

## **A IMPORTÂNCIA DE PLANEJAR AS NEGOCIAÇÕES: ANÁLISE DE UM CASO PRÁTICO**

Analú de Oliveira Acúio

Juliana Cristina Cassanta Morais

Orientadora: Profa. Dra. Melissa Franchini Cavalcanti Bandos

### **Resumo**

A negociação, sempre presente na vida das pessoas, é ponto de partida para se conseguir um acordo. Nesse contexto, planejar as negociações passa a ser diferencial para obter bons resultados no processo. Assim, o artigo tem o objetivo de analisar a importância do planejamento nas negociações, usando um estudo de caso para ilustrar o tema. Para tanto, o artigo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa exploratória baseada, inicialmente, em dados secundários para compor o referencial teórico e, posteriormente, em dados primários para construir o estudo de caso. Verificou-se, na prática, que a ausência de planejamento na negociação analisada, culminou em uma negociação distributiva e que caso o planejamento descrito, tivesse sido implementado, acredita-se que melhores resultados seriam obtidos.

**Palavras-chave:** negociação; planejamento; parceria.

### **Introdução**

Tudo na vida pode ser negociado, as pessoas negociam desde que nascem a fim de conseguirem algo. As pessoas negociam desde produtos e serviços até relacionamentos sendo que algumas possuem esta habilidade nata, outras encontram dificuldades. Não há como ensinar, mas é possível aprender a negociar através de táticas e estratégias que conduzem uma negociação, as pessoas não têm medo de negociar, elas apenas negociam errado por falta de informação, conhecimento e planejamento.

O presente artigo relata a importância da comunicação durante o processo de negociação, apresentando-a como formal, informal, verbal e não verbal. São destacados alguns aspectos que compõem o processo de comunicação como saber ouvir, dar feedback e a comunicação não verbal. Outro fato importante no processo de negociação são as três variáveis básicas: tempo, poder e informação.

Assim, o objetivo geral deste artigo é analisar a importância do planejamento nas negociações, e de maneira específica discutir a importância do planejamento no acordo negociado e sua influência na negociação da empresa Bella Cosméticos.

Para tanto, a metodologia do artigo foi desenvolvida a partir de uma pesquisa exploratória baseada, inicialmente, em dados secundários para compor o referencial teórico e, posteriormente, em dados primários para construir o estudo de caso.

O artigo está dividido por esta introdução, na sequência um referencial teórico, relatando os conceitos de negociação citados por vários autores, o processo de negociação e o planejamento da negociação, após, apresenta-se os procedimentos metodológicos, em seguida descreve - se o estudo de caso, as considerações finais e as referências.

## **1. Referencial teórico**

### **1.1 Negociação – aspectos gerais**

É fato que as pessoas estão sempre negociando. A negociação está presente em diversas situações desde a compra de um carro até em um simples diálogo em que é preciso resolver alguma diferença. Assim, saber negociar bem é diferencial na tomada de decisões para se conseguir um acordo satisfatório, tendo como objetivo o chamado *ganha-ganha*.

Kozicki (1999, p. 35) destaca que “absolutamente toda e qualquer coisa que se possa pensar como sendo aproveitável pode ser negociada. Relacionamentos, produtos, serviços – até a vida pode ser negociada”. Para Bazerman e Neale (1995), o objetivo de negociar não é chegar a qualquer acordo, mas chegar a um resultado melhor do que seria possível conseguir sem negociar.

Dentre os conceitos de negociação identificam-se aspectos importantes como a comunicação e um acordo agradável na definição delineada por Acuff (apud MARTINELLI, 2002, p. 3), como “Negociação é o processo de comunicação com o

propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades”. Além, destaca-se também o conceito de negociação delineado por Niremberg (apud MARTINELLI; ALMEIDA, 1998, p. 19), “Negociação é um negócio que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes”, pois o relacionamento humano afetado e os benefícios duradouros são fundamentais ao processo.

Dentro de um contexto de negociação alguns aspectos devem ser destacados como a importância da comunicação e as variáveis básicas.

A comunicação é essencial durante a negociação. Ela é bem mais abrangente e não se limita apenas quando surgem as trocas. Possui um peso enorme quando se trata de barganha de informações e está presente durante todo o processo. Se comunicar faz com que as partes estejam se relacionando entre si e estabeleçam objetivos que beneficie ambos. Fisher e Ertel (apud GHISI, 2006, p. 21) destacam que “uma boa comunicação tende a eliminar os mal – entendidos e a fazer as negociações prosseguirem mais eficientemente”. Para Lewicki; Saunders; Minton (2002, p. 26), “a comunicação é o processo de interação que resulta na construção de um significado comum entre dois seres vivos”. Eles acrescentam também que ela é “tão importante para a negociação assim como o sangue é importante para o corpo humano.”

A desenvoltura durante a comunicação é o que vai direcionar a negociação, favorecendo o negociador que possui a habilidade de negociar, o que facilita um acordo favorável. Não aceitar qualquer acordo, saber qual o melhor momento de dizer sim ou não, minimizando situações desagradáveis e perdas, isto sim é negociar. Além disso, existem aspectos importantes que auxiliam no contexto de negociação como: saber ouvir, dar feedback e a comunicação não verbal.

