

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE GUAPORÉ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**RICARDO BRUGNERA**

**ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO E OS RESULTADOS PARA AS  
ORGANIZAÇÕES**

**GUAPORÉ RS  
2020**

**RICARDO BRUGNERA**

**ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO E OS RESULTADOS PARA AS  
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus de Guaporé, como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Rosecler Maschio Gilioli.

**GUAPORÉ RS**

**2020**

**RICARDO BRUGNERA**

**ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO E OS RESULTADOS PARA AS  
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus de Guaporé, como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Rosecler Maschio Gilioli.

**Aprovado em:**     /     /

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dra. Rosecler Maschio Gilioli**  
**Universidade de Caxias do Sul – UCS**

---

**Prof. Ms. Carlos Reginato**  
**Universidade de Caxias do Sul – UCS**

---

**Prof. Ms. Edson Klein**  
**Universidade de Caxias do Sul – UCS**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, aos meus pais Luis e Jandira, por todo o apoio que me deram para superar os obstáculos, e a minha esposa Simone, por toda a paciência e carinho durante este período;

Agradeço as empresas Sulmaq Industrial e Comercial S.A, Aquafast Produtos de Higiene e Limpeza, Artefatos de Metais Condor e a Associação Hospitalar Manoel Francisco Guerreiro, por contribuir com o seu tempo e informações para enriquecer o trabalho;

A UCS de Guaporé, todos seus professores, e em especial a Profa. Dra. Rosecler Maschio Gilioli, por toda dedicação e empenho para que o trabalho fosse feito da melhor forma possível.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal, identificar as estratégias de negociação, seus impactos, importância e resultados para as organizações. Os objetivos específicos estão direcionados conforme a seguir: identificar estratégias de negociação para organizações; identificar a importância das estratégias de negociação para organizações; identificar quais são os impactos positivos/negativos das estratégias de negociação para os resultados das organizações e por fim, identificar quais resultados financeiros e mercadológicos as estratégias de negociação podem trazer para as organizações. A pesquisa aplicada é de natureza qualitativa, de nível exploratório e a estratégia utilizada é de estudo de casos, realizando entrevistas semiestruturadas com responsáveis pela área de negociação de quatro organizações. Com este estudo, pode-se verificar a importância das competências, das estratégias, dos tipos e das táticas de negociação, que são consideradas essenciais por estes profissionais entrevistados, para se obter a maior vantagem possível dentro da negociação, para assim garantir maior lucratividade as organizações.

**Palavras-chave:** Competências de Negociação. Estratégias de Negociação. Tipos de Negociação. Táticas de Negociação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sulmaq Matriz, Unidade Centro .....	30
Figura 2 - Sulmaq Matriz, Unidade Linha Inox .....	31
Figura 3 - Imagem da capa do <i>site</i> .....	32
Figura 4 - Logomarca Sulmaq.....	33
Figura 5 - Fachada atual da empresa - vista lateral .....	34
Figura 6 - Fachada atual da empresa - vista frontal .....	34
Figura 7 - Capa do <i>site</i> .....	35
Figura 8 - Imagem da página no <i>Facebook</i> .....	36
Figura 9 - Primeiro tipo do produto fabricado .....	37
Figura 10 - Principais produtos fabricados nos dias atuais .....	38
Figura 11 - Logomarca da empresa Aquafast .....	38
Figura 12 - Foto do Hospital .....	39
Figura 13 - Capa do <i>site</i> .....	40
Figura 14 - Capa da rede social .....	40
Figura 15 - Logomarca do Hospital de Guaporé .....	42
Figura 16 - Fachada antiga .....	42
Figura 17 - Fachada atual .....	43
Figura 18 - Capa <i>site</i> Joias Condor.....	44
Figura 19 - Imagem de rede social.....	44
Figura 20 - Produtos produzidos .....	46
Figura 21 - Logomarca Joias Condor .....	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2 TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>10</b>
2.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO .....	10
2.2 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	10
<b>2.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>10</b>
2.3 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
3.1 CONCEITO DE ORGANIZAÇÕES .....	13
3.2 CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO .....	14
3.3 COMPETÊNCIAS PARA NEGOCIAÇÃO .....	15
3.4 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO .....	15
3.5 TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO .....	17
3.6 MODELOS / TIPOS DE NEGOCIAÇÃO .....	20
3.7 ETAPAS DA NEGOCIAÇÃO .....	21
3.8 VANTAGENS DAS ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO PARA OS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES .....	23
3.9 DESVANTAGENS DAS ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO PARA OS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES .....	24
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>26</b>
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	26
<b>4.1.1 Natureza: Qualitativa</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1.2 Nível: Exploratório</b> .....	<b>27</b>
<b>4.1.3 Estratégia: Estudo De Caso</b> .....	<b>27</b>
4.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO .....	28
4.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	28
4.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS .....	29
<b>5 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS</b> .....	<b>30</b>
5.1 EMPRESA SULMAQ INDUSTRIAL E COMERCIAL S/A .....	30
5.2 EMPRESA AQUAFast PRODUTOS DE LIMPEZA E HIGIENE LTDA .....	34
5.3 ASSOCIAÇÃO HOSPITALAR MANOEL FRANCISCO GUERREIRO .....	39
5.4 ARTEFATOS DE METAIS CONDOR LTDA .....	42

