

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DARLENE RODRIGUES FERNANDES

**ANÁLISE SOBRE NEGOCIAÇÕES NO SETOR BANCÁRIO:
FATORES QUE INFLUENCIAM NO RESULTADO DAS NEGOCIAÇÕES EM
AGÊNCIAS BANCÁRIAS DA CIDADE DE CAXIAS DO SUL**

**CAXIAS DO SUL
2022**

DARLENE RODRIGUES FERNANDES

**ANÁLISE SOBRE NEGOCIAÇÕES NO SETOR BANCÁRIO:
FATORES QUE INFLUENCIAM NO RESULTADO DAS NEGOCIAÇÕES EM
AGÊNCIAS BANCÁRIAS DA CIDADE DE CAXIAS DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Tópicos Especiais.

Orientador TCC I: Prof. Me. Fábio Eberhardt Teixeira.

Orientador TCC II: Prof^ª. Dra. Zaida Cristiane dos Reis.

**CAXIAS DO SUL
2022**

DARLENE RODRIGUES FERNANDES

**ANÁLISE SOBRE NEGOCIAÇÕES NO SETOR BANCÁRIO:
FATORES QUE INFLUENCIAM NO RESULTADO DAS NEGOCIAÇÕES EM
AGÊNCIAS BANCÁRIAS DA CIDADE DE CAXIAS DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado à Área do Conhecimento
de Ciências Sociais da Universidade de Caxias
do Sul como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharela em Administração.

Aprovada em: 28/06/2022.

Banca Examinadora

Prof^a. Dra. Zaida Cristiane dos Reis
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Me. Fábio Eberhardt Teixeira
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Marco Aurélio Bertolazzi
Universidade de Caxias do Sul – UCS

RESUMO

No cotidiano, as negociações se fazem presente constantemente. Seja por um desconto em uma compra ou um doce com o filho para que ele coma todo o almoço. Em nossa vida profissional e dentro das organizações em que está inserido não é diferente, negocia-se praticamente tudo e a todo o momento. O tema abordado justifica-se pelo fato de que muitas intuições bancárias são impactadas em seu processo de negociação pela forma com a qual os funcionários se portam ao realizar um atendimento, ou ainda a falta de conhecimento em relação ao serviço ofertado e falta de planejamento de uma abordagem assertiva. Este trabalho teve por objetivo verificar percepções dos funcionários de instituições bancárias da cidade de Caxias do Sul, acerca dos fatores que influenciam o processo de negociação. Os procedimentos metodológicos para este estudo foram feitos através de análises realizadas a partir de dados coletados por meio de pesquisa quantitativa descritiva, efetuada em agências bancárias da cidade de Caxias do Sul. A partir das respostas, identificou-se as características dos negociadores, fazendo uma análise de seus estilos, comportamentos e práticas de influência.

Palavras-chave: negociação; instituição bancária; negociadores; atendimento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Componentes do processo de negociação	20
Figura 2 – Possíveis resultados de uma negociação	23
Figura 3 – Persistência e determinação	31
Figura 4 – Capacidade de avaliar e explorar o poder de barganha para alcançar seu objetivo	32
Figura 5 – Experiência prévia em negociações	32
Figura 6 – Competitividade, ou seja, desejo de competir, ganhar.....	33
Figura 7 – Atendimento atencioso e cordial.....	34
Figura 8 – Conhecimento do tema/assunto que está negociando	34
Figura 9 – Habilidade para escutar e identificar a real necessidade da outra parte	35
Figura 10 – Apresenta argumentos fortes e seguros para as propostas que faz.....	36
Figura 11 – Dá ideias e propõe alternativas de qualidade	36
Figura 12 – Procura fazer uma avaliação das circunstâncias ambientais que afetam a..... negociação	37
Figura 13 – Exerce pressão sobre as pessoas apontando as perdas e danos a fim de..... atingir objetivos	38
Figura 14 – Demonstra interesse, procurando conhecer as necessidades da outra parte	39
Figura 15 – Apresenta propostas e sugestões de modo claro e persuasivo	39
Figura 16 – É sensível aos problemas e interesses dos outros	40
Figura 17 – Faz concessões de baixo custo, mas que são significativas e motivadoras..... para a outra parte.....	41
Figura 18 – Utiliza habilmente incentivos emocionais para envolver a outra parte..... na negociação	41
Figura 19 – Dentre as opções, quais considera mais influentes na escolha do cliente por	42
uma determinada instituição financeira (máximo 3 opções)	42
Figura 20 – Nuvem de palavras sobre negociação	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo do referencial teórico.....	24
Quadro 2 – Delineamento de pesquisa	25
Quadro 3 – Sugestões para os gestores.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo do perfil dos respondentes	29
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	TEMA E PROBLEMA DE ESTUDO.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo geral.....	12
1.2.2	Objetivos específicos.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	PROCESSO.....	14
2.2	NEGOCIAÇÃO.....	15
2.3	IDENTIFICANDO AS VARIÁVEIS BÁSICAS NO PROCESSO DE..... NEGOCIAÇÃO.....	17
2.3.1	O papel da variável poder no processo de negociação.....	17
2.3.2	O papel da variável tempo no processo de negociação.....	18
2.3.3	O papel da variável informação no processo de negociação.....	19
2.4	CREDIBILIDADE.....	20
2.5	BOM ATENDIMENTO.....	21
2.6	POSTURAS DO NEGOCIADOR.....	22
2.7	RESUMO DAS PRINCIPAIS IDEIAS DO REFERENCIAL.....	23
3	METODOLOGIA.....	25
3.1	DELINEAMENTOS DA PESQUISA.....	26
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	26
3.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	27
3.4	PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	28
4	DESENVOLVIMENTO DE RESULTADOS.....	29
4.1	PERFIL DO RESPONDENTE.....	29
4.2	PESQUISA E PERCEPÇÃO DIRECIONADA AO ESTUDO.....	30
4.2.1	Características do bom negociador.....	31
4.2.2	Influências na negociação.....	42
5	CONTRUIÇÕES DA AUTORA SOBRE A PESQUISA.....	44

6	LIMITAÇÕES DE ESTUDO	46
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS.....	49
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	52

1 INTRODUÇÃO

Você já parou para pensar que passamos boa parte do nosso tempo negociando, seja com clientes, fornecedores, amigos ou familiares? A arte da negociação está presente na vida de todos. Negociar bem é muito importante em qualquer ramo de atividade.

O ato de negociar pode referir-se a uma discussão em família, um contrato comercial, um tratado de paz entre nações, não importa. No nosso cotidiano estamos sempre negociando posições, que envolvem valores ou mesmo interesses pessoais.

Com base nestas duas colocações, identificamos que um processo de negociação é formado quando duas ou mais pessoas conflitam sobre determinado assunto e a oposição apresentada precisa ser resolvida.

Stern e Moutin (2018) consideram a preparação da negociação um momento fundamental para o negociador. Destaca-se que é preciso ter à disposição ferramentas e meios que lhe permitam preparar-se com “razão”, buscando conduzir o processo com o máximo de sucesso possível.

Alguns estudiosos do tema negociação identificaram que independentes da circunstância a ser negociada todas as situações possuem a mesma essência. Lewicki, Saunders, e Barry (2014, p. 23-25) nos trazem algumas considerações a respeito.

As negociações envolvem duas ou mais partes. De maneira geral, negociações são consideradas processos entre duas ou mais pessoas, grupos ou organizações. Em uma negociação existe um conflito de desejos ou necessidades entre as partes, não sendo necessariamente um desejo em comum, assim as partes envolvidas precisam encontrar uma maneira de resolver esse conflito.

As partes negociam buscando obter o resultado esperado por meio de uma negociação, em vez de apenas aceitar a vontade da outra parte. Sempre se espera conseguir um resultado ou desfecho melhor do que a outra parte oferece. Espera-se ainda uma doação recíproca, em que as partes envolvidas, embora defendam seu ponto de vista, com o tempo elas renunciam a suas posições iniciais, para entrarem em um acordo.

As partes preferem negociar a lutarem entre si. A negociação acontece quando as partes apresentam suas soluções para o conflito, quando não existem regras e procedimentos fixos ou predefinidos para resolvê-lo, ou quando decidem não adotar esses procedimentos.

O sucesso da negociação envolve além da gestão do tangível, ou seja, o preço em termos do acordo, a gestão dos intangíveis, nos quais podemos incluir as motivações psicológicas. Essas podem influenciar direta ou indiretamente o resultado da negociação. A

necessidade de vencer, defender um princípio, parecer justo e honroso ou manter uma boa relação com a outra parte, são valores e emoções quase impossíveis de se ignorar, pois são capazes de exercer forte influência nos processos de negociação e seus desfechos, uma vez que afetam a capacidade de julgamento sobre o que é justo, correto ou apropriado na gestão dos tangíveis.

A negociação é a busca entre duas ou mais partes por um resultado específico. Conduzi-la adequadamente é essencial para que vendas sejam fechadas, assim como para que os clientes fiquem satisfeitos.

Nesse sentido, uma negociação errada deixa a impressão de que faltou algo no atendimento ou, pior, de que houve uma má intenção do negociador. Isso gera uma experiência negativa e, muitas vezes, faz com que os clientes migrem para a concorrência em busca de melhores condições.

Ainda nesse sentido, é importante atentar ao marketing boca a boca, afinal, um cliente insatisfeito conta, para uma média de 10 a 16 pessoas, sobre a má experiência. Isso influencia negativamente os resultados do negócio, tornando-o menos eficaz.

Entender como ocorre este processo é importante para que possamos identificar nossas próprias dificuldades e desenvolver nossas habilidades como negociadores. Fischer, Ury e Patton (2005, p. 15) evidenciam esta necessidade ao afirmarem que “embora a negociação ocorra todos os dias, não é fácil conduzi-la a contento” e ainda completam esta ideia dizendo que “todas as negociações são diferentes, mas os elementos básicos não se alteram”.

No capítulo 1, é apresentada a introdução, onde constam o tema, os objetivos do trabalho e a justificativa do tema. Na sequência vem o capítulo 2, onde é apresentada uma revisão bibliográfica, com a contribuição de vários autores, abordando diversos assuntos relacionados à negociação, como conceitos, processos e variáveis envolvidas nas negociações.

No capítulo 3, é apresentada a metodologia da pesquisa, o planejamento das entrevistas em profundidade, as quais serão aplicadas aos profissionais que atuam com negociação e o planejamento de análise dos dados. Já o capítulo 4 traz o desenvolvimento dos resultados, o perfil dos respondentes e a pesquisa e percepções direcionadas ao estudo.

Na sequência apresenta-se o capítulo 5 que traz as contribuições da autora com sugestões para os gestores, limitações de estudo e as contribuições finais.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE ESTUDO

Atualmente, saber negociar tornou-se determinante para a uma vida profissional, e até mesmo pessoal, bem-sucedida. Trata-se de uma ferramenta cada vez mais valorizada no mundo moderno, tendo em vista a crescente pressão que as empresas e as pessoas sofrem para manter e superar seu desempenho.

A arte de negociar ideias, projetos ou bens materiais, têm sido buscados por todos aqueles que reconhecem que as pessoas são passagem obrigatória nesse processo. Estamos envolvidos em negociações em grande parte do nosso tempo, seja no trabalho, nas relações afetivas, nas amizades, a necessidade de chegar a um entendimento é uma constante.

Pessoa (2009, p. 2) destaca que querendo ou não, a tarefa de negociação faz parte da nossa vida. Complementa dizendo que o cotidiano de todos nós é uma contínua negociação e, muitas vezes, não nos damos conta disso, pois acreditamos que os resultados alcançados em nossas metas pessoais ou profissionais ao curso natural de nossa vida.

Martinelli, Nielsen e Martins (2010, p. 24) ressaltam que são muitas as habilidades essenciais a serem desenvolvidas e aperfeiçoadas pelos negociadores que buscam realizar negociações realmente efetivas: saber falar e ouvir, separar relacionamentos de interesses, conseguir ser objetivo e flexível, propiciar e desenvolver a credibilidade etc.

Pessoa (2020) ressalta que as negociações não são prerrogativas somente de executivos e dirigentes de organizações: todos negociam o tempo todo. Ainda reforça dizendo que a negociação é o aspecto central do processo de tomada de decisão coletivo, porém é um grande paradoxo, pois embora a negociação seja uma das tarefas que mais realizamos, é uma das que menos buscamos aprender.

O tema a ser estudado refere-se aos fatores que influenciam nos resultados das negociações de agências bancárias na cidade de Caxias do Sul.

Desta forma, buscou-se analisar a questão que reflete o problema objeto da pesquisa: quais são os fatores que influenciam nos resultados das negociações. Identificar as estratégias para conduzir negociações de sucesso e analisar os aspectos envolvidos na negociação, além de conhecer posturas adotadas nessas situações.

Portanto, uma vez definido o problema, a pergunta de partida para o desenvolvimento deste trabalho foi: quais são os fatores que influenciam nos resultados das negociações em agências bancárias de Caxias do Sul?

