fornecedores para perguntar, dentre outras coisas: qual o prazo para a fabricação do item, quais as condições de entrega, qual o tempo de trânsito entre o momento que o material fica pronto e o tempo em que é entregue no recebimento da empresa, qual o volume mínimo de compra do item, qual a embalagem mínima do item etc. Estes dados são denominados de parâmetros de planejamento. Estas informações são essenciais para que o sistema possa calcular com precisão as necessidades e volumes de compras.



A área de planejamento também precisa interagir com a engenharia de produção para saber, entre outras coisas: quais são os parâmetros dos produtos que serão fabricados, qual o tempo de *set-up* (tempo de preparação da máquina) do produto, qual o tempo de produção do item por estágio de produção. Estas informações também deverão alimentar o sistema para que ele possa calcular quando a matéria-prima deverá chegar até a empresa para se produzir e atender a necessidade da área de vendas.

A informação sobre o volume de compras é essencial para o comprador. O volume pode ser considerado um bom argumento para se atrair fornecedores e negociar condições favoráveis para a empresa. O autor observou, pela sua experiência, que os fornecedores costumam ser mais flexíveis em fazer concessões quando vislumbram uma previsão de fornecimento futuro e continuado. Sendo assim, a área de compras pode negociar condições melhores com seus fornecedores e, caso eles tenham que conceder reduções de custo, terão mais espaço entre seus custos e seu preço de venda para negociar com seus clientes.

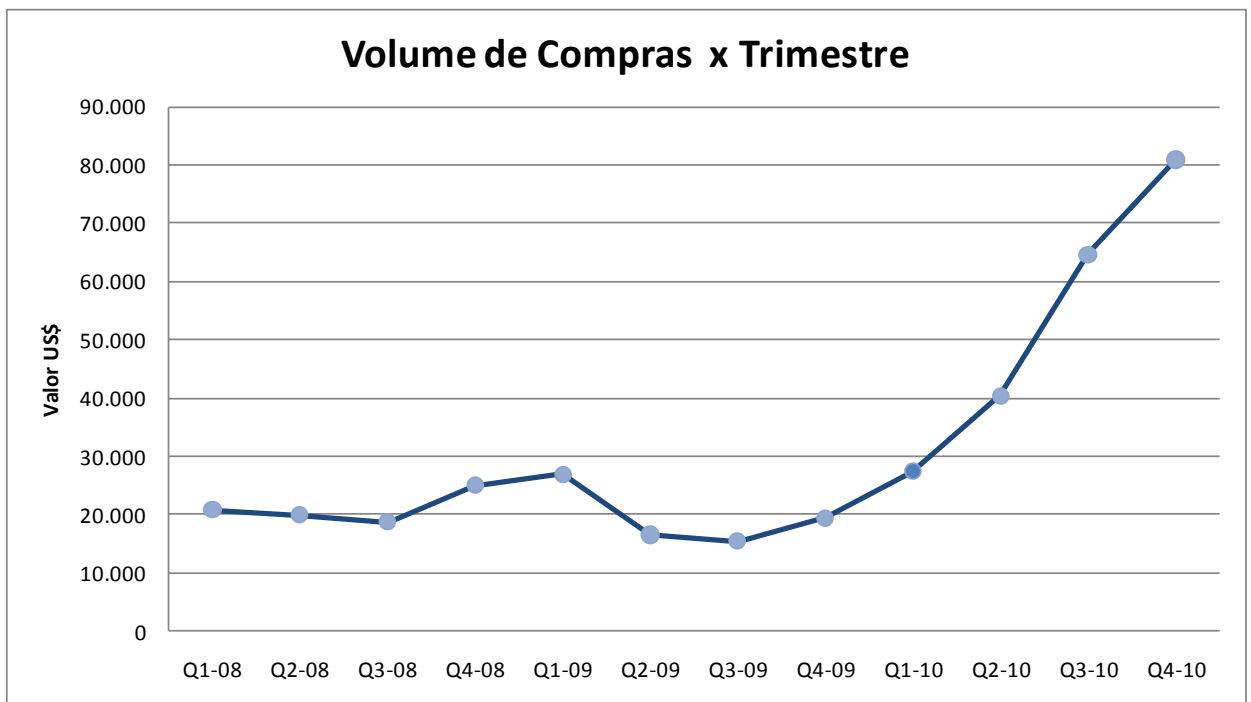
Com o objetivo de controlar a informação e com isso obter poder na negociação, a gerência de compras da empresa estudada solicitou aos compradores que, após o resultado do *MRP*, elaborassem uma previsão de compras que contivesse informação de volume de pelo menos 13 semanas. Desta forma, quando os compradores fossem negociar com os fornecedores poderiam usar este argumento para obter concessões deles. Além disso, considerando uma abordagem de negociação integrativa (Thompson, 2008), o compartilhamento da informação de volume de compras pode garantir satisfação para os dois lados, ou seja, a empresa pode conseguir a redução de preço de que necessita, e o fornecedor pode aumentar os volumes de compras com seus fornecedores, o que lhe garantirá reduções de custo ainda maiores, se ele somar este volume ao volume dos outros clientes para negociar melhor também com seus próprios fornecedores.

A informação sobre o volume de compras também é muito importante quando se pensa na implementação da negociação após o acordo. O volume é uma necessidade para ambos os lados para que possam dimensionar os investimentos em recursos de produção, em estrutura de pessoal, em desenvolvimento de novos produtos e assim possam criar condições para manter o negócio. Por último, se

houver confiança entre as partes, pode-se perpetuar o negócio além do término do contrato.

O gráfico 2, a seguir, mostra o volume de compras da empresa no período de agosto de 2007 a julho de 2010. O tempo, conforme demonstrado no eixo das abscissas, está identificado por trimestre, onde Q108, por exemplo, abrange o período trimestral de agosto de 2007 a outubro de 2007. Isto porque o fechamento fiscal de resultados da empresa é feito a cada trimestre de forma diferente do ano calendário. Com o objetivo de entender melhor, segue também um quadro apresentando a correlação entre mês calendário e trimestre fiscal da empresa.

Gráfico 2 – Volume de compras por trimestre fiscal.



Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 5 – Correlação trimestre fiscal x mês calendário

<b>Q1-08</b>	Agosto-07	Setembro-07	Outubro-07
<b>Q2-08</b>	Novembro-07	Dezembro-07	Janeiro-08
<b>Q3-08</b>	Fevereiro-08	Março-08	Abril-08
<b>Q4-08</b>	Maio-08	Junho-08	Julho-08
<b>Q1-09</b>	Agosto-08	Setembro-08	Outubro-08
<b>Q2-09</b>	Novembro-08	Dezembro-08	Janeiro-09
<b>Q3-09</b>	Fevereiro-09	Março-09	Abril-09
<b>Q4-09</b>	Maio-09	Junho-09	Julho-09
<b>Q1-10</b>	Agosto-09	Setembro-09	Outubro-09
<b>Q2-10</b>	Novembro-09	Dezembro-09	Janeiro-10
<b>Q3-10</b>	Fevereiro-10	Março-10	Abril-10
<b>Q4-10</b>	Maio-10	Junho-10	Julho-10

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o gráfico 2, pode-se perceber que os volumes de compras permanecem estáveis no período de agosto de 2007 a julho de 2009, sofrendo apenas pequenas alterações neste período, se comparado ao aumento do volume a partir de Q2-10. Este aumento aconteceu basicamente por dois fatores, os quais destacamos: aumento no volume de vendas e aumento do custo de uma matéria-prima específica, cujo preço se modifica conforme o aumento do preço final do produto no mercado. Os detalhes referentes a estes dois fatores serão mencionados posteriormente.

A seguir, demonstraremos as variações de preço dos materiais utilizados pela empresa na produção de seu produto final. Mostraremos também os motivos das variações de preço e ainda a relação entre essas variações de preços e as abordagens de negociação, bem como a influência do estilo do negociador nas mesmas variações de preços.

### 6.3 As variações de preços

As variações de preços podem acontecer por diversos motivos. No caso desta pesquisa, foram analisadas as variações de preços das matérias-primas adquiridas

pela empresa em estudo, considerando as variações ocorridas tanto em função do mercado quanto das negociações.

Variações ocorridas em função do mercado são aquelas que não podem ser negociadas ou cuja negociação não afeta diretamente o preço de aquisição. Estes materiais geralmente têm seus preços regulados por alguns fornecedores que conseguem controlar o nível de preços conforme sua conveniência. Neste caso, se quiserem que os preços baixem, aumentam a produção do material, e se quiserem que os preços aumentem no mercado, diminuem a produção ou controlam o fornecimento do produto. Para efeito desta pesquisa, este aspecto de controle pode vir a acontecer, assim como pode acontecer de os preços baixarem pela oferta e demanda do produto final no mercado consumidor.

As variações de preços que serão abordadas nesta pesquisa são aquelas que ocorrem em função de negociações entre os compradores e fornecedores.

As negociações cujos resultados produzem variações de preços e que podem interferir no aumento do volume de vendas são aquelas realizadas com fornecedores que suprem a empresa com matérias-primas utilizadas diretamente na produção do produto final dela. Essas variações de preços afetam diretamente o custo do produto final, caso sejam positivas para a empresa, ou seja, caso haja redução de custo. Essas reduções de custos podem também aumentar o volume de vendas, pois o preço final do produto pode ficar mais atrativo. Pode haver também um aumento dos lucros, pois a mesma pode repassar apenas parte desta redução para o produto final, podendo assim aumentar suas margens de lucro na venda do produto.

As reduções de preços obtidas através de negociações sobre os materiais que não são considerados matérias-primas podem aumentar as margens de lucro final da empresa, pois as despesas serão menores; porém, estas reduções de preços podem não afetar diretamente o volume de vendas da empresa.

Este trabalho mostrará os dois casos, ou seja, abordará as negociações realizadas sobre as matérias-primas utilizadas diretamente na produção e também sobre os materiais considerados indiretos.

O breve panorama a seguir mostrará como estão divididas as compras na empresa, o que permitirá identificar em quais itens foram focadas as negociações e, por conseguinte, quais itens serão analisados neste trabalho.

Considerando os materiais utilizados diretamente na fabricação do produto final, foi possível observar, pela análise da estrutura dos produtos mostrada na tabela 1, que em média 80% do valor do custo do produto é constituído por uma matéria-prima básica, denominada como sendo componente A e considerada no mercado como uma *commodity*. Este componente A, por sua vez, também é fabricado pela empresa em foco e possui uma estrutura composta por várias matérias-primas. Uma delas é responsável por aproximadamente 15% do custo total deste componente, que tem seu preço determinado pelo mercado. Ou seja, ações de negociações pouco podem interferir no preço do item.

Os itens que compõem a outra fração de 20% do custo do produto final podem ser negociados com seus respectivos fornecedores. Conforme observamos, estas negociações podem fazer a diferença entre melhorar ou piorar a margem de lucro do produto, ou, ainda, podem criar uma vantagem em relação ao preço final, para que a área de vendas possa vender um volume maior do produto. A denominação dada aos itens que compõem este percentual de 20% é de agregados. A tabela 1, mostrada a seguir, exhibe uma estrutura de produto com os percentuais por item, dentro da estrutura do produto final.

Tabela 1 – Composição percentual de cada matéria-prima no produto

***PRODUTO FINAL A***

ITEM Nº	DESCRIÇÃO DO MATERIAL	QUANTIDADE POR ESTRUTURA	% COMPOSIÇÃO NA ESTRUTURA
1	Agregado A	1	14,57
2	Componente A	8	80,67
3	Agregado B	1	1,05
3	Agregado C	1	0,04
4	Agregado D	71	1,13
5	Agregado E	2	0,29
6	Agregado F	8	0,07
7	Agregado G	2	0,01
8	Agregado H	3	0,02
9	Agregado I	1	0,01
10	Agregado J	24	0,79
11	Agregado K	6	0,20
12	Agregado L Nacional	0,002	0,04
13	Agregado M Nacional	0,013	0,04
14	Agregado N Nacional	0,002	0,01
15	Agregado O Nacional	0,013	0,93
16	Agregado P Nacional	1	0,13
17	Agregado Q Nacional	0,013	0,00
18	Agregado R Nacional	0,004	0,00
<b>Total</b>		<b>129</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Pela análise, observamos que as estruturas de produtos são muito semelhantes, podendo variar a quantidade de cada agregado ou a quantidade da matéria-prima básica. Por isso, para efeito de análise, foram considerados os preços dos agregados e o valor total economizado por agregado em função das negociações. Os detalhes de cada agregado analisado e a respectiva forma de negociação serão mencionados posteriormente.

Outra informação relevante nesse contexto é o percentual de matéria-prima importada e matéria-prima nacional. A empresa importa aproximadamente 95% dos itens que compõem o seu produto, sendo que os 5% dos itens comprados no mercado nacional são compostos por embalagens, etiquetas e literatura técnica. Apesar de o preço dos itens comprados no mercado local serem menores no

mercado internacional, o valor do frete internacional, somando-se as despesas de importação, inviabilizam economicamente a compra do item do exterior.

O próximo tópico mostrará a evolução dos preços das matérias-primas relevantes no custo do produto final. Demonstraremos tanto a evolução do custo do componente A como também dos chamados itens agregados.

#### **6.4 Preços das matérias-primas – Componente A e Agregados**

O produto final é composto por um componente A, que também é fabricado pela empresa estudada, e por componentes agregados. Neste estudo de caso, o autor analisou as condições de negociação e fornecimento de cada componente e agregados; porém, nesta análise demonstraremos e comentaremos a evolução de preços da matéria-prima CIA, agregado Sub, agregado Mol, agregado Red, pois estes itens possuem uma participação maior dentro da estrutura do componente A.

Em nossa análise, identificamos os tipos de abordagens de negociação utilizadas pelo negociador e a importância destas negociações para a empresa.

As variações relativas ao item agregado AU não foram analisadas, pois a variação de seu preço é baseada na variação da cotação do ouro no mercado internacional, não podendo, por isso, ser negociado. O item agregado Epx também foi analisado, mas não será comentado, pois sofreu uma variação de preço muito baixa e não significativa, e não houve evidência de que a variação foi fruto de uma negociação.