<b>6 APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>47</b>
6.1 ENTREVISTAS .....	47
<b>6.1.1 Desenvolvimento do Instrumento: Entrevistas .....</b>	<b>47</b>
<b>6.1.2 Pré-Teste .....</b>	<b>54</b>
<b>6.1.3 Método de Contato .....</b>	<b>54</b>
<b>6.1.4 Período de Aplicação do Instrumento de Pesquisa .....</b>	<b>55</b>
<b>6.1.5 Apresentação dos Resultados da Aplicação das Entrevistas.....</b>	<b>55</b>
6.1.5.1 Artefatos de Metais Condor Ltda.....	55
6.1.5.2 Aquafast Produtos de Limpeza e Higiene LTDA .....	61
6.1.5.3 Sulmaq Industrial e Comercial AS.....	68
6.1.5.4 Associação Hospitalar Manoel Francisco Guerreiro.....	77
<b>6.1.6 Interpretação dos resultados das entrevistas .....</b>	<b>83</b>
6.1.6.1 Competências para negociação utilizadas pelos profissionais de negociação .....	84
6.1.6.2 Estratégias de negociação utilizadas pelos profissionais de negociação .....	85
6.1.6.3 Táticas de negociação utilizadas pelos profissionais de negociação .....	86
6.1.6.4 Tipos de negociação utilizados pelos profissionais de negociação .....	88
6.1.6.5 Vantagens/desvantagens das competências para negociação utilizadas pelos profissionais de negociação .....	88
6.1.6.6 Vantagens/desvantagens das estratégias de negociação utilizadas pelos profissionais de negociação .....	89
6.1.6.7 Vantagens/desvantagens das táticas de negociação utilizadas pelos profissionais de negociação .....	90
6.1.6.8 Vantagens/desvantagens dos tipos de negociação utilizados pelos profissionais de negociação .....	93
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>94</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso teve como tema, as estratégias de negociação e os resultados para as organizações. É de extrema relevância, pois, de acordo com Vasquez (2016), para se entrar em uma negociação deve-se estar muito bem preparado, se possível ter informações a respeito da outra organização, conseguir entender a outra parte, para que se obtenha o melhor resultado possível.

Já para Tajra (2014) para se conseguir a maior vantagem possível, deve-se entrar na negociação com metas definidas, para que se tenha um plano a seguir, desta forma, pode-se alcançar os objetivos com mais facilidades, ao invés de improvisar.

A negociação é muito valorizada pelos gestores. Sabem que dependem de uma boa compra ou uma boa venda, para o bom andamento da empresa. É necessário que os negociadores estejam muito bem preparados e atualizados, para que as organizações se mantenham saudáveis no mercado, devido à grande competitividade existente.

Ainda, pode-se citar o ganho financeiro que se tem em uma boa negociação, que coloca a empresa em uma boa condição, mantém a saúde financeira saudável e dá melhor visibilidade perante outras empresas.

A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa. O nível é exploratório. A estratégia utilizada é de estudo de caso, que proporciona o estudo com muito mais profundidade sobre o assunto, dentro do seu contexto. A forma de coleta de dados utilizada foi a pesquisa semiestruturada para quatro profissionais da área de negociação. Por fim, a análise de dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo.

Foram quatro empresas que forneceram, através de seus profissionais da área de negociação, dados e informações para o estudo. A Sulmaq Industrial e Comercial S/A, fabricante de equipamentos para a indústria da carne. Foi fundada em 08/11/1971 e hoje conta com 552 funcionários. Aquafast Produtos de Higiene e Limpeza LTDA foi fundada em 02/01/2001. Hoje conta com 63 funcionários. Associação Hospitalar Manoel Francisco Guerreiro exerce atividades de atendimento hospitalar. Foi fundado em 21/12/1943. Hoje conta com 129 funcionários, é um hospital geral, filantrópico, que atende 11 municípios, atingindo a população de 57.232 mil habitantes. Por fim, Artefatos de Metais Condor LTDA, exerce atividades de fabricação de joias e semi joias. Atualmente conta com 101 funcionários.