Saber ouvir não é tão fácil quanto parece, é uma habilidade que necessita de paciência e observação, o que auxilia a obter informações favoráveis e a utilizá-las a seu favor. Kozicki (1999, p. 162) destaca que “a habilidade de ouvir ativamente é essencial na busca do sucesso do acordo [...] e a boa notícia é que ouvir ativamente pode ser adquirida e praticada”.

Dar *feedback* é fundamental no processo de comunicação, pois estar e mostrar-se atento à questão negociada e aos detalhes a sua volta ajuda a retomada dos fatos e a um resultado mais efetivo. Além disso, os envolvidos na negociação devem estar preocupados com a comunicação não verbal. A “leitura” do visual, em termos de roupas, gestos e entonação de voz, traz informações importantes e poder dependendo da postura de submissão ou hostilidade assumida, por exemplo.

As variáveis básicas como: poder, tempo e informação - são parâmetros importantes que devem ser analisados pelo bom negociador.

A palavra poder passa uma ideia de superioridade, ter o controle de algo, persuadir, convencer, sendo visto pelo lado negativo. Porém, o poder possui também seu lado positivo, simbolizado pela força, coragem e autoconfiança, podendo servir de ponte para alcançar os objetivos, é o que menciona Ghisi (2006). Martinelli e Almeida (1997, p. 24) mencionam que “ao contrário do que se pensa, tem-se mais poder do que se imagina. Ainda que não usem abertamente os poderes em uma negociação, é útil conhecê-los”. Assim, segundo Ghisi (2006, p. 23), “cabe ao negociador saber direcionar o seu poder construído para a conquista de um relacionamento a longo prazo”.

O tempo conforme citado por Ghisi (2006, p. 23), “[...] refere-se ao ponto de apoio para projetar o negócio e a consequente satisfação dos envolvidos. Implica o período durante pelo qual o processo de negociação acontece”. Sabe-se que o tempo é um fator importante para a negociação e para que tenha sucesso é preciso que ele seja analisado, acompanhado e controlado, sendo delimitado por quem negocia, podendo inclusive ser negociado. É notável que geralmente o desenrolar dos fatos acontecem quando o prazo estipulado está chegando ao fim, assim afirma Ghisi.

A informação é umas das mais importantes ferramentas do processo de negociação. Ghisi afirma que quanto mais preparado e aumentam as chances de alcançar um melhor desempenho. Pode-se afirmar que ao obter informações consistentes e com fundamento sobre a outra parte, torna o processo de negociação um tanto quanto mais fácil inclusive para traçar estratégias tornando-as mais eficazes.

É importante analisar que existem algumas forma de se conduzir as negociações. Pessoa (2009, p. 12) explica que as negociações podem ser distributivas ou integrativas:

As negociações distributivas (com resultado de soma zero) envolvem tipicamente uma questão única, divisível, como o dinheiro, por exemplo. São jogos “competitivos” de pura oposição de interesses, que envolvem disputas entre os dois lados, com soma zero: se um ganha, o outro perde (PESSOA, 2009, p.12).

Negociações integrativas (com resultados diferentes de zero) envolvem muitas questões que diferem em importância para as partes, possibilitando ganhos mútuos que podem ser obtidos com compromissos ao longo ao longo das diversas questões. São jogos “cooperativos” que todos os jogadores ganham, ainda que não necessariamente as mesmas recompensas (PESSOA, 2009, p.12).

A negociação integrativa, portanto, é o reconhecimento por parte dos interessados de que a cooperação é o meio mais eficaz de solucionar o problema, o que não significa que ambas as partes terão atingido o resultado tanto esperado. Para Bazerman e Neale (1998, p. 94), “às vezes uma avaliação mais cuidadosa das preferências ou interesses relativos de cada lado pode produzir mais lucro conjunto do que poderia um simples acordo distributivo”.

Os autores citados acima mencionam um caso de duas irmãs que queriam a mesma laranja, porém após ouvir cada um dos lados foi possível descobrir o que cada uma realmente queria. Dessa forma, ambas as partes saíram satisfeitas sem que nenhuma delas precisasse ceder algo permanecendo cada uma com a parte que queria, onde uma ficou com a laranja pelo qual queria o suco enquanto a outra ficou com a casca para fazer o bolo.

Portanto, é necessário que durante o processo de negociação, os envolvidos usem da sondagem para descobrir as necessidades da parte oposta, caso os negociadores não utilizem essa habilidade a negociação integrativa pode não acontecer, é que afirmam os autores Lewicki; Saunders; Minton (2002).

Já a negociação distributiva nada mais é que “uma situação de conflito, em que as partes buscam sua própria vantagem [...] a meta básica do negociador é alcançar um acordo final o mais próximo possível do ponto de resistência da outra parte”. (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON; 2002, p. 114).