Para facilitar o entendimento da composição da estrutura do produto, demonstraremos, na tabela 2 a seguir, a estrutura do componente A, constituído de sua matéria-prima CIA e seus agregados.

Tabela 2 – Estrutura do componente A

COMPONENTE A			
ITEM Nº	DESCRIÇÃO DO MATERIAL	QUANTIDADE POR ESTRUTURA	% COMPOSIÇÃO NA ESTRUTURA
1	Matéria-prima CIA	1,00000	90,18
2	Agregado Sub	1,00000	6,61
3	Agregado AU	0,25400	2,16
4	Agregado Mol	0,00019	0,57
5	Agregado Red	0,07800	0,20
6	Agregado EPX	0,00309	0,28
			100,00

Fonte : Adaptado pelo autor.

#### 6.4.1 Matéria-prima CIA

A matéria-prima CIA é um composto-base para se fabricar o componente A. Seu fornecedor se encontra na Ásia e detém aproximadamente 60% do mercado mundial na fabricação e comercialização desta matéria-prima. Quando a empresa decidiu por fabricar no Brasil este componente, ela também decidiu formar uma parceria com este fornecedor para o repasse de tecnologia. Desta forma, a empresa sempre estaria atualizada em relação aos novos produtos e necessidades exigidas pelo mercado.

Apesar de o preço deste produto ser ditado pelo mercado, algumas condições de fornecimento puderam ser negociadas com o fornecedor. A condição de entrega, por exemplo, foi negociada, sendo: de frete por conta da empresa para frete por conta do fornecedor. Utilizando-se, neste caso, de uma abordagem integrativa, foi acordado que o fornecedor faria no máximo três embarques desta matéria-prima por mês, ao invés de pelo menos dois embarques semanais. O fornecedor ganharia no custo da administração da venda e no controle sobre o embarque e, por conseqüência, teria um estoque menor para suprir vários embarques, ganhando, desta forma, também no custo de um estoque menor. A empresa, por sua vez, ganhou o custo do frete que representa um custo direto no valor do produto final. Estas concessões só foram possíveis devido à parceria entre as duas empresas e



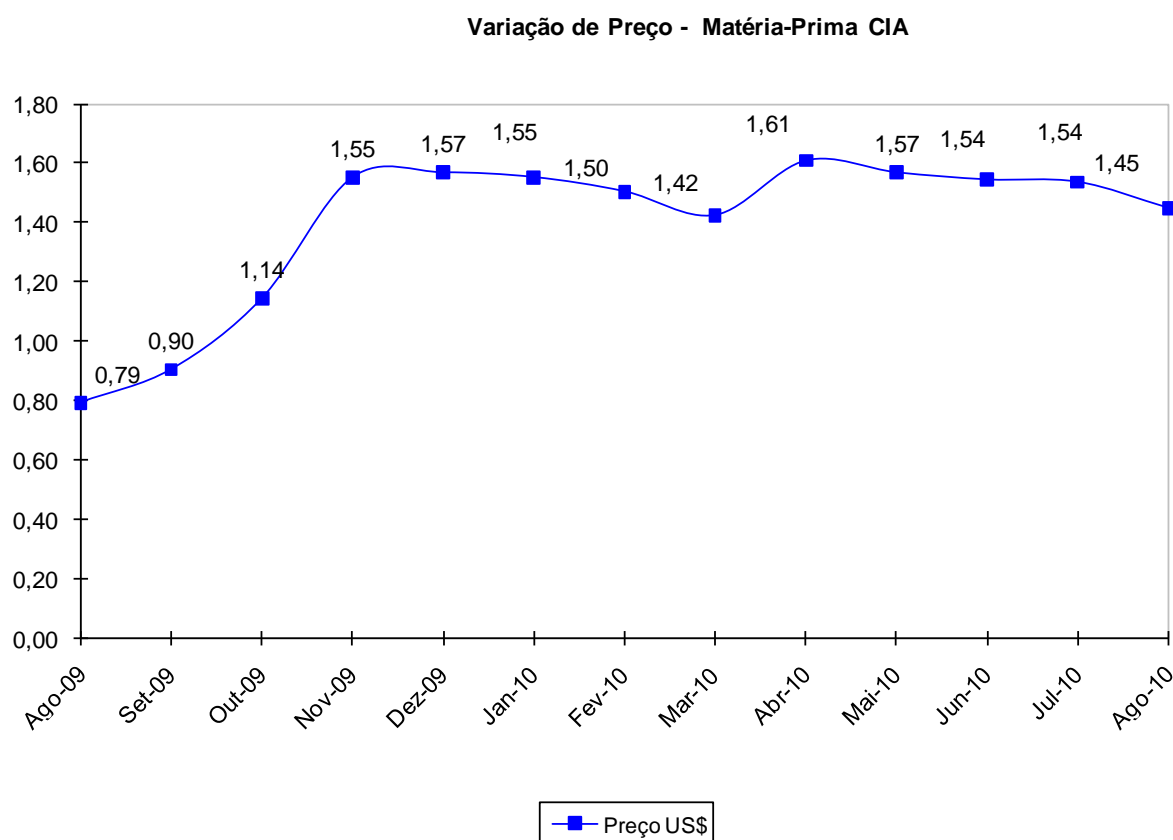
também pela visão de um relacionamento de longo prazo, em que a implementação da negociação também foi importante.

A área de logística informou que a economia referente ao frete é de aproximadamente US\$140.000,00 mensais, ou seja, US\$1.680.000,00 anuais. Esta redução diminuiu diretamente o custo do produto, pois para o cálculo de seu custo final, as despesas de importação, como o frete, precisam ser consideradas.

Em relação às variáveis básicas da negociação, foi possível perceber que o detentor do poder, neste caso, é o fornecedor. Ele controla o tempo que, nesta circunstância, pode ser entendido como o tempo necessário para atender às solicitações da empresa. Em outras palavras, ele controla a disponibilidade do material, pois a empresa sempre estará à mercê dessa disponibilidade para manter uma produção contínua e sem interrupções. No caso da informação, ambos as possuem e estas são trocadas entre eles para que o negócio flua sem causar nenhum dano, principalmente para a empresa em questão. Por isso, em termos de poder em relação à informação, o fornecedor leva certa vantagem.

A seguir demonstraremos, através do gráfico 3, a variação de preço de uma versão da matéria-prima CIA ao longo do período de agosto de 2009 a agosto de 2010.

Gráfico 3 – Variação de preço da matéria-prima CIA



Fonte: Adaptado pelo autor.

O gráfico 3 demonstra a evolução dos preços da matéria-prima CIA. No período compreendido entre agosto de 2009 a agosto de 2010, houve um aumento de 83% nos preços. Essa variação de preço se dá em função da oferta e procura pela matéria-prima. Neste caso, não foi possível uma negociação de preços.

#### 6.4.2 Variação de preço do componente agregado Sub

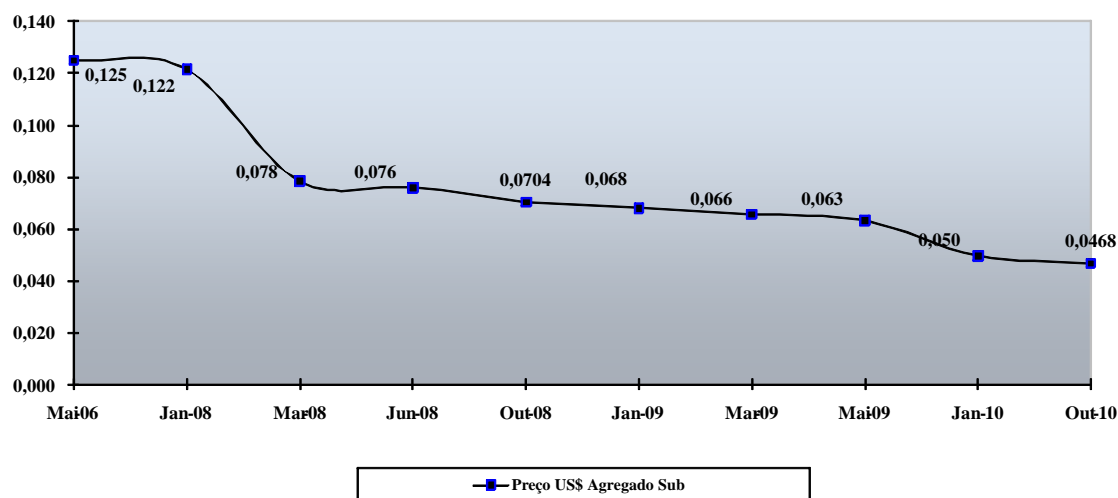
O componente agregado Sub também é comprado de um fornecedor localizado na Ásia. Ao contrário da matéria-prima CIA, o componente agregado Sub não pode ser considerado uma *commodity*; muito pelo contrário, este componente é feito sob encomenda, ou seja, ele é fabricado sob um projeto específico, em que dimensões,

*design* e material foram especificados pela empresa. Ainda, através de um acordo de confidencialidade não pode ser vendido a nenhuma outra organização. Outros fornecedores podem fabricar este agregado mediante a posse do seu projeto; por isso, no caso deste item foram desenvolvidos outros dois fornecedores.

O fato de existirem outros fornecedores capazes de produzir este item melhora a MAANA da empresa no momento da negociação, o que lhe confere poder na negociação. Vide FISHER *et alii* (1991, p.100; 2005, p.119).

No caso deste componente, foi possível observar, conforme evidenciado no gráfico 4 a seguir, que de maio de 2006 a março de 2008, o preço praticamente se manteve inalterado. Apesar de não haver registro, é possível que não tenha ocorrido negociação de preços com o fornecedor neste período. Através de depoimento do comprador do item, neste intervalo não houve interesse dos fornecedores em negociar, e também não houve insistência da empresa em negociar devido à baixa representatividade do item na composição do custo final do produto. Neste caso, o poder vinha sendo exercido pelo fornecedor que, acomodado com a postura da empresa de não se importar com a negociação, manteve seu preço inalterado, mesmo existindo a possibilidade de redução do preço. Em um outro momento, esta situação se alterou e o comprador passou a usar a informação de previsão de compras futuras para negociar com os fornecedores e assim obter uma vantagem de poder.

Gráfico 4 - Variação de preços do agregado Sub



Fonte: Adaptado pelo autor.

A partir de fevereiro de 2008, com a reestruturação gerencial ocorrida na área de compras, a empresa iniciou um trabalho de negociação com os fornecedores. Assim, o comprador fez uma coleta de preços com os outros dois fornecedores do item, estipulou um preço objetivo mínimo para negociação e utilizou-se de uma abordagem integrativa (Spangler, 2003), usando a informação como moeda de troca nas etapas de concessões mútuas. Neste caso, a informação importante para o fornecedor seria o volume mensal a ser comprado e o período mínimo e máximo de fornecimento.

Devido ao histórico de fornecimento com qualidade e pontualidade, a estratégia adotada pelo comprador foi a de negociar com o fornecedor atual. Porém, já com uma MAANA forte devido às cotações com preços menores obtidas dos outros dois fornecedores, as negociações iniciaram-se com concessões por parte do fornecedor, que reduziu os preços mediante a promessa de obter uma atualização semanal de previsão dos volumes a serem comprados, e também com a condição de fechamento de um contrato de fornecimento por um período de dois anos, com revisões semestrais de preços em função dos volumes.

O gráfico 4 demonstra reduções significativas de preços no período de fevereiro de 2008 a outubro de 2010, chegando a 62% do preço inicial da negociação. Segundo informações apresentadas pela área de compras, levando-se em consideração os volumes comprados durante este período, a empresa economizou aproximadamente US\$1.360.000,00.

Esta economia pode melhorar os lucros da empresa, porém esta redução não significa que os volumes de vendas possam ter melhorado, pois a participação do item dentro da estrutura do produto é de apenas 0,52% do custo do produto final.

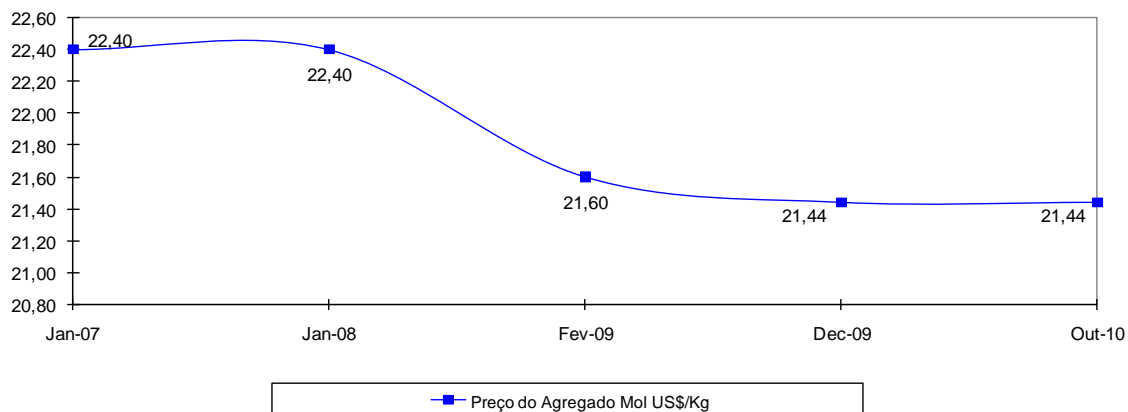
#### **6.4.3 Variação de preço do componente agregado Mol**

O componente agregado Mol é comprado de um fornecedor localizado na Ásia. Apesar de esse componente ser fundamental para a fabricação do componente A, seu peso dentro da estrutura do componente e da estrutura do produto final é muito baixo.

A estratégia da gerência de compras foi a de implementar um processo de negociação para todos os itens passíveis de negociação. Para este item não foi diferente, porém o foco dado na negociação não foi intensivo. Como não havia outros fornecedores qualificados tecnicamente que atendiam as especificações da empresa, não havia também MAANA suficiente e forte para negociação. O comprador usou do argumento da parceria de longa data para conseguir um desconto junto ao fornecedor, desconto este que somente foi concedido em fevereiro de 2009, mas ele não foi significativo e importante para se considerar como aumento de lucros para a empresa e aumento de volumes de vendas.