Na continuidade, aplicou-se as entrevistas, com o objetivo de identificar as competências, estratégias, táticas e tipos de negociação que as organizações mais utilizam.

De acordo com os resultados obtidos das entrevistas, pode-se considerar que para os profissionais das quatro organizações, as competências da preparação, confidencialidade, ética, objetivo e empatia são as mais importantes, que consideram como fator positivo para que a negociação seja vantajosa.

Sobre as estratégias, consideram as estratégias unilateral, bilateral, competição, colaboração e conciliação como essenciais para o bom andamento da negociação.

Referente a táticas de negociação, as com maior destaque são as táticas de limitação de tempo, protelatória, adiamento, local da reunião, limite de autoridade, precedente, meio termo, impasse, iniciativa e pessoal.

Com relação aos tipos de negociação, os tipos ganha-ganha e ganha-perde, são as maneiras de se conduzir a negociação, que levarão a maiores lucros, segundo os entrevistados.

## **2 TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA**

Neste capítulo serão apresentados itens como tema e problema do estudo, objetivos do trabalho e justificativa.

### **2.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO**

O tema desse estudo está delimitado como: “Estratégias de negociação e os resultados para as organizações”.

O problema tem como escopo: “Quais são as competências, estratégias, táticas e tipos de negociação utilizados pelas empresas e suas vantagens/desvantagens?”

Assim, pode-se entender os resultados que as organizações podem atingir, de acordo com a estratégia de negociação escolhida.

### **2.2 OBJETIVOS DO TRABALHO**

Nesta etapa serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos dessa pesquisa.

#### **2.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo está definido como: “Identificar as competências, estratégias, táticas e tipos de negociação utilizados pelas empresas e suas vantagens/desvantagens”.

Desta forma, as informações mostram o objetivo geral a ser estudado neste trabalho.

#### **2.2.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos estão direcionados conforme a seguir:

- a) identificar quais são as competências para negociação utilizadas pelos profissionais das empresas em estudo;
- b) identificar quais são as estratégias de negociação utilizadas pelas empresas alvo deste estudo;

- c) identificar quais são as táticas de negociação utilizadas pelas empresas alvo deste estudo;
- d) identificar quais são os tipos de negociação utilizados pelas empresas do estudo;
- e) levantar quais são as vantagens/desvantagens das competências para negociação utilizadas pelos profissionais das empresas em estudo;
- f) levantar quais são as vantagens/desvantagens das estratégias de negociação utilizadas pelas empresas alvo deste estudo;
- g) levantar quais são as vantagens/desvantagens das táticas de negociação utilizadas pelas empresas alvo deste estudo;
- h) levantar quais são as vantagens/desvantagens dos tipos de negociação utilizados pelas empresas do estudo.

### 2.3 JUSTIFICATIVA

Aqui, estão as justificativas pela escolha do tema na visão do autor deste estudo e na ótica de autores renomados no assunto.

O tema escolhido foi negociação, pois chama a atenção em vários quesitos. As empresas podem ganhar ou perder valores consideráveis. Pode acontecer de misturar aspectos da área profissional com a área pessoal. Somente os melhores e mais preparados profissionais conseguem manter a razão acima da emoção, para no final, ter um resultado satisfatório para as organizações.

A negociação está presente no dia a dia, do início ao fim, desde as decisões tomadas com familiares, até a negociação mais complexa que executa-se dentro da empresa envolvendo altos valores. Está em praticamente todas as tarefas, mesmo que não se perceba.

Por isso é fundamental e tem grande relevância o seu estudo nas organizações, onde deve-se ter profissionais qualificados, e que saibam escolher as melhores estratégias para o momento, para se ter o sucesso preterido. Conforme a estratégia escolhida, pode-se ter o impacto positivo ou negativo para a empresa.

Por fim, é de grande importância que a negociação seja muito bem executada, pois é dela que será obtida parte do resultado das organizações. Uma compra ou venda bem feita, irá ter impactos positivos na empresa, já se for mal feita, o resultado pode ser muito ruim, gerando prejuízos a curto, médio ou longo prazo.