## 1.2 O processo de negociação

Nesse momento, será apresentado o processo de negociação do ponto de vista sistêmico, como um processo que inclui *input*, transformação e *output*. O processo de negociação visto sobre o ponto de vista sistêmico (MARTINELLI, 2002; CAVALCANTI, 2006), os inputs caracterizam-se como as entradas: informações, comunicação, interesses, valores, entre outras, e são transformadas em saídas que sugerem as conquistas, concessões, decisão, satisfação, solução, acordo, entre outros. Ao tratar da abordagem sistêmica da negociação, segundo Martinelli (2002, p. 194), “o processo de negociação é visto como um sistema de transformação de entradas (estímulos) em saídas (respostas)”. Os objetos são as partes do sistema, essas partes podem ser subdivididas em entradas, processos e saídas.

As entradas (ou estímulos) seriam os impulsos iniciais da negociação, por exemplo: a comunicação entre as partes, o uso da informação e do poder, os interesses comuns, entre outros. O processo seria a transformação desses impulsos citados em resultados, podendo ser

caracterizado como a negociação em si. As saídas seriam o produto final da negociação, isto é, o acordo, a solução do conflito, as relações duradouras. (CAVALCANTI, 2006, p. 41).

O processo de negociação pode ser ilustrado através de um ciclo esquematizado que nos permite visualizar e entender melhor tal processo, assim de acordo com (CAVALCANTI, 2006, p. 42).

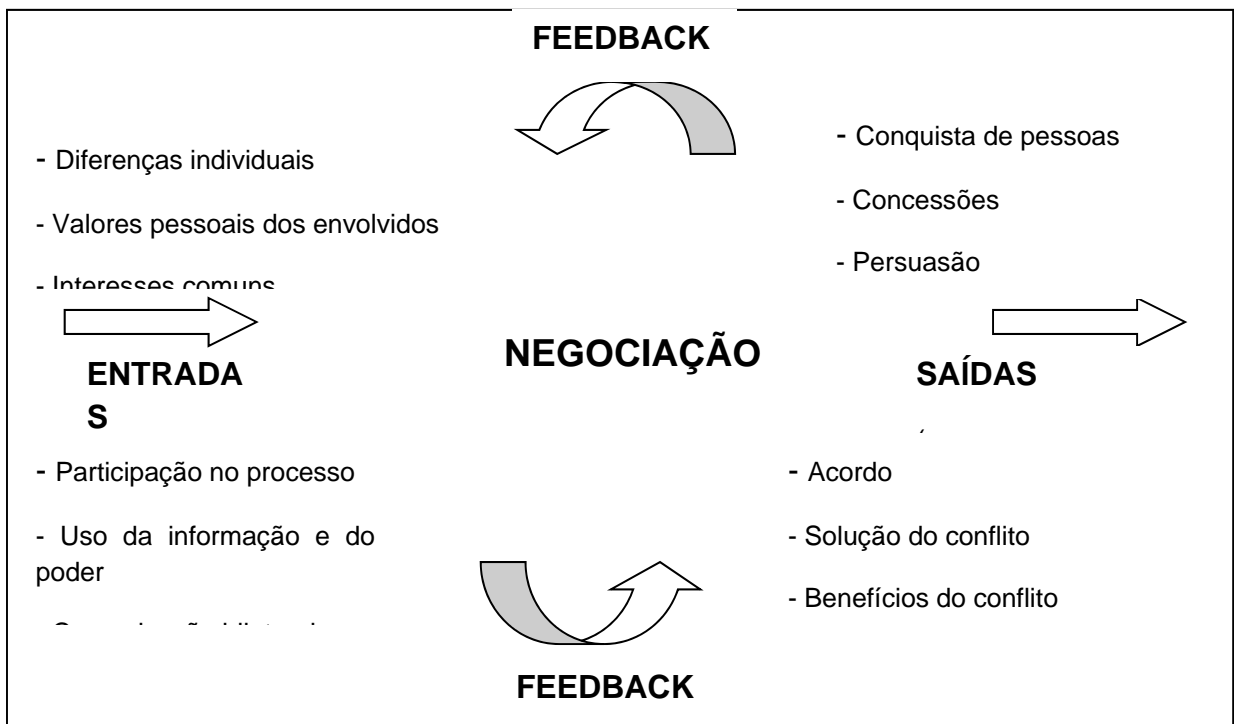


Figura1 Componentes do processo de negociação

Fonte: MARTINELLI, D. P. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. São Paulo: Manole, 2002.

De acordo com CAVALCANTI (2006, p. 42), “A figura destacada acima considera as seguintes entradas: diferenças individuais, valores pessoais, interesses comuns, relacionamento humano, participação no processo, uso da informação, comunicação bilateral, barganha e flexibilidade”.

CAVALCANTI (2006, p. 42), explica as entradas da seguinte forma: as diferenças individuais; os valores pessoais; os interesses comuns; o relacionamento humano; a

participação efetiva no processo; o uso da informação e do poder; a comunicação bilateral; a barganha e a flexibilidade.

As diferenças individuais são as diferenças pessoais (externas) de cada indivíduo, desde a maneira de se vestir, de falar até a forma de encarar os problemas.

Os valores pessoais estão relacionados à suas características internas como, por exemplo, a cultura de cada um.

Os interesses comuns são os objetivos que levam as partes a negociarem.

O relacionamento humano é a chave para que se troquem as informações e os interesses, é a interação entre as partes.