1.2 OBJETIVOS

Segundo Lakatos e Marconi (2017), o objetivo geral está ligado à visão abrangente do tema e sua essência, vinculado ao significado da tese proposta no projeto. Os objetivos específicos permitem atingir o objetivo geral e a aplicação em situações particulares apresentam um caráter mais concreto.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar quais são os fatores que influenciam nos resultados das negociações de agências bancárias de Caxias do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) destacar as variáveis que constituem o processo de negociação;
- b) verificar como a credibilidade na instituição influencia na escolha do cliente;
- c) pesquisar sobre a importância do bom atendimento para facilitar a negociação;
- d) analisar como a postura do negociador pode criar um ambiente favorável à negociação.

1.3 JUSTIFICATIVA

A negociação está presente no dia a dia de todos nós, e muitas vezes nem nos damos conta de que estamos negociando.

O tema também é muito atual e oportuno, uma vez que a capacidade de negociação está cada vez mais presente como critérios para premiações, incentivos ou até mesmo uma promoção, por esse motivo, os profissionais, em especial no setor bancário, tem sua capacidade de negociação e de fechamento de negócios avaliados continuamente.

O estudo deste tema visa trazer uma contribuição teórica sobre negociação, a partir da visão de vários autores, promovendo uma discussão entre essas diferentes abordagens, e assim identificando os fatores que influenciam nas negociações no setor bancário.

O tema objeto do estudo é de interesse da autora do mesmo, uma vez que ela trabalha no setor bancário e o conhecimento adquirido a partir da pesquisa e desenvolvimento deste trabalho, poderá melhorar substancialmente o seu desempenho nas negociações diárias.

Os resultados verificados neste trabalho são de grande contribuição também para as empresas estudadas, pois poderá melhorar o desempenho dos seus funcionários nas negociações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os assuntos abordados no referencial teórico são muito relevantes e serão apresentados os conceitos básicos que deram suporte ao desenvolvimento deste trabalho. Os tópicos abordados neste capítulo serão: Processo, Negociação, Poder, Tempo, Informação, Credibilidade, Atendimento, Postura do Negociador.

2.1 PROCESSO

Um primeiro passo a ser considerado na visão da negociação sob um enfoque sistêmico é o seu processo, que inclui as entradas (as influências às quais a negociação está sujeita), o processo em si (a negociação em si, o processo de transformação das entradas em saídas) e as saídas (resultados da negociação — acordos ou não).

Martinelli (2006) descreve um sistema como a transformação de entradas (ou estímulos) em saídas (ou respostas), sendo assim chamada de abordagem de entradas/saídas, ou causal, ou terminal, ou visão de sistema como um processo.

Martinelli, Nielsen e Martins (2017) alegam que o processo de negociação pode ser visto como um sistema de transformação de entradas (ou estímulos) em saídas (ou respostas), sendo que a negociação deve ser conceituada como um somatório dos diferentes aspectos, pois seu tipo e o ambiente onde está inserida podem tornar algum aspecto em particular mais ou menos relevante, de acordo com o contexto.

Sordi (2017) nos traz alguns conceitos de processo, com enfoque nos negócios. Segundo o autor, processo é uma série de etapas que objetivam criar um produto ou serviço, incluindo várias funções e preenchendo as lacunas existentes entre as áreas da organização e assim estruturando uma cadeia de agregação de valor ao cliente. Ou ainda, a organização de atividades com início e fim, com entradas e saídas bem definidas.

A grande vantagem de analisar o processo de negociação sob um enfoque sistêmico é justamente a possibilidade de identificar, com maior clareza, os possíveis elementos que influenciam e causam impacto sobre uma negociação. Além disso, uma possível previsão de resultados favorece a consolidação de negociações futuras. Quando esses aspectos são conhecidos pelo negociador, torna-se mais eficiente o alcance de uma negociação ganha-ganha de longo prazo.

2.2 NEGOCIAÇÃO

Segundo Martinelli (2006), o termo negociação vem do latim *negocium*, palavra formada pela junção dos termos *nec* (nem, não) e *ocium* (ócio, repouso), cujo significado estrito é atividade difícil e trabalhosa. Tal atividade concentra-se no comércio, tráfico, relações comerciais, transações, combinações e ajustes.

Lewicki, Saunders e Barry (2014) definem negociação como uma forma de tomada de decisão, onde duas ou mais partes discutem sobre um determinado assunto, com a intenção de solucionar as diferenças relativas aos seus interesses. Ainda sugere que para a maioria das pessoas, barganha e *negociação* são sinônimas; contudo, os termos são usados com significados muito distintos. O termo *barganha* é utilizado para descrever uma situação de competição, em que somente uma parte sai vencedora, como uma discussão sobre preços em uma venda de objetos usados no jardim de uma residência ou uma revenda de carros usados. Utilizaremos o termo *negociação* para descrever uma situação vantajosa para todas as partes envolvidas, como na busca de uma solução aceitável para um conflito complexo, por exemplo.

As negociações, em geral, envolvem duas ou mais partes, o que não significa que uma pessoa não possa “negociar” consigo mesma – como no caso em que alguém reflete sobre passar a tarde de sábado estudando, ou assistindo a uma partida de futebol – de modo geral uma negociação é vista como um processo entre indivíduos ou entre grupos.

Pessoa (2020) define a negociação com uma tentativa de chegar a um acordo ou solução permanentes – e percebidos como justos por todos – em alguma questão, sobre a qual discordam duas ou mais partes e que seu maior valor compreende a possibilidade de alcançar a solução permanente para os conflitos, simultaneamente à construção de uma relação duradoura entre as partes.

De acordo com Bojikian (2009, p. 15) “a negociação é um meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebida para se chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses em comum e outros opostos”.

Junqueira (1994) colabora com a definição de que negociação é o processo de buscar e aceitar ideias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem as negociações conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Para Peter (2020) negociação é ter uma discussão de dar e receber entre partes, cada uma com seus próprios objetivos, necessidades e pontos de vista, buscando alcançar um

objetivo. Reforça ainda que é preciso ceder em alguns pontos para se obter em outros, até que se alcance um acordo satisfatório, de preferência, para ambas as partes.

Cohen (1980) diz que a negociação é o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão”.

O termo negociação tem uma definição muito particular na visão de cada autor, mas segundo os próprios autores, nenhuma delas tem uma definição absoluta e definitiva do termo. Cada um aborda o tema sob uma ótica e aspectos distintos, embora alguns elementos sejam repetidamente citados por vários deles, em diferentes épocas.

Pessoa (2020) ainda ressalta que os conceitos a respeito de negociação, apresentam algumas considerações importantes como:

- a) se para satisfazer sua expectativa, for desrespeitado o outro ou sentir que foi desrespeitado durante o processo, o resultado será negativo para ambas as partes;
- b) o resultado da negociação está vinculado à percepção das pessoas. E, como a percepção é subjetiva esse aspecto pode influenciar o comportamento decisório dos indivíduos.

Algumas situações não representam verdadeiramente um processo de negociação (tais como a solução de um sequestro ou a compra e a venda de um veículo usado anunciado num jornal, por exemplo) porque, nesses casos, não há nenhum interesse das partes em construir uma relação duradoura.

O autor ainda caracteriza as negociações como:

- c) **distributivas** - (com resultado de soma zero) - São aquelas que envolvem uma única questão, divisível, como dinheiro, por exemplo. Nesse caso, existe a pura oposição de interesses, envolvendo a disputa entre dois lados com soma zero, ou seja, se um lado ganha o outro perde. Não há nenhum incentivo a cooperar com o lado oposto. Esse relacionamento competitivo provoca um impasse, porém um acordo negociado é, em geral, mais vantajoso, uma vez que as pessoas que negociam, buscam obter um resultado melhor do que se não tivessem negociado;
- d) **integrativas** - (com resultado de soma diferente de zero) - são negociações que envolvem diversas questões que diferem em importância para as partes, com possibilidade de ganhos mútuos, que podem ser obtidos através de compromissos ao longo dessas questões. Nesse jogo cooperativo, todos os lados saem ganhando, embora não necessariamente as mesmas recompensas. No relacionamento cooperativo, os negociadores se enxergam como parceiros, ou seja, consideram

que cada um possui parte complementar da solução do problema de ambos. Isso favorece o alcance do resultado esperado.

2.3 IDENTIFICANDO AS VARIÁVEIS BÁSICAS NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Independentemente do que estamos negociando ou o objetivo, quando falamos dos elementos da negociação os que mais aparecem, direta ou indiretamente, e que são abordados pela maioria dos autores, são geralmente os mesmos em sua essência, ainda que com nomes e denominações não exatamente iguais.

A negociação possui três variáveis básicas que condicionam o seu processo: poder, tempo e informação (MARTINELLI; NIELSEN; MARTINS, 2010, p. 88).

2.3.1 O papel da variável poder no processo de negociação

Martinelli (2015) afirma que a variável *poder* está presente em qualquer situação de negociação, seja ela uma negociação individual, coletiva ou política, e que até o negociador mais habilidoso deve considerar a força e os efeitos do poder condicionantes do processo de negociação.

Cohen (1980, p. 51) conceitua o poder como a maneira de ir de um lugar a outro. Já Thompson (2009) diz que é a capacidade de forçar alguém a fazer algo que ele ou ela, de outra maneira, não faria.

De maneira mais ampla, tem o poder aquele que possui “capacidade de provocar os resultados que desejam”, ou quando dispõem de “capacidade de conseguir que as coisas sejam feitas do modo que querem que sejam feitas” (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY (2014). Podemos ainda definir como alguém que é persuasivo, que tem influência. Sendo assim, precisamos identificar e separar o poder que é usado nas negociações, daqueles que são usados nas relações interpessoais.

Para Han (2019), o poder deve transformar o “não” sempre que possível em um “sim”. Reforça ainda dizendo que o poder é uma oportunidade, no interior de uma relação social, de impor a própria vontade também contra a resistência, não importando em qual oportunidade esteja baseada.

Martinelli (2015) contribui para a nossa compreensão, dividindo os poderes em dois grupos, de acordo com a sua origem, são eles: poderes pessoais e circunstanciais.

Poderes pessoais: é poder nato, sempre presente, independentemente da situação e do

papel que a pessoa desempenha. São subdivididos em:

- a) poder da moralidade;
- b) poder da atitude;
- c) poder da persistência;
- d) poder da capacidade persuasiva;
- e) poderes circunstanciais: enfocam a situação, o momento, o tipo de negociação e a influência do meio nessa situação. são subdivididos em:
 - poder do especialista;
 - poder de investimento;
 - poder da posição;
 - poder da legitimidade.

Essa classificação leva a uma reflexão da enorme complexidade que é definir o termo poder, principalmente no contexto da negociação.

2.3.2 O papel da variável tempo no processo de negociação

Pela definição, tempo significa a sucessão dos anos, dos dias, das horas etc. que envolve, para o homem, a noção de presente, passado e futuro: o curso do tempo. O tempo é um meio contínuo e indefinido no qual os acontecimentos parecem suceder-se em momentos irreversíveis; é a ocasião apropriada para que uma coisa se realize, entre outras definições (FERREIRA, 1999).

Nas negociações, o tempo tem um significado que vai além do contexto cronológico. O modo como ele afeta o processo precisa ser cuidadosamente analisado.

Martinelli, Nielsen e Martins (2017) destacam o tempo como o ponto de apoio para projetar o negócio e a conseqüente satisfação dos envolvidos. Considera-se o período no qual o processo de negociação acontece.

Ele chama atenção para o modo como se vê e se usa o tempo, pois é de extrema importância para sucesso da negociação, uma vez que a passagem do tempo interfere favoravelmente ou não, em cada uma das partes, dependendo das circunstâncias.

Um plano deve ser desenvolvido com o intuito de atender as necessidades de um indivíduo ou situação. Ele deve ser flexível, adaptável, ajustável às situações em constante mudança.

Martinelli, Nielsen e Martins (2010) diz que tempo reservado a uma sessão de negociação ou à negociação inteira é sempre capcioso, pois não é possível controlar o outro

lado e caso se queira que a negociação dure um tempo determinado, deve-se dizê-lo desde o início.

Outro aspecto importante que também podemos considerar é que o tempo pode ser usado estrategicamente quando se quer retardar o processo de negociação. Ter a habilidade de fazer um intervalo oportuno, oferecendo aos participantes um espaço de tempo para pensarem no processo como um todo e assim, tomar a melhor decisão.

Alexander (1994) nos chama a atenção para o fato de que “o tempo, uma vez perdido, nunca mais poderá ser recuperado”. Assim, a inexorabilidade dessa variável, é um aspecto que merece nossa atenção.

Normalmente, as partes envolvidas em uma negociação, tem um prazo-limite e não podem esquecer que os prazos são fixados de acordo com os interesses do negociador, evitando tumultos, concessões desnecessárias e o estabelecimento de um péssimo acordo.

2.3.3 O papel da variável informação no processo de negociação

Segundo Martinelli, Nielsen e Martins (2010), informação é o ato ou efeito de informar-se, dados acerca de alguém ou de algo, conhecimento, participação, instrução, direção, conhecimento amplo e bem fundamentado, resultante da análise e combinação de vários informes.

A informação é a questão central no processo de negociação, pois ela pode influenciar a avaliação e a tomada de decisão.

A troca de informações é de extrema importância, quanto mais informações uma pessoa tiver a respeito de sua condição financeira, prazos, prioridades, custo, bem como suas reais necessidades, maior será a sua capacidade de chegar a um acordo favorável.