De acordo com Martinelli (2015) a negociação é muito importante, devido a fazer parte de praticamente todos os processos das organizações. Para conseguirem o que desejam, ou para resolução de conflitos, negocia-se e se obtém a melhor posição para ambas as partes. Para que se consiga alcançar os objetivos, deve-se separar os problemas das pessoas, focar no interesse principal e não na posição individual, e buscar sempre o maior ganho para a organização.

Martinelli (2015) ainda considera, que para a negociação surtir o efeito esperado, deve-se levar em conta, se os resultados obtidos foram satisfatórios para os dois lados, qual o impacto que este negócio realizado terá no futuro para a organização, se foi lucrativo e se haverá futuras negociações entre as empresas, devido as percepções dos negociadores.

Já para Vasquez (2016), a negociação é um tema muito atraente, pois exige muito preparo, estudo e habilidade dos negociadores, jamais uma negociação será bem sucedida, se as partes entrarem no processo, sem estudar previamente o que vai ser discutido. É necessário entender a necessidade de ambas as partes, os pontos críticos que serão analisados, e as partes mais relevantes que se deve levar em conta.

A negociação é um processo respeitável e necessário para as organizações, pois é preciso a interação de no mínimo duas pessoas, ou grupos de funcionários que compartilham interesses ou divergem de opiniões, de maneira que todas no final, obtenham ganhos. É uma forma de manter relacionamentos entre empresas e pessoas, manter aquecido a economia ou relações, conforme TAJRA (2014).

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir pode-se verificar o conceito de organizações e também conceito de negociação, conforme ideias de autores especialistas no tema.

#### 3.1 CONCEITO DE ORGANIZAÇÕES

Conforme Cury (2016), vivemos em uma sociedade, aonde as organizações fazem parte da vida das pessoas, e passa-se muito tempo dentro delas. Também sabe-se que as organizações não são invenções modernas, tem existência desde antigas construções da Babilônia, impérios Chineses, Arsenal de Veneza, entre outros.

As Organizações são uma forma eficaz e racional para se ter um agrupamento de pessoas, e com certas ações e recursos, todos no mesmo sentido, consegue se ter o resultado final desejado. Portanto pode ser afirmado que as organizações são um sistema onde todos tem seu papel definido, para executarem suas tarefas, de acordo com Cury (2016).

Para Daft (2010), as organizações podem ser multinacionais ou pequenos negócios. Podem fabricar veículos, computadores, fornecer serviços bancários ou serviços médicos, entre outros.

Ainda na visão de Daft (2010), as organizações podem visar o Lucro, onde são administradas como uma empresa, buscando sempre o melhor resultado financeiro para seus sócios e acionistas, ou podem não ter fins lucrativos, onde os administradores direcionam seus esforços para gerar algum tipo de impacto social.

Segundo Daft (2010), para as organizações que não tem fins lucrativos, os recursos financeiros podem ser recebidos de fundos de governo, doações ou da própria venda de serviços e produtos. Neste caso, é um desafio diário manter a organização em funcionamento, pois muitos serviços são oferecidos a não pagantes, e manter a organização aberta é um grande desafio.

Ainda no entender de Cury (2016), toda organização desenvolve sua própria cultura, sua forma de agir, suas crenças, que irá diferenciar uma da outra. Isso irá influenciar como a organização irá trabalhar, como irá recrutar seus colaboradores, entre outras decisões.

### 3.2 CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

Conforme afirma Saner (2002), negociação e conflito estarão sempre ligados, e o ser humano necessita aprender estas habilidades da negociação para resolvê-los. Pode-se resolver divergências de maneira mais hostil, mas por que não usar a negociação, para entendimento de ambas as partes?

De acordo com Saner (2002): “Negociação é um processo no qual duas ou mais partes buscam um acordo para determinar o que cada uma delas deverá dar ou ganhar, ou fazer e receber, em uma transação entre elas”. Pode-se ver que a negociação é muito importante, para a resolução de divergências e interesses, relacionamento entre pessoas e empresas.

Já para Martinelli; Almeida (2012), negociar é saber usar a informação e com ela ter o poder para influenciar o comportamento de outras pessoas, dentro do processo da negociação.

Além disso, outro fator importante na negociação, é o poder, que pode ser o poder pessoal que se tem sobre a outra pessoa, ou o poder circunstancial, que pode ser associado a um cargo ou função, segundo Martinelli; Almeida (2012).