A participação efetiva no processo é a efetiva participação de todos os membros de uma equipe, ela pode ser potencializada pelo planejamento da negociação que será abordado em tópico a parte, é preciso estar preparado seguindo e ajustando o planejamento.

O uso da informação e do poder são alguns dos fatores que compõem as variáveis básicas da negociação, a informação é fundamental para o sucesso do negócio e o poder pode beneficiar as duas partes ou apenas uma dependendo da situação.

A comunicação bilateral pode ser verbal ou não verbal, escrita, falada, expressa entre outros, ela é a base vital para se identificar as necessidades de ambas às partes.

A barganha deve ter um aspecto positivo no sentido de concentrar-se nos interesses para que as partes fiquem satisfeitas.

A flexibilidade é fundamental no processo, a falta dela pode trazer conseqüências negativas podendo alterar até mesmo os rumos da negociação.

Na sequência CAVALCANTI (2006, p. 44) conceitua - se resumidamente as saídas: a conquista de pessoas; as concessões; a persuasão; a satisfação das necessidades; decisão conjunta; o acordo; a solução do conflito; benefícios do conflito; benefícios duradouros e visão estratégica.

A conquista de pessoas é o final do processo a partir de uma conotação positiva, isto é, de confiança, amizade e ajuda mútua.

As concessões são as ações que acontecem no sentido de cooperar, ambas as partes cedem para resolver um problema.

A persuasão é a capacidade de convencer a outra parte.

Satisfação das necessidades as partes finalizam o processo com suas necessidades atendidas, a decisão conjunta é quando ambas as partes decidem o que vai ser negociado.

A decisão conjunta é quando ambas as partes decidem o que vai ser negociado, deve haver comprometimento e cumplicidade.

O acordo trata-se de um consenso em que se chegam ambas as partes, é o produto final.

A solução do conflito está nos benefícios do conflito, é que muitas vezes a negociação pacificou um conflito solucionando - o e extraíndo benefícios para as partes.

Os benefícios duradouros são os benefícios extraídos da cumplicidade e da cooperação das partes.

A visão estratégica visualiza a questão negociada de forma ampla, promovendo um futuro promissor entre as partes.

O processo de negociação da forma como foi apresentado acima, a transformação dos inputs (entradas) em outputs (saídas) nos traz uma visão de uma negociação ganha-ganha, ou seja, uma negociação onde ambos os lados saem ganhando, possibilitando de maneira positiva futuros negócios. Esse processo de negociação é um ciclo, cuja retroalimentação se dá pelo feedback, ou seja, as entradas e saídas acontecem por meio de respostas do negociadores.

### 1.3 O planejamento das negociações

Foi descrito no processo de negociação anterior, que o planejamento é parte do processo e potencializa a participação das pessoas na equipe de negociação.

Assim, de maneira específica nesse tópico será abordado como o planejamento é diferencial para o sucesso da negociação.

De acordo com os autores Lewicki; Saunders; Minton (2002, p. 21), “planejar e a arte de decidir antecipadamente o que fazer, visando à maximização dos resultados, segundo os objetivos preestabelecidos”.

Mesmo pessoas de sucesso cometem erros de negociação. É preciso que se aprenda a negociar com o intuito de tornar a negociação mais eficaz, traçando estratégias para que isso ocorra, pois apesar de alguns fatores estarem



fora do controle do negociador, existem outros que, se o negociador possuir um planejamento e estiver bem preparado, poderá reduzir inúmeros erros.

Negociar é um desafio e não possui regras, mas é evidente que existem ferramentas capazes de melhorar e facilitar a negociação. Contudo, seu desfecho é incerto, o que dependerá de como ela será conduzida e os rumos tomados pelas partes envolvidas, por isso é imprescindível que tenha jogo de cintura e autocontrole por parte do negociador, caso contrário não conseguirá o resultado desejado.

O desejo de vencer a qualquer custo destrói a possibilidade de ser desenvolvida uma estratégia racional de negociação. Esta atitude desastrosa é um dos motivos pelos quais compradores tendem a perder dinheiro nos processos de fusão e aquisição (BAZERMAN; NEALE, 1995, p. 26).

Conforme é citado por Bazerman e Neale (1995), quando se entra em uma negociação, o objetivo principal é chegar a um acordo. Baseado neste objetivo são traçadas estratégias que podem muitas vezes falhar, pois sua eficácia se altera conforme o grau de confiança, logo é preciso que busque novas fontes, informações e se estabeleça novas estratégias para atingir os resultados desejados.

De início o que deve ser feito ao se deparar com a questão da negociação é descobrir seu objetivo, os autores Martinelli e Almeida (1998), traduzem bem esta primeira análise a ser feita.

O primeiro ponto básico a ser definido ao deparar com uma questão de negociação é identificar claramente qual é o problema a ser resolvido, ou seja, identificar o objetivo da negociação, ou aquilo que se pretende efetivamente solucionar (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998, p. 21).

É necessário que haja objetivos sejam eles desde fáceis a desafiadores, para que a negociação tenha um norte e possa continuar a se desenvolver. Esses objetivos devem ser estabelecidos corretamente, caso contrário podem atrapalhar a resolução da questão, o que dessa forma prejudica a negociação.