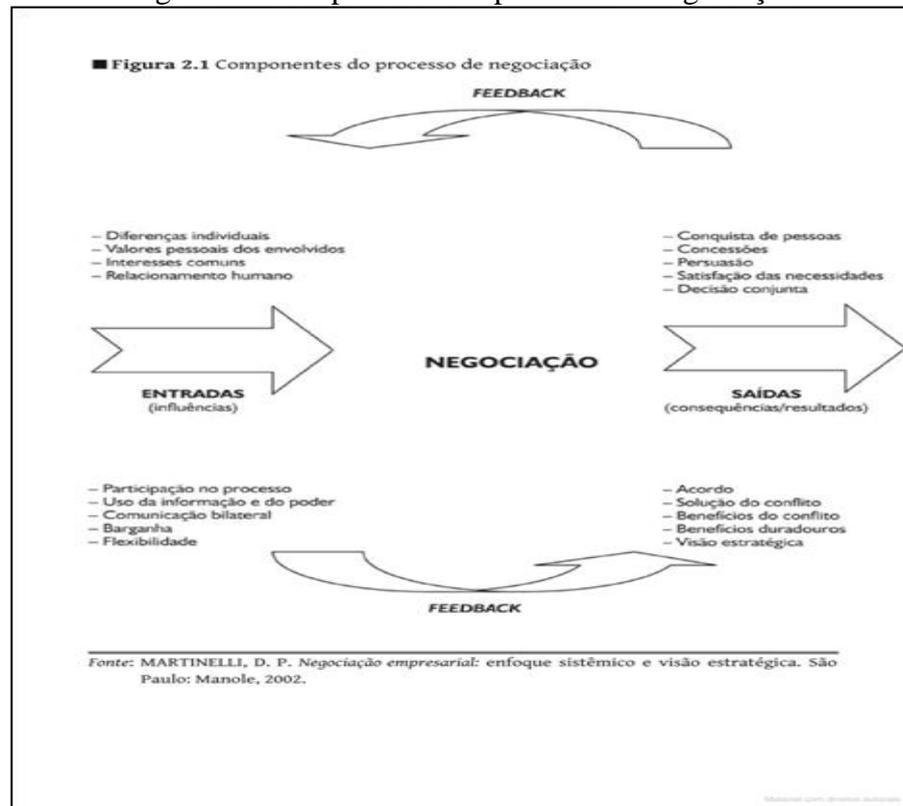
Lewicki, Saunders e Barry (2014) ressaltam que a obtenção de informação é a primeira etapa importante para o negociador, pois através dessas informações é que ele poderá identificar os objetivos e pontos de resistência da outra parte.

Para Pessoa (2020), na negociação o principal objetivo da informação é conhecer o limite real da outra parte, ou seja, dentro do tolerável, qual é o máximo que você pode tirar do outro e ainda assim ele fique satisfeito. Ressalta, porém, que a informação nunca chega pronta em nossas mãos e sim por partes. É preciso ajustá-las para se ter a noção do todo, da informação completa.

Martinelli, Nielsen e Martins (2017) destacam que, embora não seja uma regra, a parte que possuir o maior conjunto de informações efetivas terá mais chances de alcançar um melhor

resultado nas negociações. Disposto dessas informações, o negociador estará mais bem preparado para adequar sua estratégia de ações, desenvolver melhor suas habilidades, enfim conseguir um melhor desempenho na sua atuação.

Figura 1 – Componentes do processo de negociação



Fonte: elaborada pela autora (2022).

2.4 CREDIBILIDADE

Diversos pontos influenciam um cliente a querer um produto ou serviço, como necessidade, desejo e utilidade. Mas a credibilidade é um dos principais fatores que contribuem para a decisão na hora de escolher onde ele vai adquirir um produto ou serviço. Ser especialista e conhecer bem o segmento ou ramo de atuação fazem com o cliente acredite no serviço que se está oferecendo.

No setor bancário não é diferente. O cliente analisa todos os fatores que podem gerar benefícios ou prejuízos na hora da negociação, mas a credibilidade, a confiança na instituição, na maioria das vezes, é o ponto crucial para a tomada de decisão, pois de nada adianta ter a menor taxa de juro, ou disponibilizar o maior prazo, se a instituição tiver várias ocorrências de reclamação no Procon ou Bacen, por exemplo. O cliente precisa sentir que está seguro ao tomar um empréstimo ou aplicar seu dinheiro.

Lewicki, Saunders e Barry (2014) compara a reputação a um ovo— importante, fácil de quebrar e difícil de reconstruir. Ressalta ainda que é essencial começar uma negociação com boa reputação e que os negociadores devem se manter atentos para protegê-la utilizando sua reputação para fortalecer sua credibilidade e confiabilidade no mercado. Aqueles que têm a reputação de não manterem a palavra e de não negociarem honestamente passam por dificuldades em negociações.

Lucas (2004), cita a credibilidade como o argumento mais forte hoje em dia para um posicionamento de fato competitivo. Destaca ainda que em um mercado mundial, em que as certificações de qualidade se tornam prerrogativa básica para competir e onde os produtos e serviços se assemelham cada vez mais, a credibilidade se torna o diferencial competitivo por excelência.

Para Kuhnke (2018) para que se possa estabelecer a credibilidade, precisa ser honesto, constante e digno de confiança. Seja vendendo um produto ou apenas uma ideia, se as pessoas não puderem confiar na sua honestidade, constância e credibilidade, dificilmente se estabelecerá uma relação de confiança.

Entende-se então, que a credibilidade não é algo que se conquista da noite para o dia, mas sim fruto de um trabalho contínuo, capaz de provar as qualidades e os valores da organização.

2.5 BOM ATENDIMENTO

Todos nós já ouvimos que o cliente está em primeiro lugar ou frases estampadas nas paredes das empresas como “O cliente é o nosso foco”. Mas, na maioria das vezes, não é assim que funciona. Em um ambiente tão competitivo, com ofertas em abundância e muita informação, muitas organizações acabam perdendo grandes clientes para a concorrência por não, porém em prática essas palavras.

Bentes (2012), afirma que, conhecer, entender e saber produzir necessidades demandadas passa primeiro por saber se comunicar e se relacionar, criando intimidade com o cliente. Ressalta ainda que, quando não conhecemos nosso cliente, a qualidade no relacionamento e comunicação são prejudicados, dificultando a tarefa de bem atender.

Outro ponto que Bentes (2012) levanta é a respeito da importância do pós-venda. Esse é o momento de estreitar a relação entre a organização e o cliente, buscando a fidelização.

Fernandes (2010) considera que, pessoas que se dedicam a atender clientes, são profissionais competentes e talentosos, em relação a outros profissionais de cargos mais

renomados.

Las Casas (2021) é enfático ao dizer que a importância do bom atendimento para o sucesso do negócio é incontestável e ainda, que a satisfação do cliente é difícil de ser medida, mas muito fácil de ser mudada. É preciso disseminar a cultura de atendimento ao cliente entre os funcionários da organização, além disso, é importante a gestão dos recursos humanos que vai desde o recrutamento e seleção até o treinamento periódico para a melhoria da qualidade do atendimento.

Frequentemente vemos empresas dos mais diversos setores fazendo grandes promoções e descontos para novos clientes, esquecendo completamente daqueles que já são clientes e que já geram o faturamento. Assim, esses clientes se sentem desrespeitados e menosprezados e acabam migrando para a concorrência.

Podemos reforçar que, um cliente insatisfeito tem tanta, ou até mais, importância que os satisfeitos, pois ele tem motivação suficiente para falar mal da sua empresa e o poder de motivar e influenciar demais clientes e o custo de recuperar um cliente perdido é muito maior que conquistar um novo.

Alinhar serviços a um bom atendimento é de extrema importância para uma boa aceitação no mercado. É fato que, a atenção ao cliente e a humanização dos serviços, são primordiais na hora da negociação. Sentir acolhido, valorizado pode ser fator determinante para a tomada de decisão.

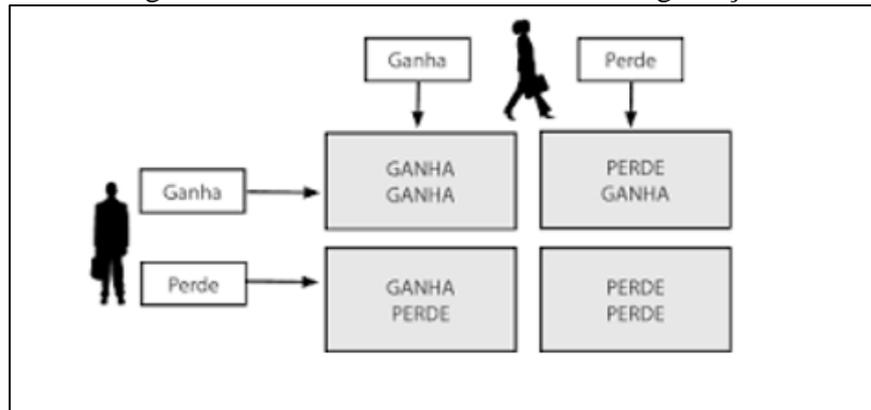
2.6 POSTURAS DO NEGOCIADOR

Martinelli (2015) ressalta que o estilo de negociação de cada pessoa é, em grande parte, resultado dos sentimentos e atitudes experimentados no início de suas vidas. As diferentes experiências “colecionadas” com o passar dos anos são fundamentais para a formação do perfil psicológico. Para o autor, negociadores experientes podem agir de maneira diferente durante um processo de negociação, mesmo que possuam as mesmas habilidades. No entanto, independentemente dos estilos distintos, na maioria das vezes será a utilização correta das habilidades que definirá o sucesso ao final da negociação.

Duzert (2007) colabora dizendo que humildade demais pode ser confundida com ingenuidade. Reforça que é preciso mostrar firmeza ao se comunicar, fortalecendo a autoconfiança e que é importante buscar um conhecimento prévio do que será objeto da negociação, planejar a negociação, munir-se de informações necessárias ao processo e assim, realimentando a autoconfiança diante de negociadores agressivos.

De acordo com Miranda (2005, não paginado) “Antes de iniciar uma negociação, o negociador precisa estar atento a algumas questões e satisfazê-las antes de qualquer ato negocial”, devendo, por exemplo, delimitar anteriormente as questões, ter informações da parte contrária, definir prioridades e necessidades, estabelecer metas e objetivos, e desenvolver ideias e propostas para sustentar suas posições.

Figura 2 – Possíveis resultados de uma negociação



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Segundo Miranda (2005, p. 85), existem três tipos de posturas utilizadas para se obter uma negociação eficaz, são elas:

- a) postura ganha-ganha, onde todos podem sair ganhando, obter-se vantagens mútuas, o acordo é mais provável;
- b) postura perde-perde, onde um ganha e o outro perde, sendo que o importante é levar vantagem em tudo, e só o que importa são os próprios interesses, até porque segundo essa postura estar em negociação é estar em batalha, o acordo é pouco provável;
- c) postura ganha-perde, nessa opção nenhum dos negociadores não está disposto a ceder para que possa ocorrer uma composição sadia e igualitária, aqui é quase certo que não haja acordo.

2.7 RESUMO DAS PRINCIPAIS IDEIAS DO REFERENCIAL

No Quadro 1, observa-se um apanhado geral das ideias evidenciadas no decorrer do referencial teórico.

Quadro 1 – Resumo do referencial teórico

Ideia Central	Autor	Ano
Processo, transformação de entradas e saídas, impactos.	Martinelli Martinelli; Nielsen; Martins Sordi	2006 2017 2017
Negociação, comércio, tráfico, relações, ajustes, barganha, competição, soluções permanentes, relações duradouras, dar e receber, negociações distributivas e integrativas.	Lewicki; Saunders; Barry Pessoa Peter	2014 2020 2020
Variáveis na negociação, poder, tempo, informação, impor à vontade, ponto de apoio, ponto de resistência, informação como estratégia.	Martinelli, Nielsen e Martins Pessoa Han	2017 2018 2019
Credibilidade, reputação, confiança, diferencial competitivo, trabalho contínuo.	Lucas Lewicki; Saunders; Barry Kuhnke	2004 2014 2018
Bom atendimento, foco no cliente, conhecer, entender, necessidade, relacionamento, comunicação, pós-venda, fidelização.	Fernandes Bentes Las Casas	2010 2012 2021
Postura do negociador, estilos, habilidade, experiência, ganha-ganha, ganha-perde, perde-perde	Miranda Martinelli	2005 2012

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Com base nos autores elencados neste quadro, se desenvolve na sequência a proposta deste estudo, visando buscar melhorias que façam com que a empresa se desenvolva e alcance os seus objetivos, mantendo-se em destaque no mercado o qual está inserido.

3 METODOLOGIA

Segundo Silva (2021), a metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) de trabalho de pesquisa. Através da metodologia é possível ter a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado, do questionário, do tempo previsto, o tratamento dos dados, e por fim tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

Quadro 2 – Delineamento de pesquisa

Delineamento			População e Amostra	Processo de coleta	Processo de análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Quantitativa	Descritivo	Survey	Amostra não probabilística por conveniência	Questionário estruturado	Estatístico

Fonte: elaborado pela autora (2022).