A seguir, mostraremos o gráfico 5, com as variações de preços deste item ao longo de três anos de fornecimento.

Gráfico 5 - Variação de preços do componente agregado Mol



Fonte: Adaptado pelo autor.

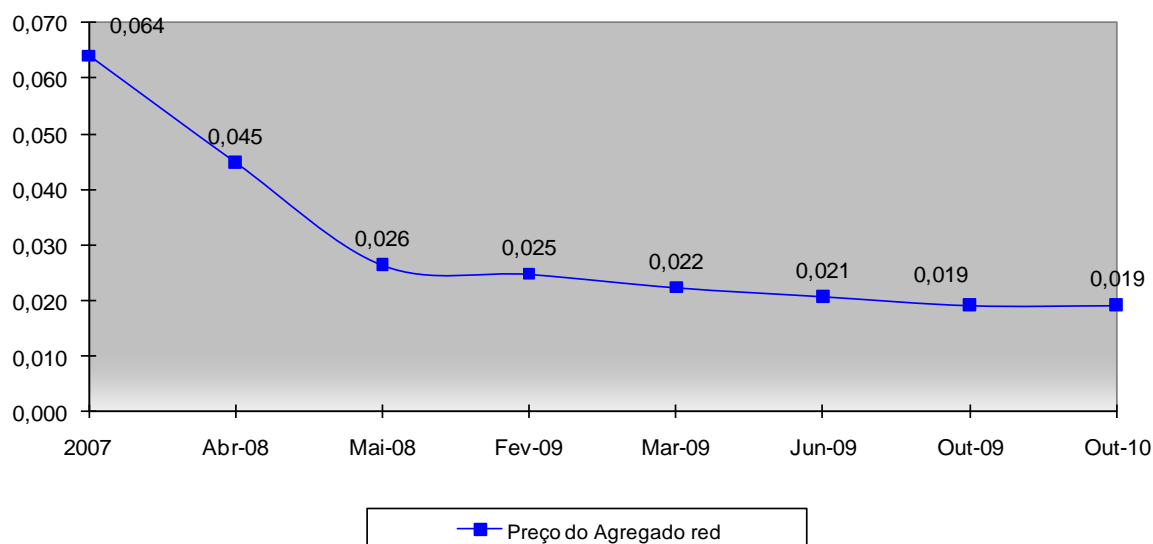
Pelo gráfico 5, percebemos que a variação de preços no período de janeiro de 2007 a outubro de 2010 foi de apenas 4,5%, o que, considerando o peso deste agregado na estrutura do produto, não influenciará muito na análise de lucros percebidos.

#### 6.4.4 Variação de preço do componente agregado Red

O componente agregado Red também é adquirido de um país da Ásia. Possui uma função importante na produção do componente A, porém, seu peso dentro da estrutura do componente CIA é muito baixo. Mesmo assim, o negociador conquistou reduções de preços muito interessantes ao longo de dois anos. Essa redução foi de 70%, e a economia realizada pelo volume comprado dentro desse período foi da ordem de US\$178.000,00. Analisando as negociações em relação ao item agregado Red, foi possível perceber, através do histórico de concessões informado pelo negociador, que houve uma negociação integrativa ao longo do tempo. A empresa estudada, com o intuito de conseguir reduções no custo do item, forneceu informações sobre os volumes de compras futuras e uma garantia de compra com este fornecedor por um período de dois anos, através da assinatura de um acordo de fornecimento.

As reduções de preço deste componente agregado Red podem ser conferidas através do gráfico 6, mostrado a seguir:

Gráfico 6 - Variação de preços do componente agregado Red.



Fonte: Adaptado pelo autor.

Observando a variação de preço do agregado Red ao longo do período compreendido entre abril de 2008 a outubro de 2010, nota-se que houve uma redução considerável de 70%; uma economia da ordem de US\$178.000,00 no período citado.

### 6.5 Variação de preço do produto final A e seus agregados

O produto final A tem em sua composição estrutural o componente A, cuja quantidade utilizada é de oito unidades por produto, o que representa aproximadamente 80% do valor da estrutura do produto final. Este componente pode ser considerado o item mais importante do produto, e por este motivo a área de

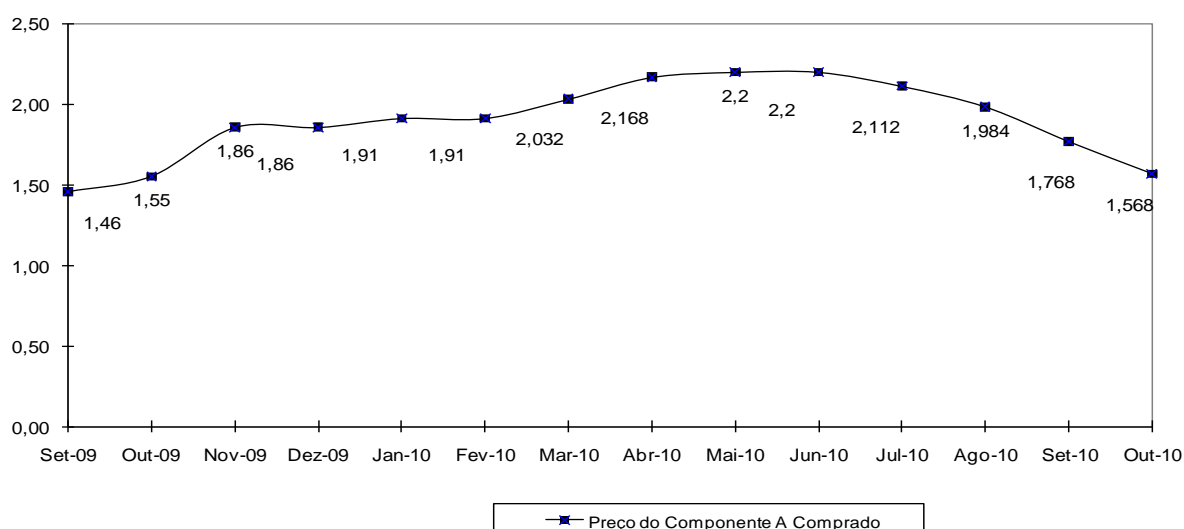
compras da empresa empreendeu seus esforços em iniciativas de redução dos preços de seus componentes, conforme já demonstrado no capítulo anterior.

Outro fator que precisa também ser considerado é que como o componente A é fabricado pela empresa, outras iniciativas foram tomadas para reduzir o custo de fabricação do componente como, por exemplo, redução do custo de insumos indiretos, o qual será abordado oportunamente; despesas de fabricação (custo de mão-de-obra, gastos com custos fixos); custos variáveis (água, energia, material de consumo etc); custo de inventário.

Embora a empresa fabrique este item, não raro é obrigada a comprar o componente A já pronto do mesmo fabricante da matéria-prima CIA, a fim de cobrir eventuais faltas por problema de capacidade ou aumento repentino da demanda pelo produto final.

A variação deste item pode ser vista no gráfico 7, mostrado a seguir. Vale lembrar que o mesmo também é considerado uma *commodity* no mercado e sofre o mesmo tipo de variação que a matéria-prima CIA. Sua negociação foi também semelhante.

Gráfico 7 - Variação de preço do componente A comprado.



Fonte: Adaptado pelo autor.



Conforme mostrado no gráfico 7, o componente A sofreu variações mensais de preço, chegando, no mês de maio de 2010, a ter seu preço cotado em até 50% maior que o preço em setembro de 2009. Em contrapartida, no mês de outubro de 2010, o preço do componente reduziu novamente, chegando a US\$1,568, quase o mesmo preço cotado em setembro de 2009. Estas variações novamente mostram a dinâmica deste mercado.

### **6.5.1 Variação de preço do agregado A**

O agregado A é considerado pela empresa estudada um componente estratégico, pois dentro da estrutura do produto final ele representa 14,57% do custo total. O preço deste agregado não sofre variação de mercado como a matéria-prima CIA ou o componente comprado A. Este item somente tem seu preço modificado em função de negociações ou mudança de projeto. A peculiaridade deste agregado é que seu custo se torna muito importante quando o mercado que controla a matéria-prima CIA e o componente comprado A caem, ou seja, quanto menor o preço destes dois itens no mercado, mais importante se torna o custo do agregado A dentro da estrutura do produto.

Este componente pode ser adquirido pela empresa de dois diferentes países da Ásia, considerando os três fornecedores qualificados pela empresa para o fornecimento. Existem empresas no Brasil que também poderiam fornecer este item, porém os preços são muito maiores do que os preços dos três fornecedores mencionados.

Para este estudo, o autor analisou dois componentes que podem ser chamados de agregado A. Isto porque em um determinado momento houve uma mudança de tecnologia, o que afetou os preços dos componentes. Assim, os gráficos 8 e 9 mostrarão respectivamente o agregado A2 e o agregado A3.

Segundo observado pelo autor através do depoimento do comprador deste item, até meados de março de 2008 o mesmo item era fornecido somente por um fornecedor que supria com qualidade e pontualidade os materiais para a empresa estudada. Porém, em termos de negociação, somente eram negociadas as despesas iniciais

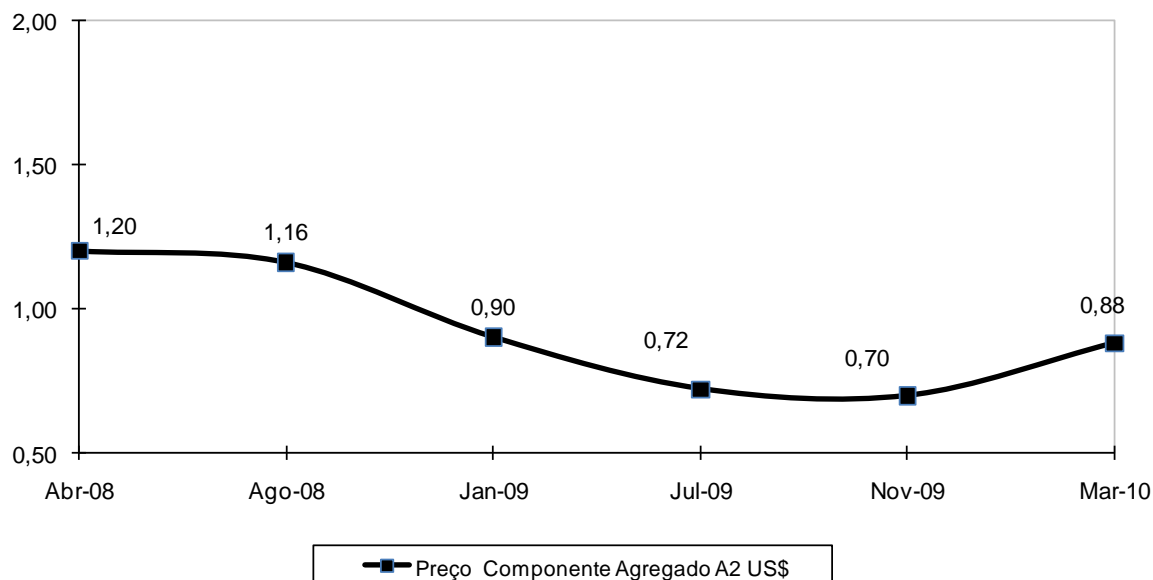
que o fornecedor teria para desenvolver um novo produto, conforme as especificações da empresa.

Em termos das variáveis de negociação, o fornecedor detinha o poder relativo à informação sobre a empresa, pois ele sabia que era o fornecedor exclusivo deste material. Desta forma, acomodado com a passividade da empresa sob o aspecto de negociação, o fornecedor exigia uma previsão de compras por um período de três meses e ainda não aceitava nenhum tipo de alteração nas ordens de compra já confirmadas, ou seja, se a empresa tivesse alguma necessidade de alteração de quantidade ou até um cancelamento de pedido por falta de demanda, seria obrigada a pagar um valor proporcional ao tempo da ordem. A este valor o fornecedor chamava de *cancellation charge*.

Com a mudança na organização de compras, a gerência solicitou ao comprador que retomasse o contato com os outros dois fornecedores com o intuito de conseguir cotações para os itens e com isso fortalecer a MAANA, com vistas a iniciar uma negociação também com o fornecedor atual.

O resultado foi positivo, conforme se pode observar nos gráficos 8 e 9. O comprador utilizou a opção de segundo e terceiro fornecimento como estratégia para negociar com o primeiro fornecedor, passou a dividir as quantidades a serem compradas com os fornecedores 1 e 2 e deixou o fornecedor 3 como opção, no caso de encontrar algum problema com os outros dois fornecedores.

Gráfico 8 – Variação de preço do agregado A2

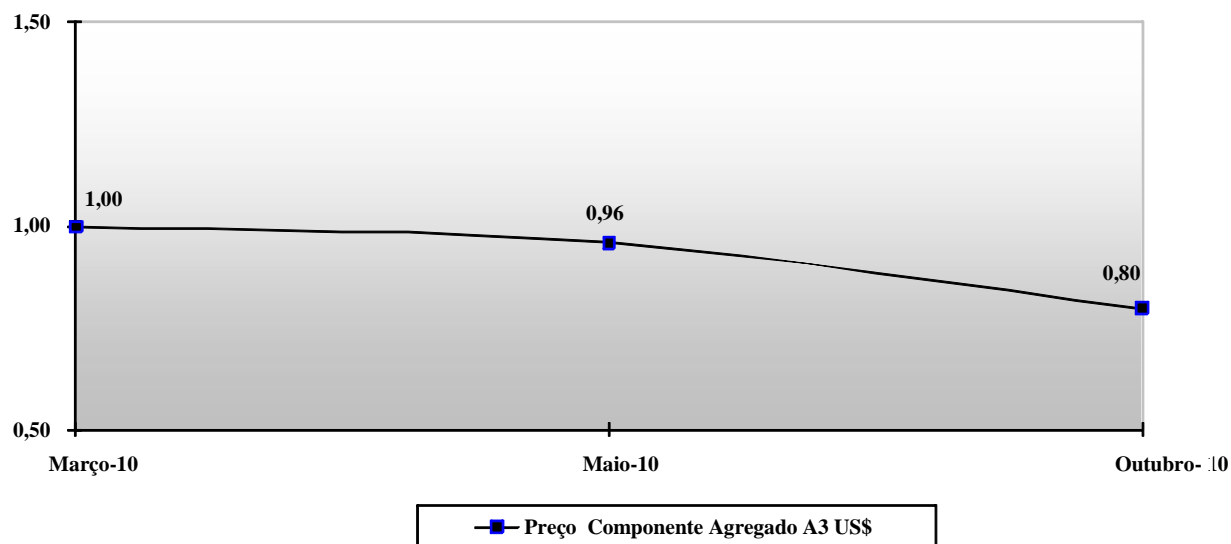


Fonte: Adaptado pelo autor.