O simples fato de saber ouvir pode solucionar grandes problemas e resolver conflitos, escutar o que o outro lado diz e saber o que o oponente deseja, vai beneficiar o desenrolar da negociação.

A maioria das pessoas tende a ver a negociação como uma oportunidade de influenciar o outro lado. Como resultado disso, falam mais do que deveriam e, em vez de ouvir quando o outro lado fala, concentram naquilo que dirão depois. Para negociar com eficácia, um administrador deve compreender os interesses do outro [...] (BAZERMAN; NEALE, 1995, p. 111).

O sucesso da negociação será alcançado com mais agilidade se houver tido um planejamento antes que ela aconteça, pois o planejamento tem um peso enorme e contribui para o êxito no processo, assim afirmam os autores Lewicki, Saunders e Minton (2002).

A força dominante para o sucesso na negociação é o planejamento que ocorre antes do diálogo. Enquanto o sucesso na negociação é afetado pela maneira como se joga o jogo, o passo mais importante para o sucesso na negociação é como a pessoa se prepara para o jogo (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002, p. 60).

Durante uma negociação muito pode acontecer, diversos fatores internos e externos vão influenciar e dar rumo à negociação.

Martinelli e Almeida (1998), usando os parâmetros enunciados por Ury e Fisher, destacam como pontos cruciais em um processo de planejamento os seguintes pontos:

Separar as pessoas do problema: nessa fase do planejamento os negociadores precisam ter consciência de que não devem envolver questões pessoais. Nota-se que é uma questão mais complicada do que parece ser, pois ao se discutir uma situação pessoal, por inúmeras vezes a solução tem um desfecho desastroso dificultando acordos satisfatórios, pois foi gerado de forma irracional.

Para os autores Martinelli e Almeida (1998), “quando se misturam as pessoas com o problema, além das questões pessoais, introduzem-se emoções e tem - se dificuldade para avaliar os reais méritos da questão”.

Concentrar-se nos interesses: é fundamental que as partes tenham clareza sobre seus objetivos. Tende-se a pensar que se o outro lado está se opondo, logo os interesses serão inversos e essa premissa nem sempre é verdadeira. Nesse momento remete-se aos interesses comuns do processo de negociação que podem parecer divergentes, mas podem ser complementares. Por isso, nesse momento devem-se descobrir quais os interesses e as posições da parte oposta e tentar obter informações sobre os integrantes e posições da outra parte, assim é possível reconhecer como parte do problema, verificando se existe realmente algum conflito em questão poderá beneficiar e antecipar para um acordo favorável e satisfazer ambas as partes, pois nem sempre os interesses são opostos, ressalta Martinelli e Almeida (1998).

Em uma negociação vale ressaltar a importância de o outro lado ter algum benefício, por exemplo, em uma loja onde o cliente não está satisfeito, o proprietário poderá levar prejuízo, portanto, é extremamente importante buscar soluções satisfatórias para todas as partes envolvidas, é o que citam os autores Fisher, Ury e Patton (2005).

Buscar alternativas de ganhos mútuos: com uma grande importância é a busca de alternativas, focando em interesses comuns inventando opções e criando o maior número possível de alternativas para solucionar o caso. Um negociador despreparado e sem alternativas tende a dificultar o processo, impedindo bons acordos. Baseado no que foi citado, é possível concluir que cada opinião é uma marca que o negociador deixa na proposta e o ideal seria que ambos os lados dêem suas sugestões opinando sobre os fatos, criando sugestões para que assim se acertem considerando que chegaram junto ao consenso, dessa forma o acordo estará beneficiando as partes envolvidas.

Encontrar critérios objetivos: o ponto final é encontrar critérios objetivos, o que faz com que a negociação se torne mais eficaz, para tal é preciso de uma preparação antecipada facilitando o alcance das soluções escolhendo a melhor opção que favorecerá ambas as partes.

Em termos mínimos, os critérios objetivos precisam independem da vontade de qualquer dos lados. Idealmente, para garantir um acordo sensato, os critérios objetivos devem ser não apenas independentes da vontade, como também legítimos e práticos (FISHER; URY; PATTON, 1994, p. 103).

Sendo assim, será descrito em seguida os métodos de pesquisa que foram utilizados no presente trabalho com o intuito de auxiliar os negociadores durante todo o processo de negociação.

## 2 Procedimentos metodológicos

Este artigo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa exploratória baseada, inicialmente, em dados secundários livros, artigos e dissertação de mestrado para compor o referencial teórico e, posteriormente, em dados primários obtidos a partir da observação e entrevista semi estruturada conduzida pelas pesquisadoras aos sujeitos para construir o estudo de caso.

Nesse propósito, buscou – se *analisar qual a importância do planejamento nas negociações*, usando o estudo de caso para ilustrar a questão.

Identificou - se a pesquisa qualitativa exploratória como o método mais apropriado para este tipo de pesquisa. A negociação descrita no estudo de caso trata-se de um caso real, entretanto os nomes da empresa e sócios foram alterados para proteção dos mesmos.