O modelo apresentado no Quadro 2 apresenta como o delineamento da pesquisa foi utilizado para realização deste trabalho, tendo o processo de coleta de dados com a aplicação de um questionário estruturado, para os funcionários de agências bancárias de Caxias do Sul, tendo como finalidade identificar as características dos negociadores, fazer uma análise de seus estilos, comportamentos e práticas de influência. Também busca verificar a percepção referente aos fatores que eles consideram influenciadores no resultado das negociações.

Prodanov e Freitas (2013) conceituam o método como um procedimento para alcançar uma finalidade, a ciência busca o conhecimento, portanto partem da concepção que o método científico é constituído de procedimentos que visam o conhecimento. Através da definição do método, podem-se entender as operações empregadas na pesquisa.

Conforme diz Köche (2013), metodologia é um processo de investigação que busca encontrar conhecimentos seguros, entretanto um processo como esse necessita de planejamento para a previsão de alternativas possíveis. A flexibilidade deve ser característica do planejamento é importante não se deter as normas, mas buscar a explicação para o problema apresentado. Pesquisar é elencar uma dúvida que precisa ser esclarecida, existem critérios gerais para a construção do processo até chegar a sua solução e uma das etapas do projeto de pesquisa é a metodologia.

3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

Para começar, primeiramente, temos que entender o que é pesquisa. Appolinário traz a definição de pesquisa como: “... processo através do qual a ciência busca dar respostas aos problemas que se lhe apresentam. Investigação sistemática de determinado assunto que visa obter novas informações e/ou reorganizar as informações já existentes sobre um problema específico e bem definido (APPOLINÁRIO, 2016, p. 115).

Para Anunciação (2021) o delineamento é a etapa e que se planeja a pesquisa levando em consideração o ambiente em que os dados serão coletados e as formas de controle das variáveis.

Pádua (2019) diz que a pesquisa **quantitativa** tem por objetivo buscar regularidades, padrões, relações constantes na realidade estudada, por meio da experimentação/verificação, visando desenvolver teorias.

Pinheiro (2011) conceitua a pesquisa quantitativa como um estudo estatístico com o objetivo de descrever característica de uma determinada situação, medindo numericamente, por meio de uma amostra representativa da população estudada, as hipóteses levantadas a respeito do problema de pesquisa.

A pesquisa quantitativa possibilita o levantamento de um grande número de dados, os quais serão analisados a partir de estatísticas, como percentuais, frequências, médias, medianas e desvio-padrão. As constatações desse tipo de pesquisa servirão de instrumento na tomada de decisão.

Para Gil (2008, p. 28), uma pesquisa **descritiva** “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Mattar (2021) define a **survey** como uma pesquisa em que se interrogam diretamente os participantes sobre o que se pretende conhecer, incluindo a solicitação de informações sobre tendências, comportamentos, atitudes, preferências, opiniões, crenças e valores de um determinado grupo objeto do estudo. O autor cita que uma das vantagens de se utilizar o survey, onde os dados são reunidos de uma só vez e de forma padronizada.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Anunciação (2021) **população** são todos os membros de um grupo bem definido ou conjunto de objetos que apresenta, pelo menos, uma característica em comum, geralmente

formada por indivíduos, porém, dependendo da área, pode ser composta por empresas, árvores, animais etc.

Quanto à amostra, o mesmo autor considera como uma porção da população onde é feita a pesquisa. Dessa forma busca-se reduzir o custo e o tempo e facilitar o acesso.

Conforme Pinheiro (2011) a amostragem não probabilística adota um procedimento não aleatório de seleção de amostra. A escolha ocorre de maneira arbitrária, a partir de critérios subjetivos baseados na experiência e julgamento do pesquisador. Na amostragem por conveniência, considerando uma determinada população, utilizam-se os elementos com os quais é mais fácil conseguir informações.

Anuniação (2021) afirma que a mostra composta por métodos **não probabilísticos**, embora não sejam capazes de estender os resultados obtidos à população de interesse, são mais rápidos e menos custosos que os métodos probabilísticos, principalmente quando não se conhece a população de interesse ou não há necessidade de generalização.

O público-alvo da pesquisa de campo será formado por colaboradores de agência bancária de Caxias do Sul, que representarão uma população de 15 funcionários. A escolha também se dá pela viabilidade e possibilidade de aplicação a todos os participantes que efetivamente trabalham com esse tipo de negociação.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Gil (2018) afirma que a coleta de dados pode se dar por dados de campo, ou seja, obtidos no local em que os fenômenos ocorrem espontaneamente, mediante procedimentos como observação, aplicação de questionários e entrevistas.

Segundo Pinheiro (2011) o procedimento de coleta de dados em pesquisas quantitativas não é aleatório. Precisa ser compatível com o estudo a ser realizado, levando em consideração os objetivos e a finalidade a que se propõe.

Segundo Damian (2018) define um **questionário estruturado** como aquele em que se pode determinar o formato das respostas e que este oferece melhores condições de se administrar, analisar e responder e que este tipo de questionário, quando elaborado questões fechadas o respondente pode fazer uma seleção entre uma lista de respostas, respondendo e u formato se restrições o que impossibilita distorções.

Inicialmente, foi feito o levantamento bibliográfico das contribuições já existentes sobre o tema estudado. A partir dessa fundamentação teórica e baseado na BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, foi elaborado um questionário. A coleta dos dados

foi realizada através de pesquisa quantitativa, tendo a aplicação de um questionário elaborado com 23 questões simples de múltipla escolha, tendo nas respostas 4 ou mais opções para que o entrevistado, possa se escolher da melhor maneira possível a resposta que venha a condizer com a sua opinião. Desta forma, o mesmo foi aplicado com o objetivo de levantamento de dados a fim de obter uma conclusão por meio das informações obtidas. Para obter os resultados, foram utilizados instrumentos de meios eletrônicos como: WhatsApp e e-mail.

O pré-teste foi aplicado do dia 28 ao dia 31 de março em horário comercial através do Google Forms encaminhado por e-mail e WhatsApp. Tendo como uma aplicação questionário teste para 2 professores e 5 pessoas aleatórias, para observações e recomendações de ajustes, para que assim a aplicação do mesmo fique de forma clara e objetiva. E nestas observações foram ajustados os seguintes pontos:

- a) correções ortográficas;
- b) sugestões de alternativas;
- c) reformulação de algumas perguntas;
- d) adequações exigidas pelos professores leitores.

Com base nessas verificações, o questionário foi ajustado e aprovado pelos mesmos, para que assim venha a se conseguir fazer uma pesquisa bem aplicada, e que assim consiga trazer dados sustentáveis para a pesquisa, onde os mesmos irão ajudar e muito para suas interpretações. O questionário foi aplicado para os respondentes do dia 02 ao dia 10 de abril, da mesma forma que fora enviado o pré-teste.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS

Barros e Lehfeldd (2007) citam que nesta fase, o pesquisador deve registrar os dados coletados e depois iniciar o processo de classificação dos mesmos a fim de examiná-los transformando-os em elementos importantes que comprovem ou não as hipóteses levantadas.

Conforme Crespo (2017) o objetivo final da estatística é tirar conclusões sobre o todo (população) a partir das informações obtidas por parte representativa do todo (amostra). Complementa ainda dizendo que depois de realizadas as fases anteriores (estatística descritiva), inicia-se a fase de análise dos resultados obtidos através de métodos estatísticos, tirando desses resultados as conclusões ou previsões.

Realizados os procedimentos, de coleta e tabulação das respostas fornecidas, foi feita a análise e interpretação deles através de análise estatística com base em métodos científicos.

4 DESENVOLVIMENTO DE RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado o desenvolvimento da pesquisa. Os resultados das perguntas estão apresentados na forma de gráficos individuais, buscando uma maior compreensão das conclusões do questionário aplicado.

Os resultados foram mensurados através de coleta de dados realizada por um questionário estruturado, aplicado a funcionários de agências bancárias de Caxias do Sul.

Um dos requisitos para responder ao questionário era trabalhar efetivamente com negociações bancárias e o total de respondentes válidos foi de 15 profissionais. O perfil dos respondentes foi separado por idade, gênero, escolaridade, estado civil, tipo de instituição em que trabalho e tempo de profissão.

As informações obtidas foram organizadas em uma planilha no Excel, onde as respostas do questionário foram inseridas gerando uma tabela com os indicadores sociodemográficos.

4.1 PERFIL DO RESPONDENTE

Para dar estrutura e sustentação à caracterização ao perfil dos respondentes serão apresentadas questões relacionadas a informações pessoais dos indivíduos. Na Tabela 1, observa-se o índice de cada uma das 6 questões que iniciaram em nossa pesquisa.

Tabela 1 – Resumo do perfil dos respondentes

Faixa Etária		Estado Civil	
18 a 24	0,00%	Solteiro	46,70%
25 a 30	20%	Casado/União Estável	40%
31 a 35	33,30%	Divorciado/Separado	13,30%
36 a 40	26,70%	Viúvo	0,00%
41 ou mais	20%	Tipo de Instituição	
Gênero		Rede Pública	73,30%
Masculino	33,30%	Rede Privada	13,30%
Feminino	66,70%	Coop. De Crédito	13,30%
Prefiro não responder	0,00%	Tempo de Profissão	
Escolaridade		Menos de 1 ano	6,70%
Ens.Médio Completo	0,00%	De 1 a 3 anos	20%
Ens.Sup.Cursando	20%	De 4 a 6 anos	6,70%
Ens.Sup. Completo	60%	De 7 a 10 anos	13,30%
Pós-Grad./Mest./Dout.	20%	mais de 10 anos	53,30%

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Observa-se na Tabela 1, que em relação a faixa etária das 15 pessoas que responderam ao questionário, a maioria está entre 31 e 35 anos, em seguida 26,70% têm entre 36 e 40 anos e por fim, as faixas etárias entre 25 e 30 anos e 41 anos ou mais, se equiparam em 20%. Essas informações demonstram que grande parte dos funcionários está em fase de consolidação profissional.

Quanto ao gênero, 66,70% dos respondentes foram mulheres e 33,30% foram homens. Em relação à escolaridade, 60% dos respondentes da pesquisa possuem ensino superior completo, seguido de 20% que ainda está cursando o ensino superior e 20% que já possui alguma pós-graduação, mestrado ou doutorado. Esses números corroboram com faixa etária, os quais indicam que os profissionais estão buscando uma estabilidade profissional associada à busca constante do conhecimento.

O estado civil dos respondentes, 46,70% são compostos pelos que são solteiros. Em seguida 40% representam os que vivem casados e/ou possuem união estável, e 13,30% é a parcela de divorciados e/ou viúvos.

Quanto ao tipo de instituição a grande maioria, representada por 73,30% dos respondentes, trabalha em bancos da rede pública, seguido por 13,30% na rede privada e 13,30% em cooperativas de crédito. Entende-se com esses números, que a maioria busca a estabilidade dos concursos públicos.

Em relação ao tempo de profissão, um índice de 53,30% representa a parcela que está a mais de 10 anos no mercado financeiro. As demais parcelas são representadas por 13,30% entre 7 e 10 anos, 20% de 1 a 3 anos, 6,70% de 4 a 6 anos e igualmente com 6,70% que tem menos de 1 ano de profissão. Isso demonstra a estabilidade da profissão e que continua atraindo profissionais.

4.2 PESQUISA E PERCEPÇÃO DIRECIONADA AO ESTUDO

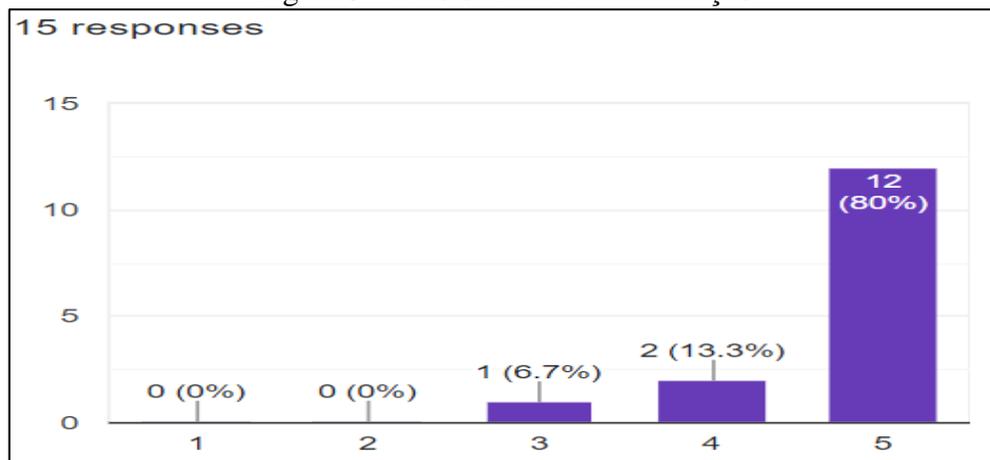
Seguindo o raciocínio de Sathler (2018) grandes negociadores podem ser formados e preparados, mas que é preciso amadurecimento e que por mais que esteja preparado tecnicamente, é preciso experiência, prática, disciplina, dedicação e acima de tudo gostar do faz.