Um dos principais elementos da negociação é o planejamento. Para se obter o êxito em uma negociação, deve-se ter o conhecimento do caso, ter estudado o tema antes de entrar em uma sala de reuniões, ou seja, esta tarefa de negociar, é para ser exercida por um especialista no assunto, segundo Saner (2002).

Mesmo os negociadores com grande prestígio, como o ex-secretário de estado Americano e conselheiro de segurança nacional Henry Kissinger, procuram utilizar ao menos metade do tempo destinado a negociação, para elaboração de estratégias, táticas a serem usadas, e para sua preparação e planejamento.

Para Saner (2002), é muito importante saber o porquê a outra parte quer negociar, o que estão querendo, e o que se pode fazer para atender a expectativa, com o mínimo de concessões?

No processo da negociação, usa-se estratégias para se conseguir o melhor resultado, conforme Martinelli; Almeida(2012), pode-se usar a estratégia de evitar, acomodação, competitiva, colaborativa, e de compromisso, mas para saber qual usar, deve-se pensar se o resultado desta negociação que está sendo feita, é mais importante, e pode ser a última com este fornecedor, ou se irá precisar manter um relacionamento futuro com o oponente.

Martinelli; Almeida (2012) afirmam que a negociação pode ser efetiva, que se deve conhecer detalhadamente a negociação a ser realizada. Analítica, que apresenta argumentos de maneira lógica, com a certeza que está escolhendo a melhor estratégia. Relativa, que facilita a comunicação entre os membros da negociação. Intuitiva, que traz novas ideias e caminhos para agregar valor à negociação.

### 3.3 COMPETÊNCIAS PARA NEGOCIAÇÃO

Para que a negociação tenha o sucesso que se espera, é fundamental que o negociador tenha competências e habilidades básicas para conduzir o processo. De acordo com Tajra (2014), é necessário ter uma conduta ética, para se entender os pontos de vista de ambos os lados, ter honestidade e ser coerente.

Ainda conforme Tajra (2014), é importante conhecer a outra parte, ter autoconhecimento e saber até onde podemos ir, ter objetivos claros e ser flexível quando necessário. Deve-se saber dizer não no momento certo, e evidenciar a qualidade do seu produto, e não falar mal dos produtos do concorrente, isso irá gerar confiança entre os negociadores.

Já para Martinelli (2010), o negociador deve saber interpretar o comportamento humano, as reações das outras pessoas, o que o movimento do corpo quer dizer, pois desta forma pode-se interpretar de forma antecipada, as ações que o interlocutor irá realizar.

O negociador competente, deve escutar mais do que falar, deve colher as informações do seu oponente, para estar com a maior argumentação, que irá lhe ajudar a ter uma negociação de sucesso, conforme Martinelli (2010). Também pode-se afirmar, que uma competência importante, é saber se colocar no lugar do oponente e entender a outra parte. Isso irá facilitar o seu entendimento como um todo sobre a negociação a ser realizada, de acordo com Martinelli (2010).

### 3.4 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

Em uma negociação, é necessário ter uma estratégia a seguir, que irá ser uma diretriz geral que deve nortear o processo todo, para atingir os objetivos. Caso for escolhido o caminho impróprio, apenas com muita sorte se conseguirá ter o sucesso e êxito pretendidos, conforme afirma Saner (2002).

Para Lewicky; Saunders; Barry (2014), é necessário primeiramente definir as metas da negociação, para após escolher a estratégia correta a ser utilizada. Desta forma, pode ser usado dois tipos de estratégia, a estratégia unilateral, que se ignora todas informações da outra parte, ou a estratégia bilateral, onde se coleta informações do oponente, que pode facilitar o acordo entre as partes. Na maioria das negociações, é aconselhado por Lewicky; Saunders; Barry (2014), a utilizar a estratégia bilateral, pois se tem maior contato com seu oponente, e pode-se obter informações valiosas que irão ajudar neste processo de negociação.

Quando se adota uma estratégia para a negociação, é importante lembrar que o espaço para uma manobra é mais estreito, terá que seguir por este caminho até o fim, por isso é necessário que esta estratégia seja escolhida e estudada com muita atenção, de acordo com Saner (2002), que ainda nos afirma que dentro das estratégias escolhidas, deve-se tomar algumas posições no conflito, que pode ser posição de competição, que leva-se em conta apenas o próprio objetivo, sem consideração pelo outro lado, e se utiliza todos os meios para atingir a meta desejada. Posição de colaboração, que se encontra uma solução que fique bom para ambos os lados, com um pouco de boa vontade, podem superar as diferenças. Posição de conciliação, que é quando as duas partes estão no meio do caminho, que se pede algo, mas não se ganha tudo, e chega-se ao resultado do famoso “meio termo”. Posição de evitação, quando não se chega a consenso, evita-se o conflito e acontece a renúncia ao acordo, não servindo aos interesses de ninguém. Posição de acomodação, aonde o negociador renuncia a vários objetivos da negociação, para satisfazer ao oponente, seja por generosidade, desprendimento ou obediência forçada, entre outros.