## 3 O caso: a negociação da sociedade *Bella Cosméticos*

### 3.1 Descrição do caso

A Bella Cosméticos (nome fictício) é uma empresa de produtos para cabelos com um grande diferencial. A empresa foi fundada oficialmente em 2005. Atuando há mais de 20 anos, a empreendedora que será chamada de Beatriz, começava seu negócio informalmente na cozinha de sua residência. Beatriz enxergou uma grande oportunidade, com seus produtos e se tornou cabeleireira para verificar sua eficácia. Através do capital conseguido em seu salão de beleza, iniciou sua micro-indústria de cosméticos. É fato que se identifica na empreendedora “feeling” químico aguçado e a partir de várias pesquisas, surgiram os vários produtos, que hoje compõem as várias linhas para todos os tipos de cabelo (feminino e masculino). Beatriz se projetou no mercado e sua experiência a levou a um encontro que lhe proporcionaria grande oportunidade. Uma senhora, esposa de um grande empresário, que será chamado de Marcos, tornou-se sua cliente e em razão de seu bom desempenho como profissional, ofereceu-lhe uma parceria no negócio. A idéia era a ampliação do negócio e projeção da marca em nível nacional.

Marcos e Beatriz estão em processo de negociação há dois anos, no momento atual (2012) a empresa que é 100% de Beatriz está parada, ou seja, não está produzindo e conseqüentemente não está faturando.

#### 4.2 O planejamento da parceria Bella Cosméticos

Visando o referencial teórico proposto, são quatro os passos utilizados durante o planejamento de negociação: separar as pessoas do problema, concentrar-se nos interesses, buscar o maior número de alternativas, encontrar critérios objetivos.

1) Separar as pessoas do problema: Beatriz precisa separar a pessoa do Marcos do problema, a posição dele não pode intimidá-la, para que não prejudique o processo de negociação. Para uma negociação ser bem sucedida é necessário que haja igualdade de posições, um lado não deve levar vantagem sobre o outro sendo preciso controlar a mente. Beatriz não pode se sentir inferior, mas deve se posicionar de forma que se encontre com o mesmo poder da outra parte. É necessário que ela se concentre no objetivo e não se deixe levar pelas fortes emoções e diferenças pessoais que tendem a influenciar o processo negativamente, as partes devem se juntar para vencer o problema e não atacarem-se umas as outras.

Segundo Martinelli e Almeida (1997, p. 33), “confundem-se as pessoas com o problema, envolvendo questões que não deveriam ser objeto da negociação.” Eles acrescentam também que quando as emoções influenciam a negociação dificulta o alcance do acordo agradável.

2) Concentrar-se nos interesses: Beatriz deve ter claro qual é o seu interesse (almeja uma negociação que termine em até 20% da sociedade, promovendo sua marca a nível nacional).

Ela não pode de forma alguma considerar a posição que Marcos exerce sobre ela, pois em seu subconsciente o enxerga como uma pessoa de poder por possuir mais dinheiro e uma empresa grande bem sucedida. Porém não é isso que está em pauta e sim uma negociação de sociedades. Beatriz tem os produtos, as fórmulas e a marca e isso Marcos tem interesse.

#### Quadro 1 – Interesses e partes Bella Cosméticos

Partes	Interesses
--------	------------

Marcos	Quer ser o detentor de 95% da empresa que integra os produtos, as fórmulas e a marca.
Beatriz	Quer ser detentora de até 20% da nova empresa, promovendo sua marca a nível nacional.

3) Buscar o maior número de alternativas:

Alternativa 1: fechar a sociedade em 50% x 50% incluindo a marca e as fórmulas.

Alternativa 2: negociar as cotas da distribuidora que será aberta logo após concluir-se abertura e o funcionamento da fábrica, se a fábrica for fechada em 5% x 95%, fecha - se a distribuição em 95% x 5%.

Alternativa 3: fechar a sociedade em cima de previsões de receitas (fazer a previsão de receitas e/ou resultados), depois de feita à previsão se analisa a amplitude do negócio, e fixa um capital X para cada parte, depois que a fábrica começar a girar ela acumula as receitas e paga as despesas, reinveste o montante que sobrou até que a empresa atinja o capital fixado e este seja dividido igualmente entre as partes.

Alternativa 4: fechar a sociedade sobre divisões de lucros ou prejuízos (todo investimento é um risco, ninguém garante que vai dar certo, mas em contra partida pode ser muito rentável), considerando que uma parte não existirá sem a outra é bastante relevante dividir lucros e/ou prejuízos.

Alternativa 5: montar um contrato temporário de 30% x 70% até que a empresa de resultados e que o investidor retorne o capital investido, depois de verificado o sucesso da mesma, renegociar a sociedade em âmbito de igualdade de poder entre as partes.

Alternativa 6: fechar a sociedade em 30% x 70% com a marca e as fórmulas protegidas, ou seja, amarradas a pessoa física da Beatriz.

Alternativa 7: em última instância fechar a sociedade em 5% x 95% promovendo a marca a nível nacional.