O questionário possui 17 perguntas de múltipla escolha, relacionadas às características dos negociadores, ao atendimento, a experiência prévia, conhecimento e por fim os fatores que influenciam na escolha do cliente.

4.2.1 Características do bom negociador

Essa questão representa uma das características de negociadores de sucesso. O negociador persistente e determinado não perde o foco, pode mudar a estratégia, mas mantém o esforço em busca de seu objetivo. Martinelli (2015) considera o poder de persistência como um dos poderes pessoais do negociador nato.

Figura 3 – Persistência e determinação

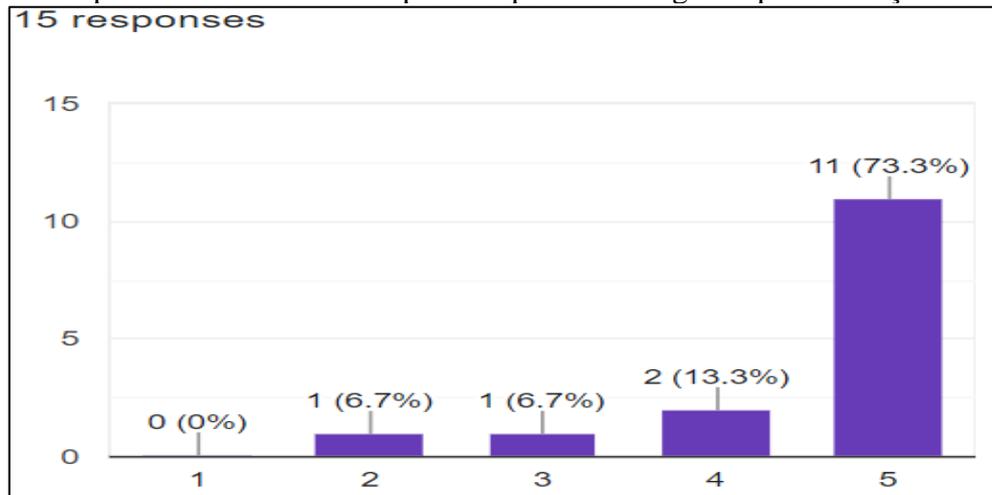


Fonte: dados da pesquisa (2022).

Entre os respondentes, 12 deles (80%) consideram essas duas características extremamente importantes, 2 pessoas (13,3%) consideram muito importante e 1 pessoa (6,7%) respondeu que considera importante ter persistência e determinação durante a negociação. Pode-se verificar na Figura 3 que, na visão dos respondentes, a profissão requer um alto nível de persistência e determinação, pois em se tratando de negociação, quando parece que tudo está perdido é que deve se manter firme e insistir um pouco mais.

As empresas buscam atender da melhor forma possível seus clientes com intuito de fidelizá-los a fim de aumentar sua lucratividade. Já o cliente não barganha apenas preço, mas sim por uma qualidade melhor dos produtos ou serviços, tornando o mercado ainda mais competitivo. Lewicki, Saunder e Barry (2014) confirmam essa questão quando define barganha como uma situação de competição. Essa questão busca avaliar se as pessoas estão preparadas para barganhar, se preciso, para alcançar o objetivo em uma negociação.

Figura 4 – Capacidade de avaliar e explorar o poder de barganha para alcançar seu objetivo

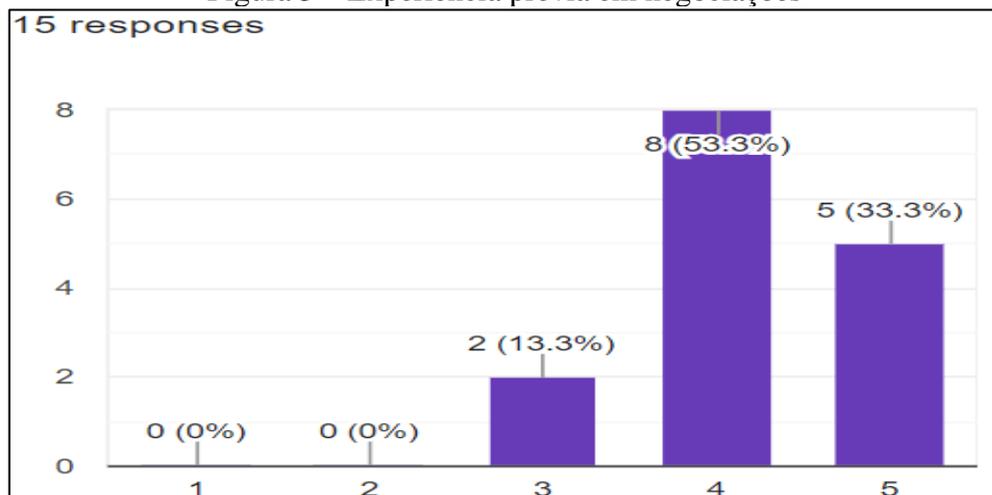


Fonte: dados da pesquisa (2022).

Observa-se que na Figura 4, a parcela de 73,3%, representada por 11 pessoas, considera extremamente importante explorar o poder de barganha durante a negociação, 2 pessoas (13,3%) consideram muito importante, 1 pessoa (6,7%) respondeu que considera importante e 1 pessoa (6,7%) acha que é pouco importante essa característica durante a negociação. Nota-se nesta análise, que barganhar pode ser uma estratégia bastante válida na busca de um bom resultado.

A Figura 5 representa a importância da experiência nas negociações e o quanto essa característica pode afetar o resultado.

Figura 5 – Experiência prévia em negociações

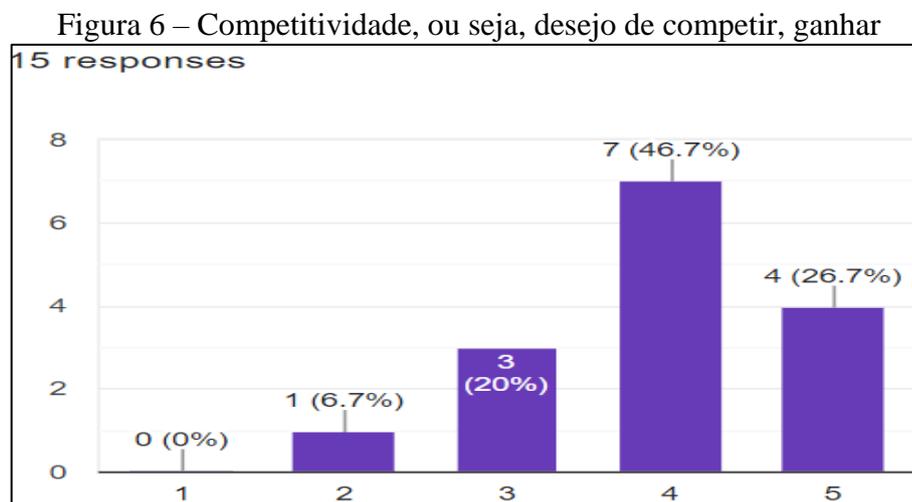


Fonte: dados da pesquisa (2022).

Entre os respondentes, 8 pessoas (53,3%) consideram muito importante ter experiência prévia em negociação, já 33,3%, representados por 5 pessoas, considera extremamente

importante e 2 pessoas (13,3%) responderam que é importante ter experiência prévia. Esse resultado corrobora com Duzert (2007) quando que é importante buscar um conhecimento prévio do que será o objeto da negociação, planejar a negociação e munir-se de informações necessárias ao processo. Conclui-se que a experiência prévia em negociação pode ser um fator determinante no resultado e como traz Duzert (2007), isso realimenta a autoestima diante de negociadores agressivos.

A questão apresentada na Figura 6, destaca os aspectos relacionados a competitividade, de como os respondentes veem o desejo de ganhar importante no processo de negociação.

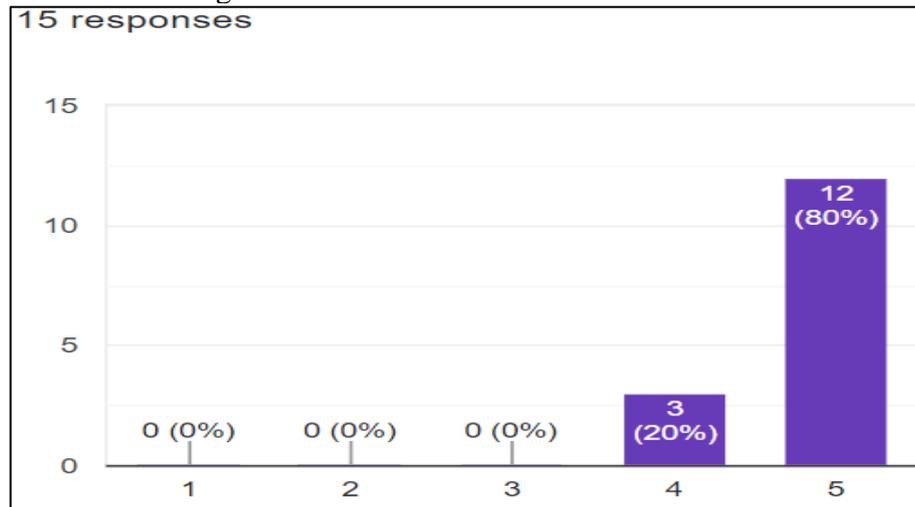


Fonte: dados da pesquisa (2022).

Na Figura 6, 46,7% (7 pessoas) consideram que a competitividade, a busca pelo resultado positivo é muito importante, já outras 4 pessoas (26,7%) acham extremamente importante ter o desejo de competir e ganhar, 3 pessoas (20%) consideram importante e uma pequena parcela de 6,7% (1 pessoa) considera a competitividade um fator pouco importante nas negociações. Pode-se entender que é preciso querer um resultado positivo, mostrar-se competitivo e fazer o possível para alcançar o objetivo.

A questão apresentada a seguir busca representar como o bom atendimento afeta o resultado das negociações e avaliar como a cordialidade pode ser uma ferramenta de fidelização de clientes. Las Casas (2021) enfatiza que a importância do bom atendimento para o sucesso do negócio é incontestável e ainda, que a satisfação do cliente é difícil de ser medida, mas muito fácil de ser mudada.

Figura 7 – Atendimento atencioso e cordial

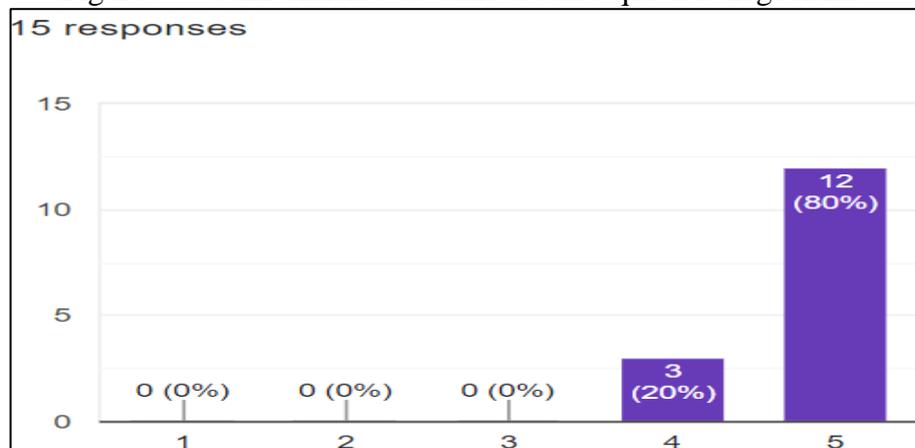


Fonte: dados da pesquisa (2022).

A grande maioria, representando 80% dos respondentes (12 pessoas) respondeu que o atendimento atencioso e cordial é extremamente importante para um resultado positivo nas negociações e 20% (3 pessoas) consideram muito importante essas características. Nota-se que o bom atendimento pode ser considerado peça-chave para o sucesso ou não da negociação, além disso, um cliente bem atendido tem o poder de recomendar o serviço a seus familiares, amigos e até mesmo desconhecidos.

A seguir a questão buscou verificar se os respondentes consideram relevante ter conhecimento do serviço ou produto que estão ofertando na hora da negociação. Como já citado anteriormente, Duzert (2007) diz que é importante buscar um conhecimento prévio do que será o objeto da negociação, planejar a negociação e munir-se de informações necessárias ao processo.

Figura 8 – Conhecimento do tema/assunto que está negociando

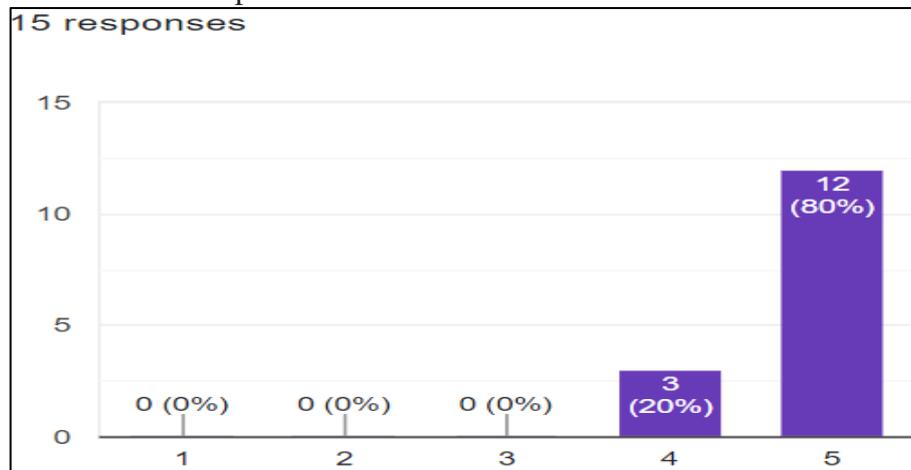


Fonte: dados da pesquisa (2022).