Para Martinelli; Almeida (2012), a estratégia da negociação também pode ser classificada como estratégia de compromisso, que é quando as partes ainda não estão bem alinhadas, mas ainda pretendem chegar a um resultado satisfatório para os dois lados.

Saner (2002) afirma que para escolhermos a melhor estratégia de negociação, deve-se levar em conta até que ponto a negociação é importante para a empresa? O que pode estar em jogo? É melhor ser cooperativo ou competitivo com meu oponente, para beneficiar futuros negócios?

Seguindo o pensamento de Mello (2012), ainda temos a estratégia de relacionamento, aonde temos a necessidade de manter ou iniciar o contato com a

outra parte, ou a estratégia da indiferença, onde nem valores ou relacionamentos estão em jogo. Este tipo de negociação pode se aplicar por exemplo, aos créditos que são concedidos pelos bancos, não se tem preferência por A ou B, se apresentarem a documentação necessária, conseguem o que solicitaram.

Para Mello (2012), também pode ser utilizada a negociação traiçoeira, que uma das partes envolvidas usam truques sujos e nada éticos. Não é aconselhável ser usado este tipo de negociação, pois a outra parte pode reagir à altura, e o litígio pode ser a única forma de resolver esta situação.

### 3.5 TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO

De acordo com Saner (2002), após a escolha da estratégia, é necessário que se escolha uma tática a ser utilizada na negociação, que irá servir para reforçar o plano estratégico já escolhido. Mesmo tendo várias táticas que pode-se utilizar, é importante que seja escolhida a tática certa para a ocasião, pois caso for usada a tática incorreta em algum momento, pode colocar tudo a perder, mesmo estando usando a melhor estratégia.

Ainda seguindo no pensamento de Saner(2002), todo negociador deve estar preparado para os movimentos do seu oponente, aplicando alguma manobra tática, e esta tem que ser bem utilizada, deve-se ter conhecimento, ou o melhor é não aplicá-la. Quando se consegue perceber a tática usada pelo oponente, com toda certeza se ganha uma vantagem imensa, em relação a outra parte.

A seguir, algumas táticas comuns que podem ser utilizadas, conforme Saner (2002):

a) **Tática de controle de agenda:** Quem consegue estabelecer a agenda da negociação, tem uma grande vantagem sobre o oponente, pois saberá com antecedência sobre todos os assuntos tratados. Caso não ter acesso a pauta da negociação com antecedência, deve-se tentar excluir assuntos que não estavam previstos, e incluir assuntos do interesse, que possam facilitar um ganho maior na negociação. Portanto, o controle da agenda é um ponto importante em uma negociação, que as vezes não é dada a devida atenção;

b) **Tática de limitações de Tempo:** O tempo é um dos fatores mais importantes em uma negociação, por mais tempo que se tenha para negociar, as vezes pode-se limitar o tempo útil, para que sirva e beneficie a alguma estratégia

escolhida. Na maioria das negociações, não se deve revelar o tempo disponível para a negociação, pois isso pode dar ao oponente uma grande vantagem, e a omissão do tempo disponível, pode criar incertezas ao interlocutor;

c) **Táticas Protelatórias:** Neste caso, nosso oponente pode passar uma semana em sua organização para fechar o negócio, porém se posterga ao máximo a reunião para o fechamento, assim, com o tempo se esgotando, fica muito mais fácil ele realizar concessões, a fim de fechar o negócio. Mas no caso, se decidirmos ter uma relação de confiança, esta tática não deve ser utilizada, para se ter a negociação em condições iguais;

d) **Tática do Adiamento:** Usa-se esta tática, para evitar o confronto, ou a desistência por uma das partes envolvidas, para que se consiga uma solução que agrade os dois lados. Também pode ser utilizada para deixar a outra parte ansiosa, e se o tempo correr contra ela, pode antecipar alguma concessão, que só fariam em últimos casos;

e) **Tática da Breve Interrupção:** Esta tática é utilizada a interrupção da negociação por períodos menores, de dez minutos a trinta minutos, para que as partes refaçam contas, consigam aprovações de gestores, para que na volta, tenham posições diferentes, e se consiga fechar o negócio;