4) Encontrar critérios objetivos: está em jogo uma oportunidade de negócio x recurso financeiro, a oportunidade de negócio foi preciso ser criada, inventada, foi preciso ter essa idéia, o recurso apesar de escasso na amplitude do negócio em questão, pode ser alcançado de outras fontes como: bancos ou novos investidores, ou ainda, uma nova gestão na pequena empresa já existente (onde a

parte da oportunidade de negócio possui 100% de sua pequena empresa), cuja situação administrada de outra forma possa gerar recursos por si só, mesmo que a longo prazo.

Um capital investido em poupança não rende muito, ou pelo menos não é relevante, não sendo mais considerado como investimento. Quanto às outras formas de investimento como, por exemplo, o mercado de ações é um ótimo investimento, contudo, o investidor é exposto a um risco muito maior, sem contar o longo prazo e o cuidado que se deve ter com o mercado de bolsa de valores.

Partindo deste princípio, o melhor é investir em outros negócios que é o caso em questão, pois quando se fala em cosméticos é mais interessante, por se tratar de um ramo promissor, afinal de contas, quem movimentava este mercado é o público feminino.

#### Planejamento em síntese

É necessário identificar as questões envolvidas, pelo qual Beatriz, precisa estar ciente antes de entrar no processo, são elas: firmar a sociedade em quantos % para cada parte? Quanto tempo ela tem para negociar? Há um equilíbrio entre as partes, ou uma das partes é mais desprovida de poder? Quem vai administrar? E quanto à utilização da marca e das fórmulas? Vai ser pago royalties? Quem vai assinar pela empresa? Vai abrir as duas empresas (fábrica e distribuição)? Como serão os nomes das empresas, será usada a marca no nome?

Após identificar as questões é preciso priorizá-las, dentre as quais estão: firmar a sociedade em quantos % para cada parte? Quanto tempo tem para negociar? Há um equilíbrio entre as partes, ou uma das partes é mais desprovida de poder?

Depois de priorizada as questões é estabelecido o alcance do acordo que é chegar a 5% x 95%, tanto na sociedade, quanto na distribuição, pois não há mais tempo para negociar, visto que, esta negociação está em jogo há quase dois anos e por isso já está desgastada, contudo o objetivo agora é promover a marca a nível nacional.

No decorrer do processo foram traçadas algumas estratégias e táticas visando um acordo favorável, são elas: captar recursos o mais rápido possível para abrir outras empresas, inclusive em outros segmentos, pois através da diversificação não se ficará a mercê do mercado e quando um segmento estiver em crise, pode-se socorrer com outro e vice-versa, evitando assim uma perda desenfreada de capital e mais ainda a dependência total do investidor atual, buscando o que mais se

interessa que é futuramente ser investidor. A importância do relacionamento, do resultado e do nível de compromisso são altos visando uma negociação ganha-ganha.

A estratégia mais adequada é ter uma visão de futuro de forma que através da promoção da marca a empresa cresça e se torne lucrativa, atingindo o objetivo de ambas as partes.

Analisando as preferências pessoais em relação às várias estratégias possíveis, a de Beatriz é colocar em prática os argumentos do início deste planejamento a fim de negociar a sociedade em 20% x 80%. Devido ao histórico anterior da negociação, pela experiência já vivida pelo administrador e também negociador filho de Beatriz, sua percepção foi que Marcos, o investidor, não está disposto a abrir mão de mais nem 1%, precisa-se muito dele agora e é irrelevante arriscar uma desistência, portanto a melhor estratégia é aceitar os 5% visando a promoção da marca.

Quanto à interação entre os estilos pessoais dos negociadores, tanto Marcos como Beatriz são pessoas corretas, preferem trabalhar dentro da legislação, são totalmente confiáveis, proporcionam relacionamentos duradouros, são íntegros e honestos, ambos detêm de certo tipo de poder considerando que são pessoas maduras e experientes.

Existem percepções a serem observadas, uma delas é que através deste investimento muitas portas serão abertas, a integração no mundo dos negócios e no mundo dos cosméticos, a network inserida neste contexto é algo de grande valia e oportunidades para novos negócios, a facilidade de contatos com fornecedores, juntamente com o aumento do poder de barganha devido a amplitude do novo negócio, a grande oportunidade do aprendizado de administrar uma empresa sólida, de ser investidor e ter acesso a grandes negociações e estratégias a fim de se tornarem grandes empresários. Através destas experiências vivenciadas é que irá se constituir o grande ganho, essa experiência de conviver com um empresário e investidor de grande sucesso.

#### 4.3 O resultado

A sociedade foi fechada em 5% x 95% das cotas da empresa. O mínimo esperado por Beatriz foi alcançado, ela está satisfeita, devido ao fato de não haver tempo hábil para colocar em prática este planejamento, esta negociação já vem se desenvolvendo há dois anos, porém Beatriz não possuía acesso a estas informações para se planejar e fazer um bom negócio.



Verificou-se que se o planejamento tivesse sido elaborado em tempo hábil, o resultado poderia ter sido mais satisfatório para Beatriz. Ela entrou no processo esperando por uma negociação distributiva, assim como Marcos. Nenhuma das partes levantou alternativas que culminariam em uma negociação integrativa.