Quando indagados sobre a importância de conhecer o tema/assunto que está negociando os respondentes 80% (12 pessoas) responderam que consideram extremamente importante e outros 20% (3 pessoas) consideram muito importante ter esse conhecimento. Pode-se verificar que as pessoas buscam se atualizar e obter mais conhecimento a respeito do que estão ofertando, assim elevando as chances de obter um melhor resultado nas negociações.

A escuta pode ter um impacto significativo sobre partes envolvidas na negociação. Saber escutar, entender a mensagem do cliente e identificar qual sua necessidade pode tornar-se um grande aliado na hora de fechar um negócio, pois traz o que realmente ele precisa e o resultado que buscamos. Na afirmação de Bentes (2012), conhecer, entender e saber produzir necessidades demandadas passa primeiro por saber se comunicar e se relacionar, criando intimidade com o cliente. Ele ainda reforça que, quando não conhecemos nosso cliente, a qualidade no relacionamento e comunicação é prejudicada, dificultando a tarefa de bem atender. A questão representada na Figura 9 destaca a importância de desenvolver a habilidade de escutar e assim entender a solicitação da outra parte.

Figura 9 – Habilidade para escutar e identificar a real necessidade da outra parte

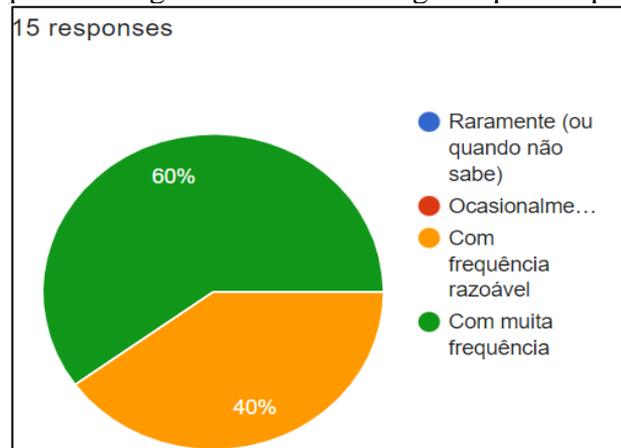


Fonte: dados da pesquisa (2022).

Na opinião de 80% dos respondentes (12 pessoas), desenvolver a habilidade de escutar o cliente e assim identificar suas necessidades é extremamente importante e 20% (3 pessoas) consideram muito importante. Percebe-se com esse resultado, que as pessoas estão preocupadas em atender com excelência as necessidades do cliente e que a escuta ativa traz resultados positivos para ambas as partes.

Quanto aos argumentos que os entrevistados apresentam durante as negociações, a questão a seguir busca identificar o quão forte e seguros são esses argumentos na busca por um resultado positivo.

Figura 10 – Apresenta argumentos fortes e seguros para as propostas que faz

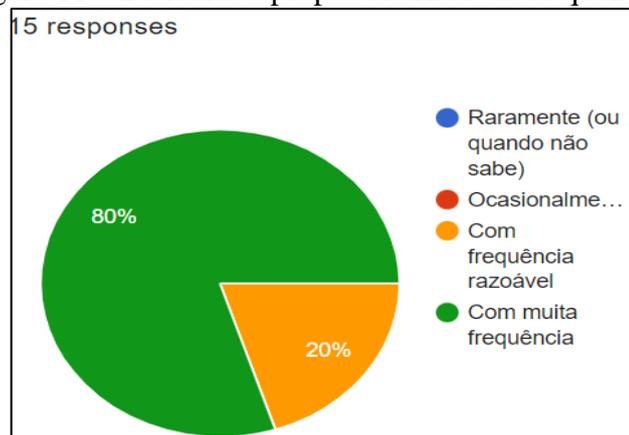


Fonte: dados da pesquisa (2022).

Pode-se observar que na maioria das vezes as pessoas utilizam de seus melhores e mais fortes argumentos para alcançar um objetivo. Quando indagados a respeito de como são os argumentos utilizados, 60% dos entrevistados dizem apresentar com muita frequência, argumentos fortes e seguros durante a negociação, enquanto 40% apresentam esse tipo de argumento com frequência razoável. Nota-se com esse resultado, que o negociador precisa lançar mão de seus recursos mais convincentes, passando segurança para o cliente.

A seguir, apresenta-se uma questão que vem complementar a anterior. Ela busca verificar como os entrevistados expõem suas ideias e alternativas para que o cliente se sinta confortável ao negociar. De acordo com Miranda (2005) “Antes de iniciar uma negociação, o negociador precisa estar atento a algumas questões e satisfazê-las antes de qualquer ato comercial”, devendo, por exemplo, delimitar anteriormente as questões, ter informações da parte contrária, definir prioridades e necessidades, estabelecer metas e objetivos, e desenvolver ideias e propostas para sustentar suas posições.

Figura 11 – Dá ideias e propõe alternativas de qualidade

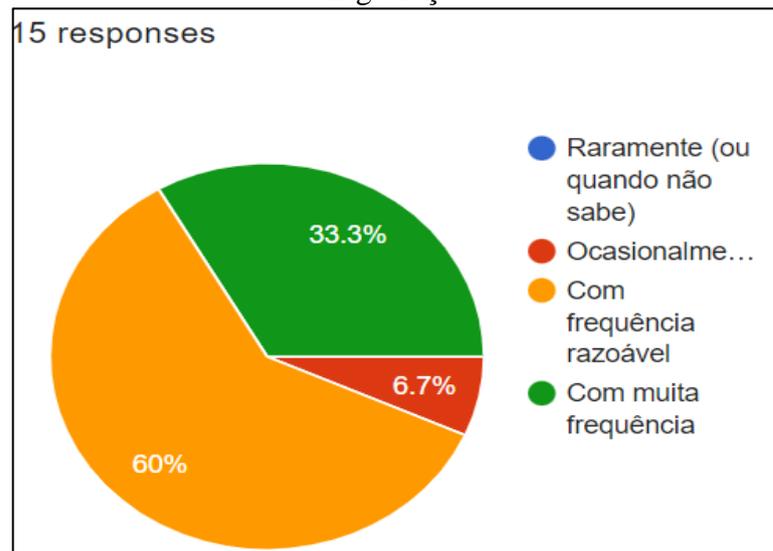


Fonte: dados da pesquisa (2022).

Verifica-se que 80% dos entrevistados (12 pessoas) relatam que com muita frequência buscam propor alternativas de qualidade e ideias criativas para conseguir um melhor resultado nas negociações. Já 20% (3 pessoas) desses dizem usar desses artifícios com frequência razoável. Isso mostra o quanto às pessoas estão buscando alternativas que vão além de convencional, abrindo um leque de possibilidades de se conseguir um resultado promissor.

A questão a seguir tem por objetivo verificar o quão importante é uma avaliação do ambiente negocial e o quanto essas circunstâncias podem afetar o resultado da negociação. Para Sordi (2017) é vantajoso analisar o processo de negociação sob um enfoque sistêmico, possibilitando identificar, com maior clareza, os possíveis elementos que influenciam e causam impacto sobre uma negociação. Martinelli, Nielsen e Martins (2017) colaboram dizendo que o ambiente em que o processo de negociação está inserido pode tornar algum aspecto em particular mais ou menos relevante, de acordo com o contexto.

Figura 12 – Procura fazer uma avaliação das circunstâncias ambientais que afetam a negociação

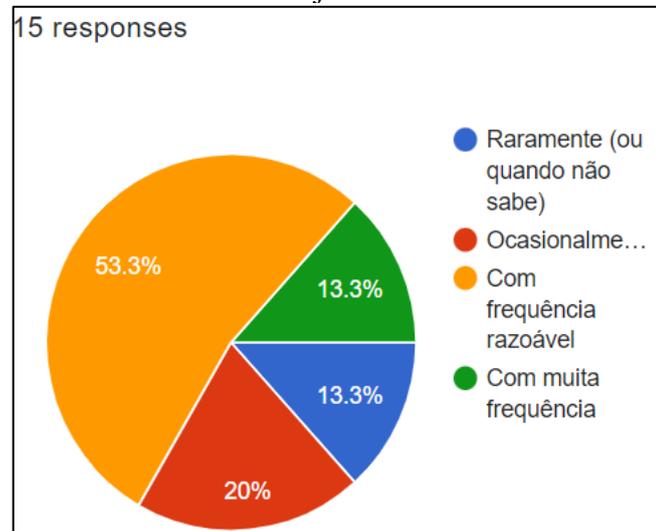


Fonte: dados da pesquisa (2022).

Nota-se que os negociadores fazem essa avaliação com uma frequência razoável, identificado em 60% das respostas. Outros 33,3% avaliam o ambiente com muita frequência, enquanto apenas 6,7% dizem fazer essa avaliação eventualmente. Isso demonstra a importância de se observar o ambiente e assim avaliar as melhores opções e decisões mais assertivas.

Nesta próxima questão quer se analisar se os respondentes costumam pressionar seus clientes, apontando os motivos pelos quais necessita fechar a negociação. Cohen (1980) diz que negociar é usar a informação e o poder a fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão”.

Figura 13 – Exerce pressão sobre as pessoas apontando as perdas e danos a fim de atingir objetivos

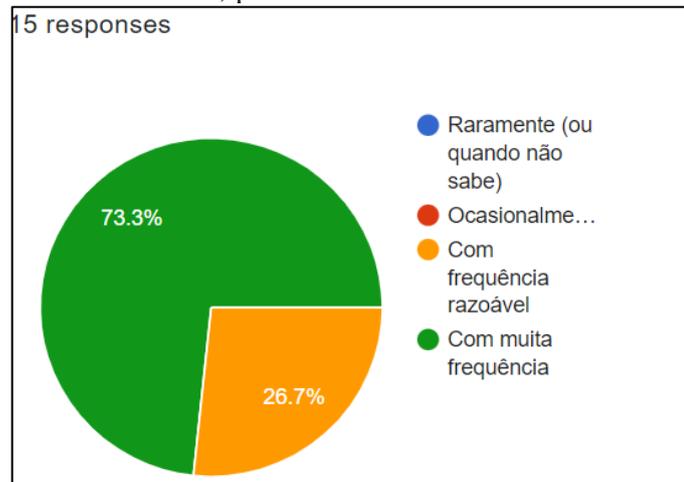


Fonte: dados da pesquisa (2022).

Observando a Figura 13, nota-se que mais da metade dos respondentes (53,3%) costuma, com frequência razoável, exercer pressão sobre o cliente durante a negociação, enfatizando sobre as perdas em não fechar o negócio. 20% dos respondentes (3 pessoas) costumam pressionar o cliente ocasionalmente. Já 13,3% (2 pessoas) fazem isso com muita frequência, assim como 13,3% (2 pessoas) o faz raramente. Com esses resultados, fica claro que os clientes costumam ser resistentes quanto a negociação e que, geralmente, o fechamento se dá através de pressão por parte do negociador.

A negociação vai muito além de fechar um negócio, é preciso buscar conhecer, identificar a real necessidade do cliente e só assim apresentar a melhor opção para ambas as partes. Por esse motivo é tão importante demonstrar interesse em resolver o conflito. O negociador deve estar disponível para entender a situação que se apresenta e assim tomar a decisão mais assertiva possível. Martinelli, Nielsen e Martins (2010) colabora com esse entendimento quando diz que quanto mais informações tiver sobre a condição financeira, prazos, prioridades, bem como conhecer as reais necessidades, maior será sua capacidade de chegar a um acordo favorável. A questão a seguir tem por objetivo identificar se o negociador costuma se interessar e se procura identificar as reais necessidades da outra parte.

Figura 14 – Demonstra interesse, procurando conhecer as necessidades da outra parte

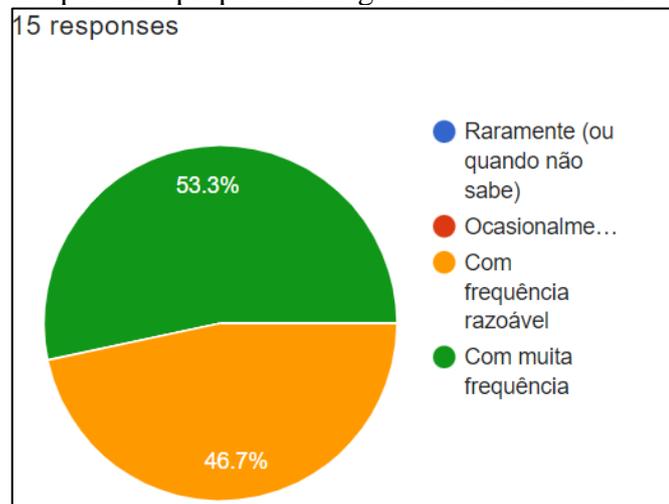


Fonte: dados da pesquisa (2022).