Analisando o gráfico 8, referente à variação de preço do componente agregado A2, é possível observar que a partir de agosto de 2008 houve uma redução nos preços, que é o resultado das negociações realizadas com os fornecedores.

Também é possível observar, através do gráfico 8, que a partir de março de 2010 o preço do componente agregado A2 sofre um aumento em seu preço. A justificativa é que a partir de janeiro de 2010 a empresa em questão começa a utilizar uma nova versão do componente agregado denominado agregado A3. Por isso, com a diminuição da escala de consumo, o preço do componente agregado A2 sofreu um aumento. Isto aconteceu porque houve uma mudança de tecnologia que, por sua vez, teve que ser aplicada também neste item. Desta forma, conforme é possível verificar pelo gráfico 9, o preço do agregado sofre um aumento no seu preço, a partir de março de 2010.

Gráfico 9 – Variação de preço do agregado A3



Fonte: Adaptado pelo autor.

O gráfico 9 mostra a variação de preço do componente agregado A3. Nota-se também que em outubro de 2010 houve uma redução expressiva em relação ao preço de março de 2010. Esta redução foi possível em função de negociação com o fornecedor 1. Esta negociação ocorreu porque a empresa já não estava comprando parte do volume necessário do agregado A2 com este fornecedor, dando preferência para a compra deste componente junto ao fornecedor 2. Quando aconteceu a mudança de tecnologia e todos os fornecedores aumentaram seus preços para o agregado A3, surgiu então a oportunidade de negociar novamente e, assim, com a MAANA forte, foi possível negociar esta redução, que chegou a 20% em relação ao menor preço original de março de 2010. A abordagem de negociação utilizada neste processo foi uma abordagem integrativa. Neste caso, a empresa estudada e o fornecedor acordaram em manter o preço negociado até abril de 2011, data em que as duas empresas novamente se reunirão para rever os preços e os volumes de compras. Pelo lado do fornecedor, a vantagem foi uma garantia de que 100% do volume de compras seriam comprados somente dele e assim poderia também negociar com seus fornecedores um preço melhor em função do aumento dos volumes.

### **6.5.2 Variação de preço do agregado B**

O componente agregado B é o terceiro item mais importante dentro da estrutura do produto final. Ele é produzido em vários países da Ásia, porém todas as marcas são americanas. Os fabricantes desenvolvem o produto nos Estados Unidos e o fabricam em suas plantas localizadas em países da Ásia.

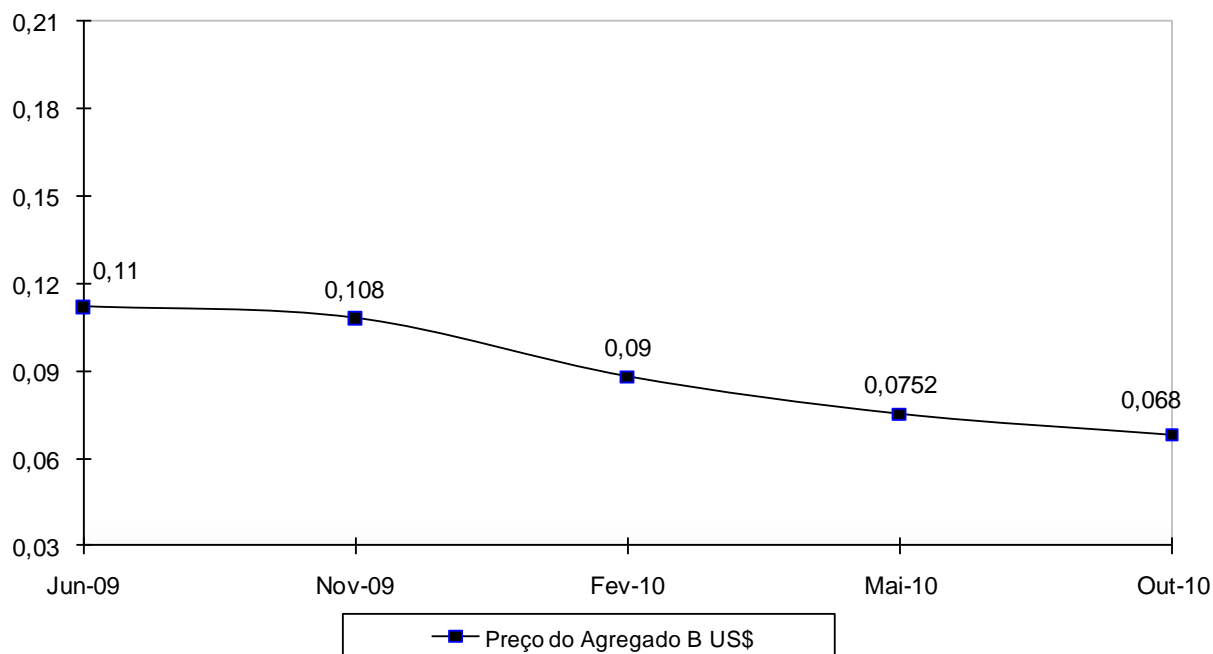
Existem vários fabricantes para este componente, mas apenas três foram qualificados pela empresa estudada. Entre os três fabricantes existe uma concorrência acirrada para ser o maior fornecedor mundial deste componente. Esta situação auxilia a empresa no processo de negociação. A gerência da área de compras utilizou-se de uma abordagem integrativa de negociação e também posicionou um comprador com perfil mais competitivo para negociar este componente. O comprador estipulou um preço objetivo e estimou o volume de compras anual como escopo para a negociação. Assim que recebeu as novas cotações, iniciou um processo de negociação com aquele que apresentou o menor preço.

O comprador utilizou a informação de volume de compras anual como atrativo para a negociação e para a argumentação, durante o processo. Ele tinha uma MAANA forte, pois, no caso de não fechamento de acordo com o primeiro fornecedor escolhido, ainda haveria outros dois fornecedores com quem negociar. Esta situação culminou no fechamento do acordo nas bases solicitadas pelo comprador. A segunda fase da negociação consistiu em estabelecer condições de fornecimento mais adequadas, como: condição de pagamento, controle de estoques, prazos flexíveis de entrega e reavaliação de preços a cada três meses. O gerente da área de compras assumiu estas negociações, preocupado com que o desgaste das negociações anteriores pudesse prejudicar a condução do processo, nesta nova fase.

Segundo informações obtidas da gerência de compras, a negociação foi considerada satisfatória para a empresa e também para o fornecedor, que obteve volumes importantes de vendas, o que contribuiu para que ele se mantivesse na disputa pela liderança do mercado.

O gráfico 10, exibido a seguir, indica a variação de preço do componente agregado B, ocorrida em função das negociações comentadas.

Gráfico 10 – Variação de preço do agregado B.



Fonte: Adaptado pelo autor.

Conforme demonstra o gráfico 10, a variação de preço em função das negociações deste agregado chegou a 39,2%, se compararmos ao preço inicial das negociações de US\$0,11, em junho de 2009.

### 6.5.3 Variação de preço dos agregados C, D e E

Os componentes agregados C, D e E são semelhantes. A diferença entre eles está nos valores técnicos e nas tolerâncias técnicas do componente. Apesar das diferenças técnicas, os preços dos itens são iguais. A concorrência entre os fornecedores deste componente também é acirrada. Fabricantes e distribuidores disputam entre si os volumes do mercado, no entanto os distribuidores levam vantagem em relação aos fabricantes por manterem estoques sempre disponíveis e preços baixos em relação ao volume que adquirem. Os fabricantes, por outro lado,

raramente possuem estoques disponíveis e seus prazos de entrega estão condicionados à confirmação de pedidos de compra ou ao fornecimento de previsão de vendas. No caso destes componentes, as fábricas também estão localizadas na Ásia, enquanto que os distribuidores se concentram nos Estados Unidos.

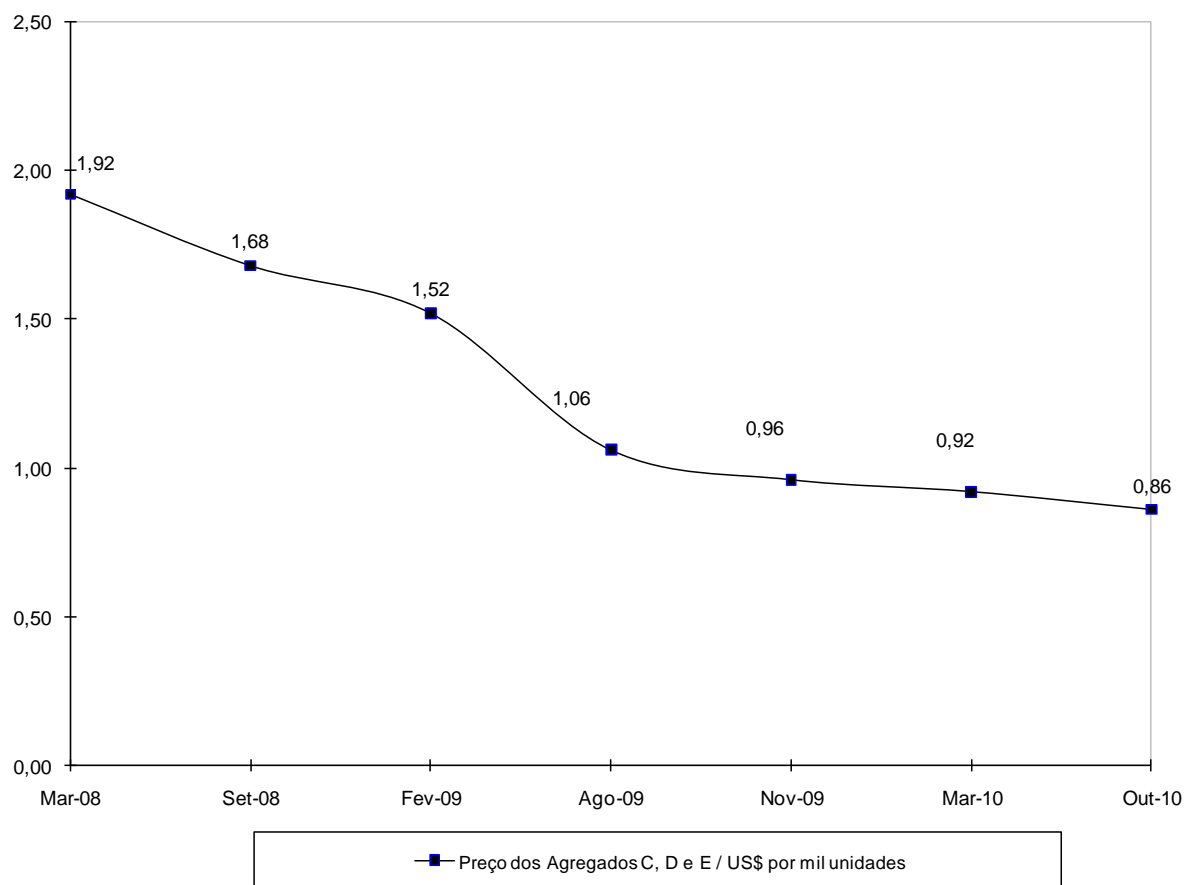
A estratégia da empresa estudada foi negociar os volumes semestrais para conseguir o menor valor possível do item, e sempre que este volume aumentar uma nova negociação será iniciada. A abordagem de negociação utilizada para estes componentes é a distributiva, e um comprador internacional com perfil competitivo é escalado sempre que uma nova negociação é necessária.

A competitividade entre os fornecedores é considerada uma aliada da empresa em foco, pois a tendência é sempre de disputa pelos volumes negociados, por isso os preços também tendem a cair nas negociações. Não foi sempre assim. Até março de 2008 estes componentes eram comprados apenas de um fabricante e não havia negociação de preços. Com a mudança da gerência, a estratégia mudou e sempre que há mudança de volumes, ou pelo menos a cada seis meses, é feita uma nova tomada de preços e uma nova negociação.

Levando-se em consideração as variáveis básicas da negociação, nesse caso o poder quase sempre está com o comprador, pois ele detém a informação relativa ao volume de compras a ser negociado, a informação relativa ao volume de compras futuras e tem a certeza de que haverá uma disputa pelo fornecimento.

O gráfico 11, a seguir, demonstra a variação de preços dos componentes C, D e E, no período de março de 2008 a outubro de 2010:

Gráfico 11 – Variação de preço dos componentes agregados C, D e E.



Fonte: Adaptado pelo autor.

Através desse gráfico, observamos que os componentes agregados C, D e E tiveram uma variação de preço de 45%, comparando-se o período compreendido entre março de 2008 e outubro de 2010, redução esta significativa, levando-se em conta que antes deste período não havia negociação para este item.