Beatriz não buscou informações e o tempo foi desfavorável, Marcos abusou de seu poder financeiro, exercendo pressão e se sobrepondo na questão. Contudo acredita-se estar diante de uma negociação onde as partes saíram satisfeitas, pelo simples fato de ter ocorrido uma concessão consciente por parte de Beatriz com previsão de ganhos futuros.

O planejamento esboçado não foi implementado por falta de tempo para tal. Beatriz e seu grupo estavam convencidos que se a negociação se alongasse mais tempo, ela perderia a OPORTUNIDADE.

O termo OPORTUNIDADE foi colocado em letras maiúsculas, pois Beatriz temia que o tempo contasse contra seu empreendimento. Ela depositou em Marcos a esperança de ver sua empresa crescer, ou melhor, Marcos a fez acreditar que ele era capaz disso. Nesse momento, verifica-se a submissão de Beatriz a Marcos, pois a OPORTUNIDADE gerou mais poder a ele, do que o eventual VALOR de seus produtos.

### **Considerações Finais**

O objetivo deste trabalho foi apresentar a importância do planejamento durante um processo de negociação através de um estudo de caso vivenciado na prática, este estudo mostrou que um planejamento bem elaborado poderá trazer resultados satisfatórios para as partes envolvidas. O trabalho buscou também evidenciar técnicas que se utilizadas na negociação de maneira correta, irão facilitar a obtenção de um acordo agradável.

Ficou evidente que é possível aprender a negociar, ressaltando que existem estratégias que visam facilitar a negociação sendo citadas ao longo do trabalho, proporcionando um desfecho favorável para quem as segue.

Baseado em diversos autores, pode-se analisar diferentes conceitos de negociação, porém todos relatam de maneira geral a busca de um acordo agradável entre as partes.

Dessa forma conclui-se que tudo é negociável, as pessoas negociam o tempo todo, contudo nem todas as negociações são favoráveis para ambas as partes, o indivíduo que possuir maiores habilidades terá maior chance de se

beneficiar em uma negociação, portanto o planejamento é parte importantíssima deste processo podendo mudar os rumos e interesses a fim de alcançar acordos agradáveis, ganhos mútuos e relacionamentos duradouros na composição de novas negociações.

## Referências

FILHO, David de Pinho et al. COSTA, Ligia Maura; GRISI, Celso Claudio de Hildebrand (Orgs.). Negociações internacionais e a globalização. São Paulo: LTR, 1999. 160 p.

BAZERMAN, Max H.; NEALE, Margareth A. Negociando racionalmente. São Paulo: Atlas, 1995. 199 p.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões. Tradução de Vera Ribeiro; Ana Luiza Borges. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994. 214 p.

LEWICKI, Roy L.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. Fundamentos da negociação. Tradução de Raquel Macagnan Silva. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 304 p.

ACUFF, Frank L. Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo. Tradução de Reinaldo Cue. São Paulo: Senac, 1998. 355 p.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha – ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.159 p.

GHISI, Flávia Angeli.Uma reflexão sobre a abordagem sistêmica na negociação. Cap. 1. In: MARTINELLI, Dante Pinheiro; GHISI, Flávia Angeli (Orgs.). Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva. 2006. 309 p

CAVALCANTI, Melissa Franchini. O processo de negociação. Cap. 2. In: MARTINELLI, Dante Pinheiro; GHISI, Flávia Angeli (Orgs.). Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva. 2006. 309 p.

CARLIM, Paulo Eduardo; CASTRO, Luciano Thomi e. A importância da comunicação na negociação. Cap. 3. In: MARTINELLI, Dante Pinheiro; GHISI, Flávia Angeli (Orgs.). Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva. 2006. 309 p.

MONTEIRO, Francismar. As variáveis básicas da negociação. Cap. 4. In: MARTINELLI, Dante Pinheiro; GHISI, Flávia Angeli (Orgs.). Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva. 2006. 309 p.

MACHADO, Alfredo José. O planejamento da negociação. Cap. 6. In: MARTINELLI, Dante Pinheiro; GHISI, Flávia Angeli (Orgs.). Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva. 2006. 309 p.

BURBRIDGE, R. Marc et al. Gestão de negociação: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve. São Paulo: Saraiva. 2005. 157 p.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica. São Paulo: Manole. 2002. 262 p.

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

PINTO, Eder Paschoal. Negociação orientada para resultados: como chegar ao entendimento através de critérios legítimos e objetivos. São Paulo: Atlas, 1992. 137 p.

MATTAR, Fauze N. Pesquisa de marketing: edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 311 p.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry e colaboradores. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

KERLINGER, Fred N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. Tradução de Helena Mendes Rotundo. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1979. 378 p.

CAVALCANTI, Melissa Franchini. A agência nacional de telecomunicações (ANATEL) e as negociações no setor de telefonia fixa. 2003, 120 f. (Dissertação em Administração de Empresas). Universidade de São Paulo Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Departamento de Administração, São Paulo, 2003.

PESSOA, Carlos. Negociação aplicada: como utilizar as táticas e estratégias para transformar conflitos interpessoais em relacionamentos cooperativos. São Paulo: Atlas, 2009. 305 p.