Nota-se a partir da figura acima, que os negociadores, em sua maioria, se interessam em conhecer e identificar a necessidade do cliente. Isso é identificado na pesquisa quando 73,3% dos respondentes (11 pessoas), responderam que com muita frequência demonstram interesse em resolver a demanda do cliente, enquanto 26,7% (4 pessoas) responderam que o interesse se apresenta com frequência razoável.

Para se conseguir um bom resultado, o negociador deve ser claro e objetivo quando apresenta as opções ao cliente, mesmo que não essas não sejam bem o que o cliente espera. E sendo assim o negociador precisa ser firme e persuasivo para alcançar o melhor resultado. De acordo com Miranda (2005) o negociador precisa desenvolver ideias e propostas para sustentar suas posições. Na sequência a questão buscou identificar o poder de persuasão do negociador quando apresenta suas propostas.

Figura 15 – Apresenta propostas e sugestões de modo claro e persuasivo

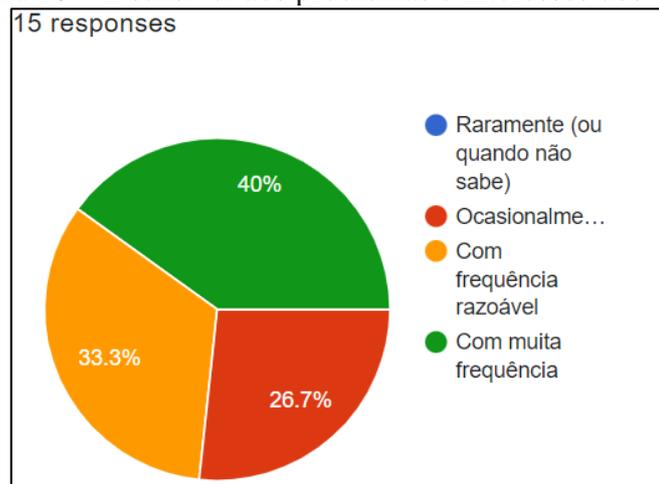


Fonte: dados da pesquisa (2022).

Observando a Figura 15, pode-se afirmar que os profissionais já possuem uma habilidade desenvolvida quando o assunto é persuasão. Isso fica claro quando 53,3% responderam que com muita frequência suas propostas são apresentadas de forma clara e persuasivas, enquanto 46,7% se utilizam dessa habilidade com frequência razoável.

Até que ponto o negociador deve se envolver na situação do cliente? Ficar insensível ao problema da outra parte torna-se muito difícil, uma vez que se cria uma relação de confiança quando se está negociado. E essa relação pode se tornar muito duradoura quando se trata de negociações bancárias, pois na maioria das vezes cria-se um vínculo de gerenciamento de carteira, o que faz com que gerente e gerenciado criem laços, muitas vezes de amizade. Saber dosar esse envolvimento é crucial para que isso não venha interferir na negociação. A pergunta abaixo busca analisar se os negociadores são sensíveis as situações expostas pela outra parte.

Figura 16 – É sensível aos problemas e interesses dos outros

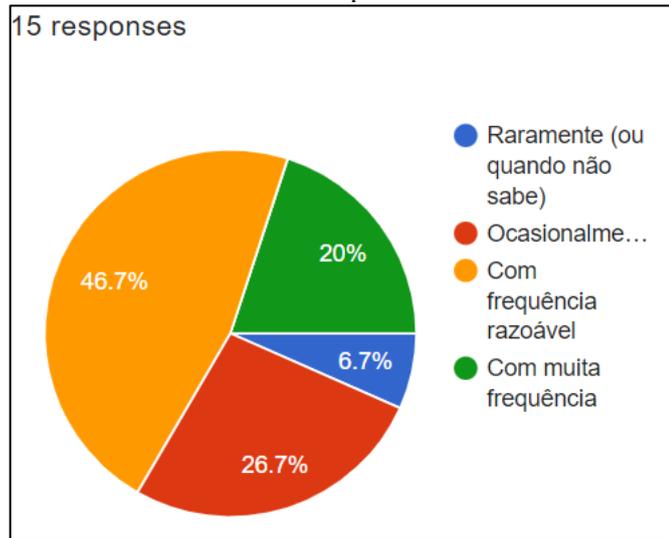


Fonte: dados da pesquisa (2022).

Analisando a Figura 16, pode-se observar que os negociadores ainda apresentam certa dificuldade não se envolver com a situação apresentada pela outra parte. Isso é notável quando 40% dos respondentes dizem ser sensível ao problema e interesses do outro com muita frequência, enquanto 33,3% dizem se sensibilizar com frequência razoável. Já uma parcela de 26,7% diz que ocasionalmente sente-se sensível aos problemas do outro.

A questão a seguir buscou identificar a frequência com a qual os negociadores costumam fazer concessões com o objetivo de facilitar a negociação e motivar a outra parte. Para Peter (2020) é preciso ceder em alguns pontos para se obter em outros, até que se alcance um acordo satisfatório, de preferência, para ambas as partes.

Figura 17 – Faz concessões de baixo custo, mas que são significativas e motivadoras para a outra parte

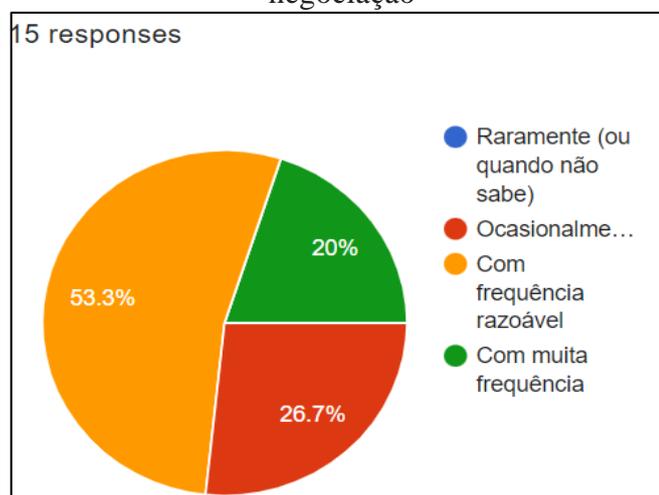


Fonte: dados da pesquisa (2022).

Na Figura 17 fica claro que a grande maioria dos respondentes (46,7%) faz concessões com uma frequência razoável. Equiparam-se os que o fazem ocasionalmente e os que fazem concessões com muita frequência em 26,7% e 20% respectivamente. Já uma pequena parcela de 6,7% diz não ter o hábito de fazer concessões. Com esses números nota-se que fazer concessões muitas vezes traz resultados melhores do que quando se é inflexível.

A questão a seguir tem por objetivo identificar como o negociador envolve o outro a partir do emocional. A habilidade de envolver a outra parte é um artifício muito utilizado durante o processo de negociação, mas vale ressaltar que essa estratégia pode se virar contra o negociador, uma vez que ele pode ser visto como aproveitador e manipulador.

Figura 18 – Utiliza habilmente incentivos emocionais para envolver a outra parte na negociação



Fonte: dados da pesquisa (2022).

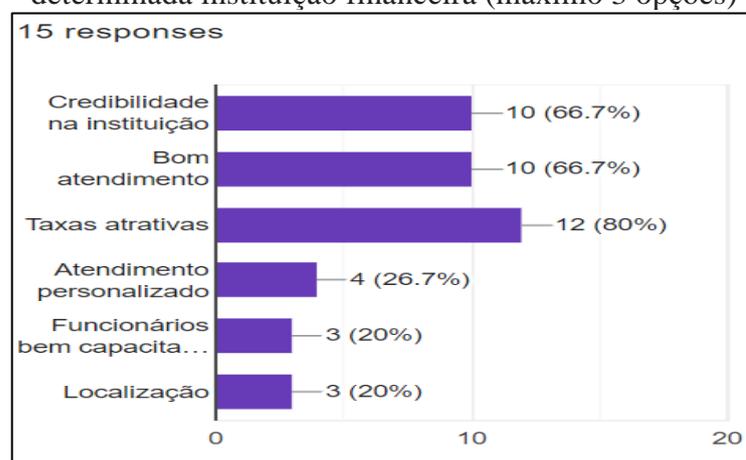
A partir dos resultados observados, nota-se que grande parte dos respondentes (53,3%) utiliza, com frequência razoável, recursos emocionais para envolver a outra parte durante a negociação. Já, em percentuais quase iguais, 26,7% utilizam eventualmente dessa habilidade ocasionalmente e 20% a utilizam com muita frequência. Com esses resultados pode-se afirmar que os negociadores acreditam em resultados mais proveitosos quando a outra parte se envolve emocionalmente na negociação e que encontrar um ponto fraco pode ser a porta de entrada para um desfecho positivo.

Já se sabe que durante a negociação existem infinitos fatores que podem influenciar no resultado final. Sejam eles, fatores internos ou externos, estão presentes antes, durante e depois de concluído o processo de negociação. Saber identificá-los pode ser uma forma de amenizar ou eliminar esses entraves. A pergunta a seguir buscou, mesmo que em partes, identificar alguns fatores que mais impactam no processo de negociação dentro das instituições financeiras.

4.2.2 Influências na negociação

Nota-se através da Figura 19 que um percentual de 80% dentre os respondentes acredita que a instituição financeira ofertar taxas atrativas influencia muito na escolha dos clientes, uma vez que impacta diretamente no seu orçamento. Logo em seguida tem-se, em partes iguais, 66,7% que consideram a credibilidade na instituição fator impactante na escolha e 66% também leva em consideração o bom atendimento como fator relevante no processo decisório.

Figura 19 – Dentre as opções, quais considera mais influentes na escolha do cliente por uma determinada instituição financeira (máximo 3 opções)



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Observa-se também que 26,7% acreditam que o cliente busca a instituição pelo atendimento personalizado, seguido de 20% pelos funcionários capacitados e 20% levam em consideração a localização da instituição.

Esses resultados corroboram com as afirmações de Lewicki, Saunder e Barry (2014) quando dizem que o sucesso da negociação envolve tanto a gestão dos tangíveis, ou seja, o preço em termos de acordo, quanto a gestão dos intangíveis, onde estão inclusas as motivações psicológicas e que essas podem influenciar direta ou indiretamente o resultado da negociação.

resistente aos argumentos que se apresentam.

Outro ponto que se destaca é avaliar a real necessidade do cliente, assim como conhecer previamente o produto que se está negociando. Para isso o colaborador tem que desenvolver a capacidade de escutar e entender o que o cliente está solicitando, para somente assim, encontrar a melhor solução para ambos. Usar seu poder de barganha, fazendo trocas ou até pequenas concessões, são artifícios muito válidos durante o processo de negociação.

No Quadro 3, a seguir, a autora traz sugestões para os gestores, para desenvolver ou aprimorar as habilidades de seus colaboradores.

Quadro 3 – Sugestões para os gestores

HABILIDADE	SUGESTÃO
Habilidade de negociação	A habilidade se desenvolve através do trabalho diário, mas é possível passar técnicas de negociação em treinamentos, presencial ou vídeo para que os negociadores se sintam mais seguros e sejam mais assertivos.
Atendimento cordial	Esse é, sem dúvida, o item mais merece atenção, pois é o primeiro contato com o cliente. Realizar Briefing diário reforçando a importância do atendimento cordial e atencioso como parte essencial de uma boa negociação.
Conhecimento do produto	Proporcionar uma maratona de treinamento para os funcionários para que eles conheçam quais as vantagens e desvantagens de cada produto e sua utilidade.
Poder de barganha	Definir quais as concessões que funcionários podem fazer para que eles tenham em mãos argumentos fortes e precisos para que venham a convencer o cliente.
Determinação e persistência	Definir bonificações e premiações para que os colaboradores se sintam instigados e motivados na busca pelos melhores resultados.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Observando o quadro acima acredita-se que em se tratando de negociação, há sempre o que melhorar. Pode-se afirmar que é um meio em que é preciso estar em constante reciclagem, pois novos produtos e serviços são inseridos no mercado financeiro e estar atento a essas mudanças trazem diferencial na hora de negociar. Saber identificar uma boa oportunidade, estar pronto para ofertar o produto certo para o cliente certo, trazem os melhores resultados. Além disso, o bom atendimento continua sendo o grande diferencial no processo de negociação. Um atendimento bem-feito, com cordialidade e atenção, além de trazer um resultado positivo, geralmente para ambas as partes, alavanca a reputação e credibilidade da instituição.

Os pontos relevantes elencados neste capítulo são de suma importância para a empresa e seus colaboradores, pois tende a refletir em um melhor desempenho, produtividade e resultados mais promissores.

6 LIMITAÇÕES DE ESTUDO

O público-alvo da pesquisa são pessoas que trabalham no setor bancário, em agências da cidade de Caxias do Sul. Em uma das agências estudadas, a autora trabalhou por dois anos. Neste capítulo destacam-se as limitações encontradas pela autora durante a pesquisa.

Um dos aspectos que podem ter limitado o estudo, foi a ausência de uma quantidade mais significativa de respondentes, pois limitou-se à apenas 12 funcionários de uma única agência de um banco público, 2 funcionários de uma cooperativa de crédito e 1 funcionário de banco privado. O questionário foi enviado a outras instituições, mas não houve adesão.