#### 6.5.4 Variação de preço dos agregados F, G, H, I, J e K

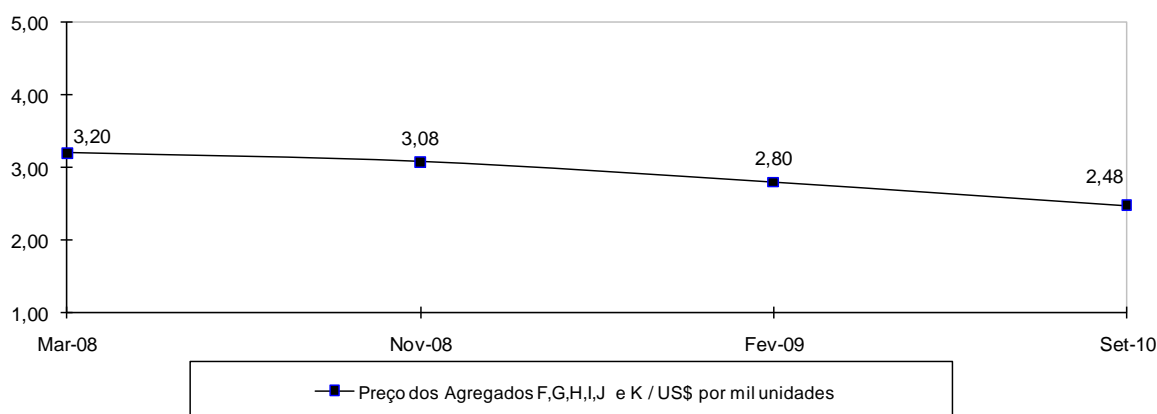
Os componentes agregados F, G, H, I, J e K possuem características comerciais iguais às dos componentes agregados C, D e E: são comprados dos mesmos fornecedores e a estratégia de negociação é também igual. Na verdade, quando se negociam os itens C, D e E, negociam-se também os componentes F, G, H, I, J e K. Esses componentes são diferentes, pertencem a outra categoria de material,



diferem-se em termos de tamanho, formato, função e demais especificações técnicas, mas podem ser considerados da mesma “família” de produtos.

O gráfico 12 demonstra as variações de preço destes componentes no período compreendido entre março de 2008 a setembro de 2010:

Gráfico 12 - Variação de preço dos agregados F, G, H, I, J e K.



Fonte: Adaptado pelo autor.

O gráfico 12 mostra uma variação de preço de 22,5% para os componentes agregados F, G, H, I, J e K, no período de março de 2008 a setembro de 2010. Apesar de esses componentes serem da mesma família dos agregados C, D e E, percentualmente eles não variaram na mesma proporção. Isto porque a matéria-prima da qual é constituído tem um comportamento de mercado que impede grandes variações de preços.

### 6.5.5 Variação de preço do agregado O

O componente agregado O é a embalagem principal do produto final. Sua fabricação é nacional, porém este item já foi importado de um país da Ásia e transportado via marítimo. Importando, o custo final deste componente era muito elevado, devido ao custo do transporte e as despesas de importação. A partir de novembro de 2008,

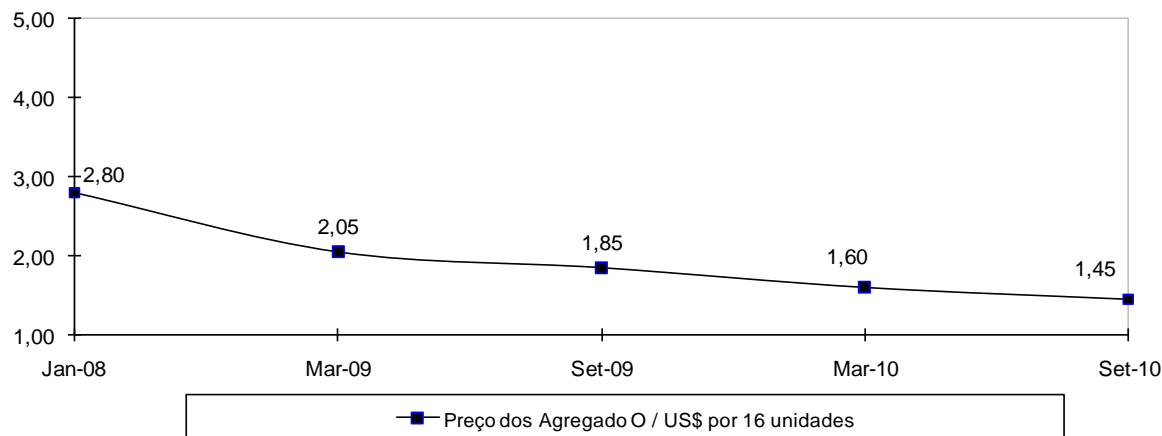
iniciou-se o desenvolvimento de um fornecedor local para ele. O fornecimento local teve início em março de 2009; antes, foi necessário consumir todo o estoque do material importado para depois iniciar o consumo do produto local.

Para este estudo, foram consideradas somente as negociações que ocorreram com os fornecedores locais, uma vez que a estratégia adotada pela empresa estudada foi a compra do componente fabricado no Brasil.

A empresa estudada adotou uma abordagem de negociação integrativa. Fez uma tomada de preços com três diferentes fornecedores com o intuito de criar uma MAANA forte para quando precisar negociar com o fornecedor escolhido. Considerando as variáveis básicas da negociação, a empresa detinha o poder em função de ter a demanda e um bom volume do item. Ainda, contava com uma MAANA forte por ter dois outros fornecedores locais e um internacional, para o caso de falharem as negociações locais.

O objetivo da empresa em foco era ter um parceiro local que fornecesse este item com qualidade, pontualidade (através de um sistema de fornecimento *Just-in-time*) e cujo preço fosse justo, considerando o custo de sua fabricação. Assim, iniciaram-se as negociações e o desenvolvimento do produto. Este também foi um caso interessante de implementação da negociação pós-negociação, pois, desde o início das negociações, os funcionários de várias áreas das duas empresas interagiram entre si antes mesmo de se discutir o preço final do item e demais condições comerciais e de fornecimento. O gráfico 13, a seguir, mostra as variações de preços deste componente agregado O.

Gráfico 13 - Variação de preço do agregado O



Fonte: Adaptado pelo autor.

Através do gráfico 13, verificamos as reduções de preço do componente agregado O. Verificamos também que a redução de preço após o desenvolvimento e negociação com um fornecedor nacional foi da ordem de 35%, e a redução no período de janeiro de 2008 a setembro de 2010 foi de 49%. Esta diferença pode ser considerada importante para a redução de custo do produto final A.

Em relação aos demais agregados de embalagens, denominados como agregados L, M, N, P, Q e R, não serão demonstradas suas variações de preço, pois, apesar de terem também ocorrido, foram consideradas irrelevantes pelo seu valor, para este estudo.

#### 6.5.6 Resumo das variações de preço do produto final A e componente A

As variações de preços comentadas nos capítulos anteriores foram todas oriundas de processos de negociação que a empresa estudada implementou com o intuito de aumentar os lucros e também aumentar o volume de vendas dela. Estas iniciativas somente puderam ser executadas devido a uma mudança organizacional que veio a

estruturar a área de compras da empresa. Os resultados econômicos alcançados através das negociações podem ser vistos através das tabelas 3, que é referente ao componente A, e da tabela 4, que é referente ao produto final A. Visualizemo-nas abaixo:

Tabela 3 – Resumo das variações de preços do componente A

COMPONENTE A			
ITEM N°	DESCRIÇÃO DO MATERIAL	Redução % no período de negociação	Redução US\$ no período de negociação
<b>1</b>	<b>Matéria-prima CIA</b>	<b>Não avaliado</b>	<b>Não avaliado</b>
2	Agregado Sub	62,0	1.360.000
<b>3</b>	<b>Agregado AU</b>	<b>Não avaliado</b>	<b>Não avaliado</b>
4	Agregado Mol	4,5	53.000
5	Agregado Red	70,0	178.000
<b>6</b>	<b>Agregado EPX</b>	<b>Não avaliado</b>	<b>Não avaliado</b>
Total			1.591.000

Fonte: Adaptado pelo autor.

A tabela 3 mostra uma economia de US\$1.591.000,00 que a empresa teve em função de negociações realizadas no período de fevereiro de 2008 a outubro de 2010. Segundo dados obtidos da área de compras, esta economia equivale a 11,72% do total de compras realizadas no mesmo período, levando-se em conta somente os itens avaliados. Deve-se considerar que no período anterior a esta nova fase de negociações a empresa não tinha a iniciativa de negociar reduções de preços. Como vimos, o percentual de redução mostrou-se interessante e pode ter contribuído para o aumento dos lucros da empresa nesse período.

A tabela 4 também demonstra a economia conseguida pela empresa em função das negociações iniciadas a partir de fevereiro de 2008 para os itens que foram avaliados.

Tabela 4 - Resumo das variações de preços dos agregados do produto final A.

PRODUTO FINAL A

ITEM Nº	DESCRIÇÃO DO MATERIAL	Redução % no período de negociação	Redução US\$ no período de negociação
1	Agregado A2	25,0	4.700.000
1	Agregado A3	20,0	2.500.000
<b>2</b>	<b>Componente A</b>	<b>Não avaliado</b>	<b>Não avaliado</b>
3	Agregado B	39,2	740.000
4	Agregado C	45,0	255.000
<b>5</b>	<b>Agregado D</b>	<b>Considerado no item C</b>	<b>Considerado no item C</b>
<b>6</b>	<b>Agregado E</b>	<b>Considerado no item C</b>	<b>Considerado no item C</b>
7	Agregado F	22,5	163.000
<b>8</b>	<b>Agregado G</b>	<b>Considerado no item F</b>	<b>Considerado no item F</b>
<b>9</b>	<b>Agregado H</b>	<b>Considerado no item F</b>	<b>Considerado no item F</b>
<b>10</b>	<b>Agregado I</b>	<b>Considerado no item F</b>	<b>Considerado no item F</b>
<b>11</b>	<b>Agregado J</b>	<b>Considerado no item F</b>	<b>Considerado no item F</b>
<b>12</b>	<b>Agregado K</b>	<b>Considerado no item F</b>	<b>Considerado no item F</b>
<b>13</b>	<b>Agregado L Nacional</b>	<b>Não avaliado</b>	<b>Não avaliado</b>
<b>14</b>	<b>Agregado M Nacional</b>	<b>Não avaliado</b>	<b>Não avaliado</b>
<b>15</b>	<b>Agregado N Nacional</b>	<b>Não avaliado</b>	<b>Não avaliado</b>
16	Agregado O Nacional	49,0	684.000
<b>17</b>	<b>Agregado P Nacional</b>	<b>Não avaliado</b>	<b>Não avaliado</b>
<b>18</b>	<b>Agregado Q Nacional</b>	<b>Não avaliado</b>	<b>Não avaliado</b>
<b>19</b>	<b>Agregado R Nacional</b>	<b>Não avaliado</b>	<b>Não avaliado</b>
Total			9.042.000

Fonte: Adaptado pelo autor.

Através dessa tabela, nota-se que o valor economizado pela empresa, também no período compreendido entre fevereiro de 2008 a outubro de 2010, foi da ordem de US\$ 9.042.000,00. Segundo informações dadas pela área de compras, este valor economizado equivale a 26,7% do valor total comprado pela empresa dos itens avaliados. Esta economia também é expressiva e é provável que tenha contribuído para o aumento dos lucros da empresa estudada.

### 6.5.7 Resumo da economia em US\$ referente às compras de insumos

A área de compras realizou também, no período de março de 2008 a outubro de 2010, negociações para itens de consumo, ou seja, para todos os itens que não fazem parte da estrutura do produto fabricado pela empresa, o que inclui: serviços diversos (segurança patrimonial, alimentação, limpeza, recursos humanos, *software*, honorários advocatícios, publicidade, gráfica, dentre outros); materiais de consumo geral (limpeza, escritório, manutenção predial e etc); insumos usados na produção, que são os materiais usados diretamente, mas que não constam na estrutura do produto da empresa, ou materiais usados indiretamente na produção da empresa, como partes e peças de máquinas e equipamentos utilizados na produção; ativo fixo.

Após a reestruturação da área de compras, a gerência fez um levantamento dos perfis dos principais fornecedores dos itens acima e dividiu a administração destes fornecedores entre os dois compradores de materiais locais. O critério utilizado foi atribuir ao comprador com o estilo mais *negociador* (Ervilha, 2008) a negociação dos contratos cujo período de vigência fosse acima de seis meses. O comprador com o estilo mais *encantador* foi utilizado para as negociações de itens cujas compras fossem mais esporádicas, e para quando houvesse a necessidade de enfrentar negociadores com estilo *matador* do lado dos fornecedores. O objetivo deste critério foi o de aproveitar o estilo de cada um dos compradores para conseguir resultados favoráveis à empresa e também, em alguns casos, favoráveis ao fornecedor, garantindo assim um acordo que perdurasse o maior tempo possível, com possibilidades de renegociações futuras, quando necessário.

O resultado desta estratégia foi uma economia de US\$1.285.000,00, no período de março de 2008 a outubro de 2010. Apesar dessa economia não refletir diretamente no custo do produto e com isso influenciar no aumento dos volumes de vendas e aumento das margens de lucro diretos na venda, ela trouxe um benefício financeiro indireto e aumento nos lucros totais da empresa. Melhor dizendo, a empresa fez um desembolso menor para pagar os fornecedores, comparando-se com o que estava previsto pelo planejamento financeiro, diminuindo assim as despesas, e subtraindo uma despesa menor da receita, também efetiva. Ou seja, fez com que aumentasse o lucro geral da empresa.

## 6.6 Dados do volume de vendas

A área de vendas informou que as vendas da empresa se dividem basicamente em dois nichos de atendimento: um deles é o atendimento aos clientes de empresas multinacionais instaladas no Brasil, e o outro são os clientes genuinamente nacionais.

Por força dessa diferença, a estratégia de vendas também é diferente, como também é diferente a política de preços. Diferentes também são os volumes para cada nicho deste mercado. Os clientes multinacionais compram volumes maiores e pagam melhor pelo produto. Basicamente, todos têm contratos com a empresa estudada e os preços possuem critérios de reajustes diferenciados.