f) **Tática do Local de Reuniões:** Quando a negociação acontece na própria Organização, fica muito mais fácil de chegar ao acordo desejado, pois não se tem o cansaço de uma viagem, diferença de clima, ou fuso horário. Também nesta tática, destaca-se a distribuição dos lugares na mesa, que pode influenciar em muito a negociação;

g) **Tática do Limite de Autoridade:** Está tática pode ser utilizada por ambas as partes, mas deve-se sempre duvidar do oponente. Pode-se informar que tem limite financeiro, limite de estratégia da empresa, limites técnicos, ou limites jurídicos. Elas são utilizadas para apenas para que possa ser aceita uma solução insatisfatória para a outra parte;

h) **Tática do Precedente:** É baseada em negociações anteriores, tentando desta forma conseguir por exemplo, o mesmo desconto utilizado no ano passado, ou informar um valor menor que o concorrente esteja oferecendo. Porém esta tática é muito utilizada, e por isso, é facilmente percebida;

i) **Tática do Falso Meio Termo:** Utilizar esta tática quando a vantagem está de um lado, mas irá aparentar ao oponente, que os dois lados estão saindo com ganhos iguais, mesmo sabendo que isto não aconteceu;

j) **Tática da Bajulação:** Dizer algumas palavras gentis ao interlocutor, pesquisando sobre ele antes da reunião, procurar saber seus hábitos, seus gostos particulares, mas sem exagerar. Isso irá ajudar a quebrar o clima da reunião, facilitando para chegar ao acordo desejado;

k) **Tática da Linguagem Corporal:** Para que esta tática funcione, o negociador deve estudar a linguagem corporal, e desta forma, conseguirá através dos movimentos do seu oponente, saber a sua posição, antecipar alguma ideia para se colocar na reunião;

l) **Tática do Impasse:** Quando se chega a um ponto da reunião, que não se consegue prosseguir, para nenhum lado. Deve-se analisar, se realmente se chegou neste ponto de forma aleatória, ou se é alguma estratégia de algum lado da negociação;

m) **Tática da Iniciativa:** Manter sempre a iniciativa da reunião, das pautas, dos assuntos chaves. Quem seguir esta tática terá uma vantagem considerável, pois irá conduzir a reunião para a direção que quiser;

n) **Tática de Muitas Informações:** Levar muitas informações a mesa de negociação, para confundir o adversário. Deve-se colocar informações, mesmo que não tenham importância para a outra parte, mas irá deixar o oponente ocupado, limitando o tempo, e desviando o foco, o que é uma vantagem para a outra parte;

o) **Tática de Substituição de Negociadores:** Esta tática pode ser utilizada, para mudar o rumo da negociação, ou seguir de onde pararam no momento anterior. É muito utilizado pelas organizações, pois na troca dos negociadores, são repassadas as informações, e o novo negociador segue com a negociação, porém com outra linha de pensamento, o que pode confundir o oponente, facilitando para chegar ao acordo desejado.

Conforme nos informa Mello (2012), as táticas em negociações são usadas para se conseguir o máximo de concessões do oponente, e obter a maior vantagem possível. Uma das principais táticas utilizadas, é a informação, aonde pode-se passar informações falsas, a fim de ter um resultado melhor, ou mesmo para tomar tempo da outra parte, pressionando assim para um fechamento favorável.

A seguir, alguns exemplos de táticas, que Mello (2012) sugere para serem utilizadas:

a) **Tática Pessoal:** Nesta tática, o negociador pode utilizar o que achar melhor, pode adotar uma postura mais agressiva, com truques e manobras, ou ser mais transparente;

b) **Tática da Persistência:** Informar a posição ou proposta ao adversário, e deixar a outra parte se acostumar com a ideia. De início, a tendência é a rejeição da ideia, mas aos poucos o oponente irá se acostumando com o proposto, caso for do interesse.

Ainda de acordo com Mello(2012), pode-se usar também a tática da intimidade, aonde os negociadores são conhecidos ou amigos, e isto pode influenciar muito a negociação, ou a tática da conexão, aonde uma das partes pode insinuar que é conhecido do gestor da outra parte, intimidando assim o oponente, assim tentando facilitar o fechamento da negociação.

Dentre as táticas importantes para uma negociação, deve-se levar em conta a tática das hipóteses, onde se coloca na mesa o aumento das compras, o prazo de pagamento, prazo de entrega entre outros. Outra tática importante é de se fazer um leilão, informando ao oponente os valores que se tem do concorrente, forçando assim o seu adversário a reduzir valores, prazos, ou o que for benéfico para uma das partes.