Destaca-se também que na primeira parte do trabalho, algumas orientações e solicitações não foram repassadas ou entendidas de forma clara, o que dificultou e atrasou a pesquisa.

Outro ponto que poderia ter sido explorado é a opinião dos clientes, uma vez que esses são protagonistas no processo de negociação bancária.

Como sugestão para trabalhos futuros, aplicar um questionário de pesquisa para os clientes, para saber o que, na opinião deles, interfere nas escolhas e quais são os fatores que eles consideram relevantes no desfecho das negociações. Também como sugestão, poderia fazer entrevistas com a administração, gerentes e supervisores de agências bancárias para levantar suas opiniões acerca desse assunto.

Foi observado que a presente pesquisa merece uma continuidade no estudo, pois diante da amplitude do assunto, este pode ser analisado com mais profundidade e tendo assim um maior embasamento, tanto teórico como prático.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aquecimento do mercado e a alta concorrência, revela um cenário onde as instituições buscam constantemente por estratégias para manter e conquistar novos clientes. Nesse quesito, o mercado financeiro vem investindo muito, principalmente com a expansão dos bancos digitais. Alcançar resultados positivos durante as negociações é uma busca constante e conseguir identificar os fatores que influenciam esses resultados pode ser um desafio para as instituições financeiras. O presente trabalho tem como tema principal a análise dos principais fatores que influenciam nos resultados das negociações de uma agência bancária de Caxias do Sul. Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através do estudo realizado, abordando o objetivo geral e específicos.

Considerando que o objetivo geral tem como foco o próprio tema, foram definidos quatro objetivos específicos para a realização dessa análise.

O primeiro objetivo que tratava em destacar as variáveis que constituem o processo de negociação, fez-se um levantamento bibliográfico onde pode-se observar os elementos mais abordados pelos autores, mesmo que com nomes ou denominações diferentes, em sua essência são geralmente os mesmos. São esses, o poder, o tempo e a informação. Pode-se ainda verificar o papel de cada uma dessas variáveis no processo de negociação.

De maneira geral, tem o poder aquele que possui a capacidade de provocar o resultado que deseja, ou ainda, que consegue que as coisas sejam feitas da maneira que querem que sejam feitas. Já o tempo, dentro do processo de negociação, vai além do conceito cronológico. Ele é ponto de apoio entre projetar o negócio e a satisfação dos envolvidos. Alexander (1994) ainda alerta para o fato de que o tempo uma vez perdido não pode ser recuperado e que essa inexorabilidade é um aspecto que merece atenção. Quanto a variável informação, nota-se que essa é a questão central no processo de negociação, pois é através da informação que se faz uma linha tênue entre a necessidade do cliente e o objetivo da instituição.

O segundo objetivo buscava verificar como a credibilidade influencia na escolha do cliente. Pode-se afirmar que essa é uma questão bastante levantada pelo cliente na hora de escolher uma instituição para negociar. Isso corrobora com a opinião dos entrevistados onde obteve-se um percentual de 66,7% que consideram de extrema importância o fator credibilidade como ponto relevante na escolha do cliente.

O terceiro o objetivo trazia a importância do bom atendimento para facilitar a negociação. Nesse contexto pode-se verificar que o atendimento é peça chave no processo de negociação, pois é através desse contato inicial, que se ganha ou perde o cliente.

No quarto objetivo tratava de verificar como a postura do negociador cria um ambiente favorável a negociação. Nota-se que a postura utilizada pelo negociador, tem influência direta no resultado da negociação e que negociadores mais resilientes e flexíveis conseguem resultados mais favoráveis do que os que não possuem essas características.

Considerando que os objetivos foram atingidos, é possível afirmar que o tema proposto é bastante relevante para as empresas estudadas, pois permite que os profissionais, coordenadores e gestores identifiquem os pontos críticos que interferem nos resultados de suas negociações e assim possam desenvolver estratégias que tragam decisões mais assertivas e os resultados almejados.

No decorrer do estudo pôde-se obter grandes aprendizados relacionados à negociação e gestão de conflitos, além de perceber a importância dos processos para conquistar um cliente. Gerir os conflitos que surgem durante o processo de negociação é um desafio trabalhoso, porém quando bem administrado traz excelentes resultados.

Durante a graduação foi possível aprender diversas maneiras de como realizar esses processos, enquanto com a realização do trabalho de conclusão de curso, percebeu-se, de forma mais clara, parte de como funciona esse processo na prática, podendo identificar pontos positivos e negativos da negociação bancária.

O presente trabalho foi extremamente importante para o aprendizado e sucesso profissional da autora, que hoje se considera apta a tomar decisões mais assertivas.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDER, Roy. **Administração do tempo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- ANUNCIACÃO, Luís. **Conceitos e análises estatísticas com R e JASP**. 1 Ed. São Paulo: Nila Press, 2021.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia científica**. São Paulo: Cengage, 2016.
- BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- BENTES, Otávio. **Atendimento ao cliente**. Curitiba: IESDE-Brasil S.A., 2012.
- BOJIKIAN, Neusa Maria Pereira. **Acordos comerciais internacionais: o Brasil nas negociações do setor de serviços financeiros**. Brasil: Editora UNESP, 2009.
- COHEN, Herb M. **Você pode negociar qualquer coisa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística fácil**. 19 Ed. N.p., São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2017.
- DAMIAN, Terezinha. **Gestão de empresa: tópicos especiais e gestão empresarial**. Jundiaí: Paco Editorial, 2018.
- DUZERT, Yann. **Manual de negociações complexas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.
- FERNANDES, Alberto. **Excelência no atendimento ao cliente: um livro para todos os profissionais de atendimento**. São Paulo: Editora Schoba, 2010.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FISCHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago Editora, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- HAN, Byung-Chul. **O que é poder?** Brasil: Editora Vozes, 2019.
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: tecnologia e comportamento**. 10. ed. Rio de Janeiro: COPEditora, 1994.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.
- KUHNKE, Elizabeth. **Persuasão e influência para leigos**. Brasil: Alta Books, 2018.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de**

mestrado e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência em atendimento ao cliente**: atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo. São Paulo, M. Books, 2021.

LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS, David M.; BARRY, Bruce. **Fundamentos de negociação**. Tradução: Félix Nonnenmacher. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

LUCAS, Luciane. **Com credibilidade não se brinca!** A identidade corporativa como diferencial nos negócios. São Paulo: Summus Editorial, 2004.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. 2. ed. Barueri: Manole, 2015.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi; MARTINS, Talita Mauad. **Negociação**: conceitos e aplicações práticas. 2. Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

MATTAR, João. **Metodologia de pesquisa em educação**: abordagens qualitativas, quantitativas e mistas. São Paulo: Edições 70, 2021.

MIRANDA, Márcio. **Negociando para ganhar**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

PÁDUA, Elisabete Matallo M. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. São Paulo: Papyrus Editora, 2019.

PÁDUA, Elisabete Mattalo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 10 ed. Campinas: Papyrus, 2004.

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

PESSOA, Carlos. **Negociação**: teoria e prática. São Paulo: Clube de Autores, 2020.

PINHEIRO, Roberto Meireles. **Pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. São Leopoldo: Feevale, 2013.

SATHLER, Ana Cristina. **Mediação de conflitos e negociação**. Brasil: Editora Senac São Paulo, 2018.

SILVA, Edmilson Cardoso da. **Metodologias para o ensino de sociologia no ensino médio**: um estudo comparativo. São Paulo: Editora Dialética, 2021.

SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

STERN, Patrice; MOUTIN, Jean. **Negociação**. São Paulo: Saraiva, 2018.

THOMPSON, Leigh L. **O negociador**. 3ª São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

A pesquisa completa encontra-se no link <https://forms.gle/Ah7nUNgpyjfWeUUb8>

Seção 1 de 4

Fatores que influenciam as negociações bancárias

Me chamo Darlene, sou acadêmica do curso de Administração e a presente pesquisa tem por finalidade coletar dados para realização de Trabalho de Conclusão de Curso em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, com o objetivo de identificar os principais fatores que influenciam as negociações bancárias. Essa pesquisa tomará no máximo 5 minutos do seu tempo, mas é de grande importância para o andamento do trabalho.

Pedimos que você seja o mais sincero possível em cada resposta desta pesquisa. Para melhor visualizar os dados coletados, solicitamos que todas as questões sejam respondidas. Por questões éticas, manter-se-á sigilo do nome da organização e do seu informante.

Qual sua faixa etária? *

Entre 18 a 24 anos

Entre 25 a 30 anos

Entre 31 e 35 anos

Entre 36 e 40 anos

41 anos ou mais

Qual seu gênero? *

Feminino

Masculino

Prefiro não responder

Qual seu nível de escolaridade? *

Ensino médio completo

Ensino superior cursando

Ensino superior completo

Pós-graduação/Mestrado/Doutorado

Qual seu estado civil? *

- Solteiro(a)
- Casado(a)/União estável
- Divorciado/Separado(a)
- Viúvo(a)

Em qual tipo de instituição financeira você trabalha? *

- Banco da rede privada
- Banco da rede pública
- Cooperativa de crédito
- Financeira
- Correspondente bancário
- Outra instituição

Há quanto tempo exerce essa atividade? *

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 6 anos
- Entre 7 e 10 anos
- Mais de 10 anos

Seção 2 de 4

Características do bom negociador



Segundo a sua percepção, qual é o grau de importância de cada uma das características a seguir mencionadas, para o desempenho favorável de negociadores em situações de administração de conflitos/divergências e negociação.

Pensando na eficácia do negociador, assinale de 1 a 5 de acordo com o grau de importância de cada uma das características

⋮						
Persistência e determinação *						
	1	2	3	4	5	
Sem importância	<input type="radio"/>	Extremamente importante				
Capacidade de avaliar e explorar o poder de barganha para alcançar seu objetivo *						
	1	2	3	4	5	
Sem importância	<input type="radio"/>	Extremamente importante				
Experiência prévia em negociações. *						
	1	2	3	4	5	
Sem importância	<input type="radio"/>	Extremamente importante				
Competitividade, ou seja, desejo de competir, ganhar *						
	1	2	3	4	5	
Sem importância	<input type="radio"/>	Extremamente importante				
Atendimento atencioso e cordial *						
	1	2	3	4	5	
Sem importância	<input type="radio"/>	Extremamente importante				
Conhecimento do tema/assunto que está negociando. *						
	1	2	3	4	5	
Sem importância	<input type="radio"/>	Extremamente importante				

Habilidade para escutar e identificar a real necessidade da outra parte *

	1	2	3	4	5	
Sem importância	<input type="radio"/>	Extremamente importante				

Seção 3 de 4

Postura dos negociadores



Leia com atenção cada uma das afirmações. Após a leitura, considere cada uma delas como uma prática, uma possível qualificação de você mesmo (a). Assinale a alternativa que representa a frequência com que as pratica.

Apresenta argumentos fortes e seguros para as propostas que faz. *

- Raramente (ou quando não sabe)
- Ocasionalmente, mas não frequentemente.
- Com frequência razoável
- Com muita frequência

Dá ideias e propõe alternativas de qualidade *



- Raramente (ou quando não sabe)
- Ocasionalmente, mas não frequentemente.
- Com frequência razoável
- Com muita frequência

Procura fazer uma avaliação das circunstâncias ambientais que afetam a negociação. *

- Raramente (ou quando não sabe)
- Ocasionalmente, mas não frequentemente.
- Com frequência razoável
- Com muita frequência



Exerce pressão sobre as pessoas apontando as perdas e danos a fim de atingir objetivos. *

- Raramente (ou quando não sabe)
- Ocasionalmente, mas não frequentemente.
- Com frequência razoável
- Com muita frequência



Demonstra interesse, procurando conhecer as necessidades da outra parte. *

- Raramente (ou quando não sabe)
- Ocasionalmente, mas não frequentemente.
- Com frequência razoável
- Com muita frequência

Apresenta propostas e sugestões de modo claro e persuasivo. *

- Raramente (ou quando não sabe)
- Ocasionalmente, mas não frequentemente.
- Com frequência razoável
- Com muita frequência

É sensível aos problemas e interesses dos outros. *

- Raramente (ou quando não sabe)
- Ocasionalmente, mas não frequentemente.
- Com frequência razoável
- Com muita frequência

Faz concessões de baixo custo, mas que são significativas e motivadoras para a outra parte. *

- Raramente (ou quando não sabe)
- Ocasionalmente, mas não frequentemente.
- Com frequência razoável
- Com muita frequência

Utiliza habilmente incentivos emocionais para envolver a outra parte na negociação. *

- Raramente (ou quando não sabe)
- Ocasionalmente, mas não frequentemente.
- Com frequência razoável
- Com muita frequência

Seção 4 de 4

Influências na negociação



Fatores que você considera mais influentes durante a negociação

Dentre as opções ,quais considera mais influentes na escolha do cliente por uma determinada *
instituição financeira (máximo 3 opções)

- Credibilidade na instituição
- Bom atendimento
- Taxas atrativas
- Atendimento personalizado
- Funcionários bem capacitados
- Localização

Agradeço sua participação!

Descrição (opcional)