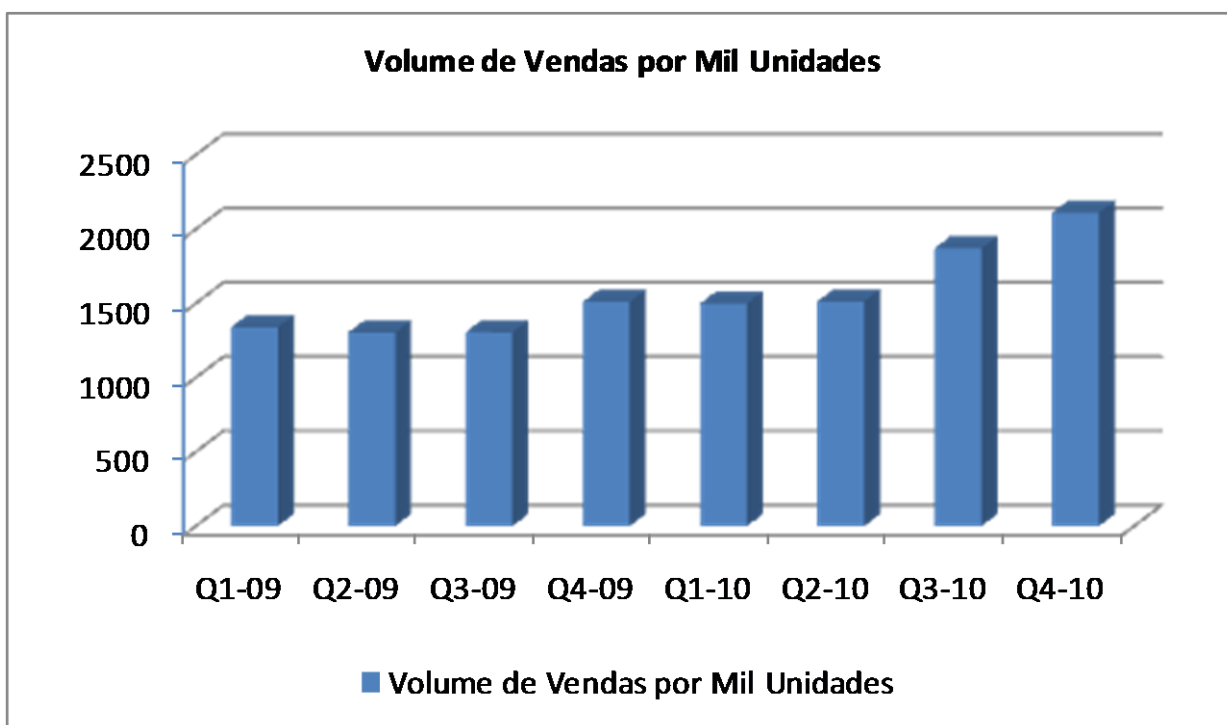
Os clientes multinacionais compram volumes maiores, pois, dentro do mercado em que atuam, possuem um *market share* maior do que os clientes nacionais. O preço vendido aos clientes multinacionais é diferenciado do preço dos clientes nacionais. Os clientes multinacionais têm seus preços regidos por fórmulas contratuais, nas quais os reajustes geralmente acompanham as flutuações do preço do produto no mercado.

Os clientes nacionais geralmente compram do fornecedor que apresenta a melhor oferta de preço ou a melhor condição comercial como, por exemplo, prazo de entrega. Segundo a área de vendas, os clientes nacionais vendem seus produtos ao mercado por preços menores do que as multinacionais. Esta é a vantagem dessas empresas: compram os insumos pelos menores preços que encontram no mercado, e por isso possuem custos melhores de seus produtos, se comparados aos produtos das empresas multinacionais.

A concorrência no mercado dos clientes da empresa estudada é acirrada e, por isso, os custos dos insumos de produção dão o tom das negociações com os seus fornecedores. Por este motivo, as reduções de custo dos materiais para fabricação dos produtos da empresa estudada são importantes. As reduções podem contribuir para vender mais, pois a área de vendas pode reduzir os preços de venda em uma negociação com clientes nacionais, mantendo a mesma margem de lucro, ou, pode aumentar os lucros vendendo para os clientes multinacionais, preservando o preço de venda e aumentando assim as margens de lucro.

Não foi possível obter os dados relativos ao volume de vendas dividido pela soma dos clientes multinacionais e clientes nacionais. Também não foi possível obter o volume de vendas no período compreendido entre os trimestres de Q1-09 a Q4-10; porém, o gráfico 14, abaixo, mostra o volume de vendas totais por trimestre, no período de agosto de 2008 a agosto de 2010.

Gráfico 14 – Volume de vendas no período de agosto de 2008 a agosto de 2010



Fonte: Adaptado pelo autor.

Pelo gráfico 14, é possível perceber que houve um crescimento no volume de vendas no período de Q4-09 (maio-2009 a julho-2009) a Q4-10 (maio-2010 a julho-10). Este aumento pode ter vários motivos. Dentre eles, pode-se citar: aumento da demanda pelo produto vendido pela empresa estudada, redução de custo que melhora o preço de venda para o cliente e assim impulsiona o crescimento das vendas.



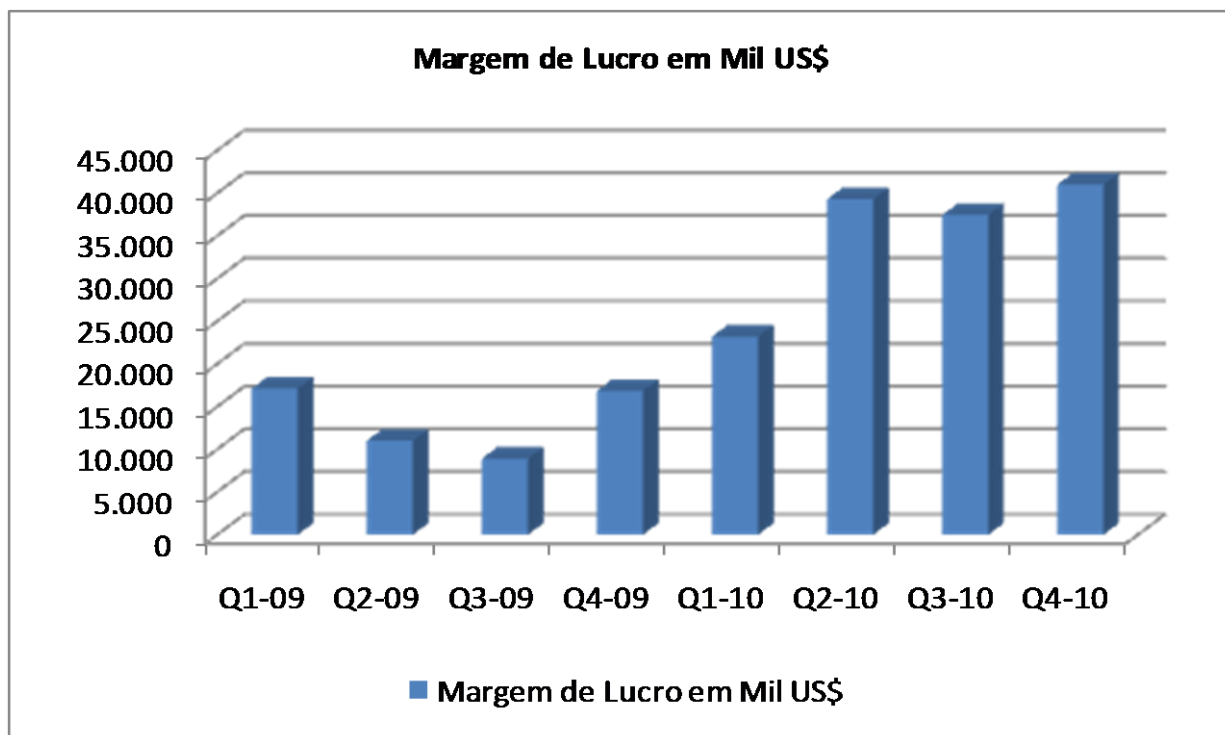
## **6.7 Dados da margem de lucros sobre vendas**

A margem de lucro em valores monetários sobre as vendas da empresa estudada pode ser proveniente de diversos fatores. Um deles pode ser o aumento de volume de vendas que, multiplicado pela margem de lucro já existente, pode aumentar a margem de lucro total em um determinado período de tempo. Outros motivos que podem vir a aumentar a margem de lucros da empresa são: a diminuição dos custos de materiais e a preservação do preço de venda. Em outras palavras, quanto menor o custo de aquisição de matéria-prima somado ao menor custo de produção do produto vendido, e ainda aumentando ou mantendo o mesmo preço de venda, maior será o montante de lucro obtido no período. No caso desse trabalho foi analisada a influência da redução do custo da matéria-prima em função de negociações com fornecedores no aumento da margem de lucro.

Nos capítulos anteriores mostramos vários casos de redução de custo de matéria-prima que podem ter influenciado no aumento da margem de lucros da empresa.

A seguir, veremos o gráfico 15, que demonstra os valores totais de margem de lucro por trimestre, no que diz respeito às vendas da empresa:

Gráfico 15 – Margem de lucros em US\$ no período de Q1-09 a Q1-10.

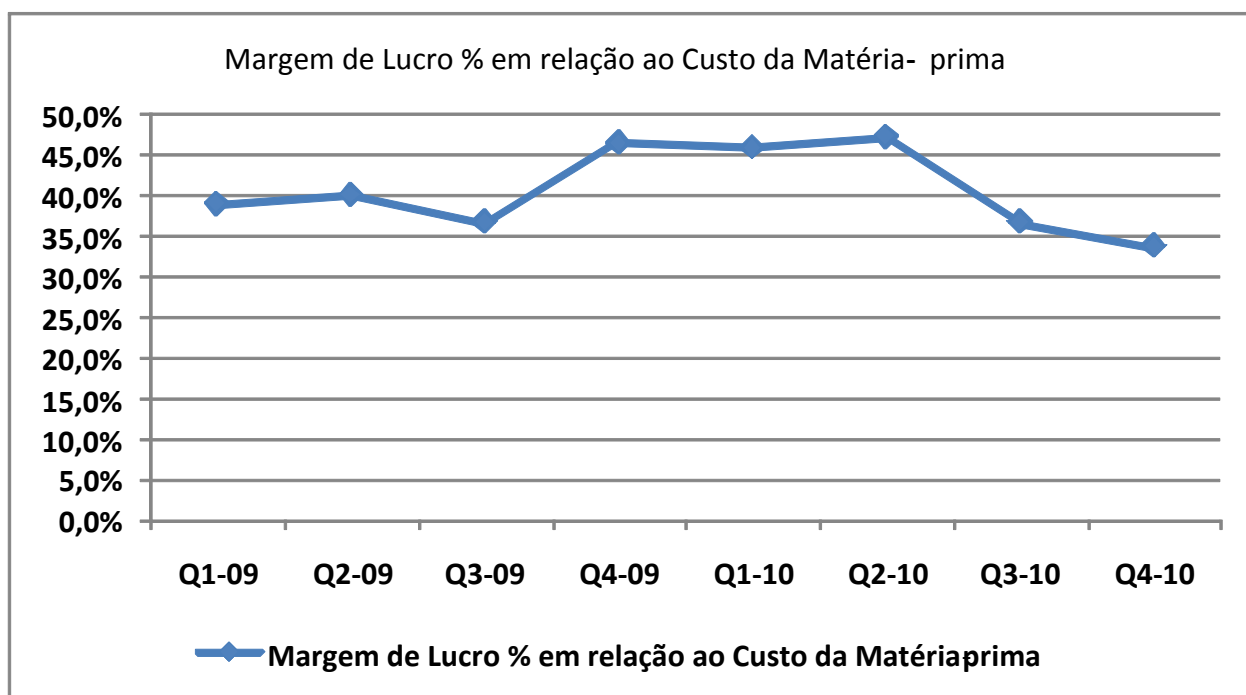


Fonte: Adaptado pelo autor

O gráfico 15 mostra a margem de lucros da empresa estudada como sendo equivalente a 31,82%, no período de Q1-09 (agosto de 2008 a outubro de 2008) a Q1-10 (agosto de 2009 a outubro de 2009). Nota-se no gráfico que as margens de lucro caem o equivalente a 30% no período de Q2-09 (novembro de 2008 a janeiro de 2009) e Q3-09 (fevereiro de 2009 a abril de 2009) e iniciam uma recuperação em Q4-09 (maio de 2009 a julho de 2009) até Q4-10 (maio de 2010 a julho de 2010), chegando a um aumento da ordem de 62,5%.

A área financeira da empresa nos disponibilizou ainda os dados relativos ao percentual de margem de lucro em relação ao custo do material comprado no período de Q1-09 a Q1-10. O gráfico 16, abaixo, mostra a margem de lucros em percentuais, em comparação com o custo do material comprado e utilizado na produção para a venda no mesmo período estudado.

Gráfico 16 – Margem de lucros percentuais no período de Q1-09 a Q1-10.



Fonte: Adaptado pelo autor

O gráfico 16 mostra a variação percentual da margem de lucros da empresa estudada em relação ao custo da matéria-prima utilizada na produção do produto vendido pela mesma. Apesar de o gráfico 15 mostrar margens expressivas em US\$, percentualmente pode-se perceber uma queda a partir de Q2-10. Segundo informações obtidas pela área de vendas, esta redução percentual da margem de lucros ocorreu devido à queda de preço da matéria-prima CIA no mercado internacional, e também porque a empresa, neste período, tinha em seus estoques matéria-prima CIA em um volume suficiente para manter a produção do componente A por um período de 2 meses, com um custo mais elevado do que se tivesse comprando, por exemplo, na data da venda, ou seja, o estoque da empresa estava com um custo mais valorizado que os preços do mercado. De qualquer forma, o estoque é necessário para manter linear a produção do produto final e do componente A.

Como a empresa precisava manter o preço de contrato estabelecido com os clientes multinacionais, e precisava ainda reduzir o preço para manter os volumes com os clientes nacionais, o preço de venda diminuiu neste período, enquanto que o custo médio da matéria-prima CIA se manteve ainda alto em relação ao preço de novas aquisições. Por este motivo, a margem de lucros percentuais da empresa foi reduzida. A justificativa para uma margem de lucros em US\$ maior foi o volume de vendas ter aumentado no mesmo período.

Este é mais um motivo para que a área de compras negocie sempre com seus fornecedores os preços dos materiais utilizados na produção, pois as possíveis reduções de preços podem diminuir o custo do produto, e assim a empresa pode melhorar, ou pelo menos manter, a margem de lucros em valores monetários.

## 7. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão analisados os dados mostrados no capítulo anterior, com o objetivo de responder à pergunta da pesquisa, que é: poderiam as empresas melhorar suas margens de lucro e seus volumes de vendas, se aplicassem abordagens diferentes de negociação, como negociação integrativa e distributiva, e também se aplicassem estratégias e técnicas a cada negociação?

Nesse contexto, os dados também serão analisados com o intuito de verificar se o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa foram alcançados.

### 7.1. O Aumento no volume de vendas e as variações de preços

O aumento no volume de unidades vendidas da empresa é crescente a partir do trimestre Q1-09, como mostra o gráfico 14. A informação obtida do corpo gerencial de vendas da empresa a esse respeito é a de que o aumento nas vendas em unidades do produto final se deve principalmente ao bom momento por que passam os clientes que compram o produto vendido pela empresa no mercado nacional. No entanto, quando estes mesmos clientes começaram a comprar mais desse produto, passaram a exigir preços e condições comerciais melhores para poderem comprar volumes maiores. Caso a empresa estudada não melhorasse seus preços de venda, começaria a sentir o peso da concorrência externa, pois os clientes poderiam também importar esse produto. Iniciou-se, neste momento, um novo ciclo de negociações, só que agora pela área comercial da empresa. Se levarmos em consideração as variáveis básicas de negociação, quem detinha o poder nesse caso eram os clientes, pois tinham uma demanda em ascensão e fornecimento externo garantido.

Essa redução de preços, para que sustentasse uma demanda maior dos clientes, não poderia vir da redução de preço das matérias-primas consideradas como *commodities* no mercado mundial, pois a redução de preços mundial precisa ser imediatamente repassada ao cliente por força de contrato. Essa redução de preços teve que vir de ações tomadas pela própria empresa. Dentre as iniciativas internas efetivadas pela empresa, pode-se destacar as reduções de preços de matérias-

primas efetuadas pela área de compras. Estas reduções de preços só foram possíveis graças ao emprego de abordagens de negociação distributiva e integrativa e à utilização de estratégias e técnicas de negociação adequadas a cada situação de negociação, aplicadas pelos profissionais da empresa responsáveis pelas negociações com os fornecedores. Essas situações puderam ser confirmadas através dos dados demonstrados nos tópicos do capítulo 6.5.

As reduções de preços, conforme os dados puderam mostrar, aconteceram exatamente neste período em que houve um aumento no volume de vendas, porém não se pode dizer que somente as reduções de preços é que sustentaram esses aumentos de volumes. Segundo a área de vendas, para que pudessem aumentar o volume, os negociadores tiveram também que reduzir, em alguns casos, a margem de lucro percentual sobre o custo do material empregado na produção. Essa situação pode ser comprovada através do gráfico 16, no qual se pode observar uma redução percentual da margem de lucros da empresa. Por outro lado, o gráfico 15 mostra que a margem de lucros em valores monetários permaneceu praticamente a mesma. Essa situação pode ter acontecido também em função das reduções de preços de matérias-primas negociadas pela área de compras.

Outro fator que pode ainda ter contribuído para o aumento nos volumes de vendas é a disponibilidade do produto para entrega aos clientes, pois é mais demorado importar o produto do que comprá-lo no mercado nacional.

Enfim, voltando à pergunta da pesquisa, é possível, nesse momento, responder parte de seu enunciado, a parte relacionada ao aumento do volume de vendas e à aplicação de abordagens de negociação, estratégias e técnicas de negociação. No caso da empresa estudada, apesar da aplicação dessas abordagens terem proporcionado reduções de preços, de custos de matérias-primas e de outros materiais, bem como ter melhorado as condições comerciais e de logística, não se pode afirmar, contudo, que os resultados destas ações foram os únicos responsáveis pelo aumento em seu volume de vendas. Eles podem ter ajudado, como já discutido, mas outros fatores, conforme já abordado nesse tópico, podem também ter colaborado com o aumento no volume de vendas.

Além da resposta parcial à pergunta da pesquisa, também se pode dizer que parte de seu objetivo geral foi alcançado, pois os dados evidenciados anteriormente mostraram que os resultados obtidos em função das abordagens de negociação distributiva e integrativa podem ter colaborado para o aumento no volume de vendas da empresa.

## **7.2 O Aumento na margem de lucros e a variação de preços**

A outra parte da pergunta da pesquisa está relacionada à melhora da margem de lucros de uma empresa, quando se usam abordagens de negociação distributiva, integrativa ou de ganhos mútuos, bem como o uso de estratégias e táticas intrínsecas a cada abordagem. Analisando os dados obtidos da empresa, é possível dizer que a aplicação de abordagens de negociação, seja distributiva ou integrativa, dependendo de cada negociação, pode contribuir para o aumento na margem de lucros. Os resultados obtidos em função da aplicação dessas abordagens foram as reduções de preços de matérias-primas e outros tipos de materiais e serviços.

As reduções no preço de aquisição de matérias-prima, conforme demonstrado nos tópicos 6.3, 6.4 e 6.5 deste trabalho, influenciam diretamente no custo do produto final.

Mesmo que o custo de venda do produto final tivesse se mantido o mesmo, considerando as reduções de preços na aquisição, é possível dizer que essas reduções de preços colaboraram para o aumento na margem de lucros da empresa estudada. O gráfico 15 mostra o aumento nas margens de lucro no período compreendido entre o trimestre Q3-09 a Q4-10.

Também é preciso dizer que, apesar das abordagens de negociação terem contribuído com o aumento na margem de lucros, não foram somente essas ações que fizeram com que as margens aumentassem. A área de vendas pode ter sentido no mercado um momento de oportunidade para aumentar suas vendas e com isso aumentar a margem de lucros em dólares, pois percentualmente em relação ao custo das matérias-primas, a margem de lucros foi reduzida.

A administração dos estoques também pode ter contribuído para o aumento da margem de lucros da empresa. Apesar do risco, se a empresa comprou um volume de matéria-prima com preço reduzido e o preço do produto final aumentou no mercado, significa que esta diferença entre o custo dos estoques e o preço de venda fez aumentar sua margem de lucro. Não se pôde provar esta relação através dos dados levantados, mas ela pode ter acontecido também.

Outro fator importante está relacionado à margem de lucro operacional da empresa. As negociações efetuadas, tomando-se como base as abordagens de negociação distributiva e integrativa no que diz respeito aos materiais improdutivos, insumos indiretos para produção e serviços, fizeram com que as despesas da empresa diminuíssem no período compreendido entre março de 2008 a outubro de 2010. Se a receita tivesse permanecido a mesma nesse mesmo período, a margem de lucro operacional também teria aumentado, porém, sabe-se, pelos dados do volume de vendas e margens de lucros sobre vendas, que a receita aumentou neste período, evidenciando que houve um aumento na margem de lucros.

Desta forma, a segunda parte do objetivo geral da pesquisa também foi atingido, pois os dados e a análise demonstraram que os resultados obtidos pela empresa após o uso de abordagens de negociação distributiva, integrativa ou de ganhos mútuos, bem como as estratégias e táticas intrínsecas a cada abordagem, podem ter aumentado a margem de lucros.

### **7.3 Os benefícios internos conquistados através das negociações**

Conforme já visto no capítulo 5 deste trabalho, a empresa em questão possuía uma estrutura organizacional pouco voltada à negociação e mais voltada à execução de tarefas. Mesmo nos casos em que pudesse ter existido negociação, as pessoas que negociavam estavam mais preocupadas em contratar prontamente o fornecimento do material ou serviço do que negociar qualquer condição comercial.

A mudança organizacional ocorrida no início do ano de 2008 provocou, não somente uma mudança na estratégia da empresa em relação às negociações, como também propiciou à empresa uma mudança cultural interna. Segundo o depoimento de



diversas áreas, quando houve a mudança na área de compras e esta por sua vez passou a se responsabilizar por todas as negociações na aquisição de materiais e serviços, mudou-se também o relacionamento entre as áreas. O requisitante passou a comprar um serviço da área de compras, originando uma negociação, o que acabou mudando o relacionamento entre as pessoas. Ainda com base nas informações obtidas das áreas requisitantes, o relacionamento anterior era marcado por inflexibilidade do requisitante e submissão da área de compras. Após a mudança, a troca de informações e a necessidade de comunicação fizeram com que o ambiente melhorasse, embora ainda hoje existam atritos entre requisitantes e compradores.

Essa nova fase de relacionamentos foi se disseminando pela empresa e mesmo as reuniões mais desagregadoras passaram a ter um enfoque mais prático e positivo. Segundo informações obtidas dos gerentes de diversas áreas da empresa, passou-se a negociar mais durante as reuniões. Os impasses, por exemplo, começaram a ser resolvidos através da busca por uma solução em conjunto para o problema. Foi observado que as negociações internas passaram a focar os interesses e não as posições individuais ou das áreas.

Quando o foco era a negociação com fornecedores, foi possível observar que uma negociação planejada envolvia várias áreas da empresa, como engenharia, produção, planejamento, vendas e finanças. Em consequência, os resultados das negociações eram imediatamente levados ao conhecimento de todos que de forma direta ou indireta tinham participado da negociação, o que viabilizava e facilitava uma futura implementação desta.

Desta forma, podemos dizer que as mudanças ocorridas na estrutura organizacional da empresa, e, como consequência, as mudanças na estratégia de negociação interna entre as áreas, trouxeram resultados positivos para ela.

#### **7.4 A nova postura adotada com os fornecedores**

A relação da empresa com seus fornecedores mudou, assim que mudou a organização da área de compras, conforme mostramos no capítulo 5. Como

consequência, nesse caso a empresa passou a utilizar abordagens de negociação distributiva, integrativa ou de ganhos mútuos, bem como as estratégias e táticas intrínsecas a cada abordagem, as quais foram também demonstradas no capítulo 6 deste trabalho.

A empresa passou a adotar com maior frequência uma estratégia *ganha-ganha*, cedendo em algumas situações para alcançar o seu objetivo final na negociação, negociando com seus fornecedores os interesses e não posições. Este fato mudou também a postura dos fornecedores em relação à empresa, pois eles passaram a ter informações que antes não conseguiam obter devido à intransigência e a uma estratégia *perde-ganha* que a empresa adotava.

Segundo observação do autor, a área de compras e os demais departamentos envolvidos nos processos de negociação passaram a estudar melhor as variáveis envolvidas na negociação. Os compradores agora fazem um planejamento da negociação e, como parte deste planejamento, estudam as variáveis da negociação antes do confronto inicial com os fornecedores, avaliando, assim, quem no momento detém o poder, quem detém a informação e quem detém o tempo para cada caso e situação de negociação. Essa análise é importante para que os compradores definam sua estratégia a fim de criar ou reforçar suas MAANAs. Fazendo dessa forma, as situações de conflito com os fornecedores reduziram-se, o que melhorou substancialmente a relação da empresa com seus fornecedores.

O autor obteve também informações de fornecedores que atestaram que a mudança na forma de negociar por parte da empresa trouxe um dinamismo maior nas relações comerciais e, como consequência disso, eles passaram a trocar mais informações sobre tecnologia e qualidade com a empresa. Passaram também a se antecipar em relação às alterações de preços e condições comerciais, com o intuito de se mostrarem mais proativos e com isso manterem o negócio e atraírem outros que porventura venham a ocorrer.

A melhora no relacionamento com os fornecedores trouxe resultados significativos: reduções de preços, melhoria nas condições comerciais e de fornecimento, além das trocas de informações em relação ao negócio. Estas são condições importantes para que o negócio da empresa se perpetue. O quadro 6, a seguir, mostra um resumo de

alguns resultados obtidos pela empresa, em função das negociações realizadas no período de fevereiro de 2008 a outubro de 2010.

Quadro 6 – Resumo de alguns resultados de negociações

	Resultado	Comentários	Consequências
Negociação dos agregados Componente A	US\$1.591.000	Negociações realizadas com diversos fornecedores de matérias-primas	Resultado pode ter contribuído com aumento na margem de lucros e volume de vendas da empresa
Negociação dos agregados Produto Final	US\$9.042.000	Negociações realizadas com diversos fornecedores de matérias-primas	Resultado pode ter contribuído com aumento na margem de lucros e volume de vendas da empresa
Negociação dos itens não produtivos	US\$1.285.000	Negociações diárias de materiais diversos usados como insumos de produção, manutenção e etc	Este resultado gerou uma economia não prevista pela empresa em seus resultados gerais
Total	US\$11.918.000		
Outros resultados	US\$1.680.000	Negociação de Frete com fornecedor de commodity	Redução nos custos logísticos e operacionais da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

Ou seja, é possível dizer que, mesmos os objetivos específicos mostrados no quadro 4 do capítulo 4, referentes ao plano de análise, foram atingidos.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho demonstrou, através de um estudo de caso feito em uma empresa do setor de tecnologia, que é possível melhorar a margem de lucros e aumentar o volume de vendas de uma empresa, se forem aplicadas abordagens de negociação distributiva, integrativa ou de ganhos mútuos para cada tipo de situação de negociação.

A pesquisa mostrou também que o aumento da margem de lucros e o volume de vendas da empresa estudada não dependiam somente de bons resultados nas negociações com os fornecedores para a redução de preços das matérias-primas. Outros fatores podem influenciar o aumento nos lucros e nos volumes, como, por exemplo, estratégias da área de vendas, condições momentâneas do mercado, dentre outras comentadas ao longo desse trabalho. Pelos dados que levantamos, é possível afirmar que negociar reduções de preços com fornecedores pode colaborar com o aumento da margem de lucros, mas, por outro lado, não se pode afirmar que as mesmas negociações podem aumentar o volume de vendas.

Aplicar abordagens de negociação, estratégias e técnicas em negociação, não é, contudo, tão simples. A empresa estudada teve que mudar sua estrutura gerencial e mesmo operacional na área de compras, para que pudesse implementar essa nova maneira de atuar dentro dela. Como vimos durante a pesquisa, todas as áreas compravam e negociavam suas necessidades diretamente com os fornecedores e, conforme comentado pelo gerente da área de compras, a quebra desse paradigma foi muito difícil. Até o término da pesquisa na empresa, foi possível observar as mudanças de postura ocorridas entre as áreas diversas com relação à área de compras. Percebeu-se mais cooperação entre as áreas e, conseqüentemente, melhoria no relacionamento entre elas. Estas condições podem também ter propiciado uma melhoria no ambiente de trabalho da empresa.

Outro desafio encarado pela nova gerência da área de compras foi adequar o perfil de cada comprador ao tipo de negociação. As características de cada profissional poderiam não se adequar às situações que surgiam. Mesmo assim, o nível de acerto nas adequações dos profissionais aos tipos de negociação pode ser considerado satisfatório, graças aos resultados significativos alcançados pela empresa em termos

de reduções de preços, conforme demonstrado também no capítulo 6 desse trabalho.

A pesquisa conseguiu identificar que as negociações efetuadas proporcionaram uma redução significativa de custo proveniente de negociações de preços, no valor de US\$11.918.000,00, no período compreendido entre fevereiro de 2008 a outubro de 2010. Esse valor foi efetivamente economizado pela empresa, o que demonstra que o trabalho de negociação com fornecedores pode propiciar às empresas resultados significativos.

Outras condições comerciais foram ainda negociadas, mas não comentadas nesta pesquisa. Apesar de elas não terem proporcionado reduções de custo direto, melhoraram outras condições para a empresa como, por exemplo, redução no tempo de trânsito de materiais entre o fornecedor e a empresa, melhoria nas coberturas e reduções de prêmios de seguros, melhoria na armazenagem de materiais e venda de lixo reciclável.

As variáveis básicas de negociação como poder, tempo, informação e ética, estiveram sempre presentes nos processos de negociação, conforme pôde ser observado na pesquisa e nas descrições das negociações informada pelos compradores e pelo gerente da área. Identificar quem detinha o poder, ou para quem pendia a vantagem do tempo, e até mesmo identificar se a informação era uma condição importante para a negociação, eram algumas das tarefas do corpo de negociadores no momento de planejar e revisar as negociações, sempre com o objetivo de estabelecer a melhor estratégia para fortalecer suas MAANAs.

Segundo o autor pôde observar pela postura profissional adotada pelos profissionais de compras da empresa, e também através das evidências de negociações realizadas, a questão da ética esteve presente nas negociações efetuadas. Essa postura fez aumentar a confiança e a reputação da empresa com os fornecedores, colaborando com o estreitamento nas relações comerciais entre eles.

Através das observações feitas e das evidências demonstradas pelos profissionais da empresa, a forma como ela vem conduzindo suas negociações pode fazer com

que tenha êxitos frequentes em suas iniciativas de negociação, podendo assim, sempre melhorar seus resultados.

### **8.1. Limitações da pesquisa**

O estudo limitou-se a analisar os casos de negociações mais expressivos e que mostrassem, através dos resultados alcançados, que é possível melhorar os resultados da empresa, adotando-se abordagens de negociação para cada situação de negociação.

Outros materiais, equipamentos e serviços foram negociados, mas a quantidade de itens e situações tornaria a análise difícil. Dessa forma, foram escolhidas amostras dos itens considerados pela empresa mais importantes em relação à estrutura do produto fabricado pela empresa.

Outro limitante da pesquisa foi a confidencialidade das informações, pois a empresa trata todas as suas informações sob sigilo e confidencialidade absoluta, em função da tecnologia empregada. Por esse motivo, os materiais analisados tiveram suas nomenclaturas alteradas na coleta de dados para que não pudessem ser identificados.

A pesquisa estabeleceu uma amostra estatisticamente não representativa para ser analisada. Sendo assim, não se pode também generalizar os resultados obtidos para outros casos semelhantes.

### **8.2 Proposta para uma pesquisa futura**

A empresa em questão é uma multinacional do setor de tecnologia, estruturada do ponto de vista tecnológico e de produção, porém observamos que algumas questões que deveriam ser relevantes para ela, como negociações de matéria-prima, por exemplo, não tiveram prioridade em seu planejamento estratégico, antes de 2008. Pode-se concluir com isso que a empresa deixou de economizar um valor

considerável, levando-se em conta o tempo em que não empreendeu essas negociações.

Com base no exposto acima, é possível que outras empresas também não estejam nesse momento preocupadas ou focadas em melhorar sua estrutura de compras e nem tampouco em aplicar as abordagens, estratégias e técnicas de negociação mais adequadas ao seu negócio.

Também é possível que muitas empresas de pequeno e médio porte sequer tenham conhecimento de que negociações adequadas possam melhorar os seus resultados. Por isso, seria interessante realizar uma pesquisa para identificar em uma determinada amostra de empresas quais delas fazem negociações adequadas ao seu negócio, e também quais delas aplicam abordagens de negociação que possam melhorar seus resultados.

O ganho de uma pesquisa como essa seria a conscientização do empresariado de que negociação não pode ser tratada como uma atividade rotineira, em que executar a tarefa de comprar seja apenas mais uma tarefa do comprador; é preciso tratar cada negociação como uma oportunidade de melhorar os resultados da empresa, melhorar o relacionamento entre suas áreas, criando um ambiente interno favorável e comportamento adequado de seus profissionais para fazer a empresa prosperar sempre, além de proporcionar com isso oportunidades para novos negócios com seus fornecedores e clientes.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AARON, Marjorie Corman. *Negotiating Outcomes: The basics*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007. 103 p.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. *Princípios de negociação: ferramentas e gestão*. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 273 p.

BARGER, Ken. *Ethnocentrism*. Indiana University Indianapolis. 2010. Disponível em: <<http://www.iupui.edu/~anthkb/ethnocen.htm>>. Acesso em: 30 jul. 2010.

BENDERSKY, Corinne; MCGINN, Kathleen L. *Incompatible Assumptions: Barriers to producing multidisciplinary knowledge in communities of scholarship*. Boston: Harvard Business School Negotiation, Organizations and Markets Unit, Research Paper Series, 2007.

BLOCKER, Jonathon. *Conflict Negotiation Strategies*. Ezine Articles. Disponível em: <[http://ezinearticles.com/?expert=Jonathon\\_Blocker](http://ezinearticles.com/?expert=Jonathon_Blocker)>. Acesso em: 13 jun. 2010.

BURR, Anne M. *Ethics in negotiation: Does getting to yes require candor?* Dispute Resolution Journal. Disponível em: <<http://www.allbusiness.com/sales/selling-techniques-negotiating-sales/1092407-1.html>>. Acesso em: 13 jun. 2010.

CAMARGO, Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão. *Visão Sistêmica e Negociação: O Caso da pecuária de corte*. 2007. Tese de doutorado. Política de Negócios, Economia de Empresas. Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis USP. Ribeirão Preto, 2007. 243p.

CARVALHAL, Eugenio; NETO, Antonio André; ANDRADE, Gersem Martins; ARAÚJO, João Vieira. *Negociação e Administração de Conflitos*. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 184 p.

CELLARD, A. *A análise documental*. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHENG, Yang Ki Bonnie. *Power and Trust in Negotiation and Decision-Making: A Critical Evaluation*. Harvard Negotiation Law Review. 2009. Disponível em: <<http://www.hnlr.org/?p=207>>. Acesso em: 01 ago. 2010.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis: Vozes, 2006.

COHEN, Steven P. *Negotiation Ethics: A Matter of Common Sense*. The Negotiator Magazine. Disponível em: <[http://www.negotiatormagazine.com/article217\\_1.html](http://www.negotiatormagazine.com/article217_1.html)>. Acesso em: 13 jun. 2010.

COHEN, Steven P. *Como se tornar um bom negociador: 24 passos para fechar acordos duradouros e lucrativos*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 72 p.



COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 349 p.

DENNY, Ercílio. A. *Ética e Sociedade*. São Paulo: Capivari: Opinião, 2001.

DEPARTMENT OF JUSTICE, United States. *The Foreign Corrupt Practices Act of 1977*. Disponível em: <<http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/>>. Acesso em: 13 jun. 2010.

ERTEL, Danny. Turning Negotiation into a Corporate Capability. *Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution*. United States of America: Harvard Business School Press, 2000. 228 p.

ERTEL, Danny, GORDON, Mark. *Negociação*. São Paulo: M.Books do Brasil, 2009. 242 p.

ERVILHA, A. J. Limão. *Negociação para Compradores e Vendedores Também*. São Paulo: CL-A Cultural, 2008. 125 p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. (4ª. Ed.). *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*. Curitiba: Positivo, 2009. 2120 p.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERREL, Linda. *Ética Empresarial: Dilemas, Tomadas de Decisões e Casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001. 420 p.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in*. 2ª. Ed. New York: Penguin, 1991. 200 p.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões*. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005. 216 p.

FREEMAN, R. Eduard; REED, David L. *Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance*. California Management Review, 1983.

HACKLEY, Susan. *Balancing Act: How to Manage Negotiation Tensions*. Harvard Business Review, 2005. P. 5.

HONEYMAN, Chris. *Distributive Bargaining*. Disponível em: <[http://www.crimo.org/CK\\_Essays/ck\\_distributive\\_bargaining.jsp](http://www.crimo.org/CK_Essays/ck_distributive_bargaining.jsp)>. Acesso em: 17 jun. 2010.

INACIO, Aline Varricchio. *Toda negociação integrativa contém uma negociação distributiva*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informese/informativo/toda-negociacao-integrativa-contem-uma-negociacao-distributiva/31997/>>. Acesso em: 17 jun. 2010.

KRYM, Nick. *Main Forces of Negotiation*. 2009. Disponível em: <<http://pragmaticoutsourcing.com/2009/02/24/main-forces-of-negotiation/>>. Acesso em: 17 jun. 2010.

LEE, Ching Chyi; WEG, Eytan; ZWICK, Rami. *Failure of Bayesian updating in repeated bilateral bargaining*. In: *Experimental Business Research Vol. II*, 2005. pp. 249-60.

LEITE, Jaci Correa. *Negociação Distributiva: O comportamento do executivo brasileiro*. FGV-EAESP. São Paulo: 2006. 183 p.

LEWICKI, Roy J. et al. *Think Before You Speak: The Complete Guide to Strategic Negotiation*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc. 1996. 296 p.

LOWE, Allyson. "Social Policy in the European Union: Negotiation to Implementation". Paper presented at the annual meeting of the The Midwest Political Science Association, Palmer House Hilton, Chicago. Disponível em: <[http://www.allacademic.com/meta/p84156\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p84156_index.html)>. Acesso em: 08 jul. 2010.

LUECKE, Richard. *Harvard business essentials: Negotiation*. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston: 2003. 171 p.

MALHOTRA, Deepak; BAZERMAN, Max H. *Negotiation Genius*. United States of America: Bantam Book, 2008. 343 p.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Trad. Laura Bocco. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; ALMEIDA, Ana Paula de. *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas, 1997. 219 p.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; ALMEIDA, Ana Paula de. *Negociação e Solução de Conflitos: Do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas, 1998. 159' p.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; GHISI, Flávia Angeli (organizadores). *Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica*. São Paulo: Saraiva, 2006. 309 p.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; VENTURA, Carla A. A., MACHADO, Juliano R. *Negociação Internacional*: São Paulo: Atlas, 2004. 240 p.

MATTOS, Francisco Gomes de. *Negociação: modelo de estratégia e estudo de casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003. 216 p.

MELLO, José Carlos Martins F. de. *Negociação baseada em estratégia*. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2005. 139 p.

MILES, Raymond E; MILES, Grant; SNOW, Charles C. Collaborative entrepreneurship: how network firms use continuous innovation to create economic wealth. Stanford: *Stanford University Press*, 2005. 132 p.

MOVIUS, Hallam, SUSSKIND, Lawrence. *A empresa negociadora*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 239 p.

NIERENBERG, Gerard I. *The art of negotiating*. New York: Simon & Schuster, Inc., 1986. 192 p.

NIERENBERG, Juliet; ROSS, Irene S. *Os segredos da negociação*. São Paulo: Publifolha, 2003. 160 p.

OCHMAN, Renato. *Vivendo a negociação: estratégias, técnicas negociais e jurídicas e modelos de contrato para fechar o melhor negócio*. São Paulo: Saraiva, 2009. 319 p.

OLIVEIRA, Maria Marly. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes, 2007. 184 p.

PACHECO, Frederico R. *Negociação Ampla: muito além do sim ou do não*. São Paulo: Smashwords, 2010. 167 p.

RAIFFA, Howard. *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Belknap/Harvard University Press, 1982.

ROCHA, Everardo P. Guimarães. *O que é etnocentrismo*. São Paulo: Brasiliense, 1988. 114 p.

SANER, Raymond. *The Expert Negotiator: Strategy, Tactics, Motivation, Behavior, Leadership*. 3ª. Ed. Netherlands: Brill, 2008. 291 p.

SANER, Raymond. *O negociador experiente – Estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança*. São Paulo: SENAC São Paulo, 2002. 296 p.

SHELL, G. Richard. *Negociar é preciso – estratégias de negociação para pessoas de bom senso*. São Paulo: Negócio Editora, 2001. 346 p.

SPANGLER, Brad. Win-Win, Win-Lose, and Lose-Lose Situations. 2003. Disponível em: <<http://www.beyondintractability.org/essay/win-lose/>>. Acesso em: 27 jun. 2010.

SPARKS, D. B. *A dinâmica da negociação efetiva: como o ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha*. São Paulo: Nobel, 1992.

STARK, Peter Barron. *The role of Power in Negotiation*. Disponível em: <<http://www.negotiatingguide.com/negotiation/powerarticle.htm>>. Acesso em: 5 jun. 2010.

THE NEGOTIATION EXPERTS. *The Zone of Possible Agreement (ZOPA)*. Disponível em: <<http://www.negotiations.com/articles/zopa/>>. Acesso em: 24 jun. 2010.

STUHLMACHER, Alice F; CHAMPAGNE, Matthew V. *The impact of time pressure and information on negotiation process and decisions*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 2000.

THOMPSON, Leigh L. *The influence of experience on negotiation performance*. Washington: University of Washington, 2004.

THOMPSON, Leigh L. *The mind and heart of the negotiator*. 4<sup>th</sup> ed. New York: Prentice Hall, 2008. 359 p.

THOMPSON, Leigh L. *O Negociador*. 4a. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 384 p.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 11<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 94 p.

WEBER, M. Três tipos de poder e outros escritos. Lisboa: Tribuna da Historia, 2005. Disponível em: <[http://www.lusosofia.net/textos/weber\\_3\\_tipos\\_poder\\_morao.pdf](http://www.lusosofia.net/textos/weber_3_tipos_poder_morao.pdf)>. Acesso em: 4 jun. 2010.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. 4<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.