### 3.6 MODELOS / TIPOS DE NEGOCIAÇÃO

Em uma negociação, segundo Tajra (2014), pode-se ter alguns modelos a serem seguidos, para que se obtenha o resultado alcançado:

a) **Ganha-Ganha:** Este modelo, é o mais satisfatório para os dois lados. Ambos fazem concessões para ganhar em outra parte do negócio. Trocam informações e questionamentos, para no final as duas partes saírem ganhando;

b) **Ganha-Perde:** Para este tipo de negociação, um lado apenas sai realmente ganhando, enquanto o outro lado fica frustrado. Provavelmente não acontecerá novas negociações entre as partes, por isso ambos chegam ao extremo, para tirar o maior proveito possível;

c) **Perde-Ganha:** É quando um lado entra na negociação, já sabendo que a outra parte sairá ganhando. Isto pode acontecer quando não se tem muita paciência para buscar um acordo;

d) **Perde-Perde:** Este modelo de negociação é ruim para os dois lados, pois os negociadores não fazem concessões, não conseguem buscar um acordo, e com isso, as relações podem se desgastar, perdendo a confiança para uma próxima negociação.

Assim, entende-se que os modelos / tipos de negociação são importantes para que as empresas alcancem seus propósitos traçados.

### 3.7 ETAPAS DA NEGOCIAÇÃO

De acordo com Tajra (2014), a negociação precisa seguir algumas etapas, para que se tenha o objetivo atingido. Para iniciar este processo, deve-se fazer um planejamento detalhado. Caso ele não aconteça, pode ser que não se avance para as etapas seguintes.

Primeiramente, deve-se identificar o objetivo que se busca na negociação, qual o fator mais importante que se quer alcançar. É necessário criar uma referência, ou uma meta de onde se quer chegar. Tajra (2014) sugere que se utilize a técnica *smart* (metas específicas, metas mensuráveis, metas estimulantes, metas realistas e metas tangíveis).

Ainda para Tajra (2014), é necessário que se levante o maior número de informações possíveis, que se consiga dados atualizados, para que se possa criar argumentos sobre o assunto em questão, assim aumentando o poder de persuasão. Muito importante que o negociador conheça as leis existentes, sobre o produto que negocia, pois caso contrário, pode ter custos adicionais, ou mesmo não conseguir executar o plano negociado, devido a burocracia vigente.

Outro ponto importante é saber com quem se negocia. Para Tajra (2014), é essencial que se conheça o oponente, ou se conheça a organização que está do outro lado, para tentar buscar informações preciosas que irão facilitar a negociação. Saner (2002), também argumenta que é bom se familiarizar com o outro negociador, para quebrar o gelo, e criar o melhor clima possível para se buscar o acordo desejado.

Tajra (2014) nos afirma que nesta fase inicial, deve-se saber que quanto maior o valor da negociação, mais pessoas estarão envolvidas, e o tempo para o fechamento do negócio pode ser maior. Pode-se citar uma organização pública, que necessita de licitação, onde tem leis que regem o processo, e isto com certeza atrasa o fechamento, ou em uma empresa privada, que deve-se ter algumas autorizações de gestores, diretores ou presidentes.

Seguindo o pensamento de Saner (2002), passando pela fase inicial, é necessário identificar a necessidade das partes, para que se possa chegar ao ponto de interesse, e que se possa dar andamento, ou romper o processo. Já para Tajra (2014), é importante que nesta fase, as partes questionem qual acordo seria de melhor aceitação, para que se tenha o modelo ganha-ganha, e que as duas partes saiam satisfeitas.

Tajra (2014), informa que para a negociação ser justa para os dois lados, deve-se estabelecer as regras do jogo, o que pode e o que não pode ser feito, prazos de entrega, prazos de pagamentos, padrão de qualidade entre outros. No final estas regras irão facilitar o fechamento. Muito importante também neste momento, ser flexível, e oferecer alternativas a outra parte, estar preparado para condições oferecidas, e outro ponto que deve-se levar em conta, é anotar os assuntos mais relevantes, para que não caiam no esquecimento.

Saner (2002) aborda que em algumas negociações, pode-se ter algumas rodadas, até que se chegue ao acordo final, ou como pode acontecer, não se chegar ao acordo desejado. A cada rodada, é provável que as partes cheguem mais próximo aos valores solicitados, pois podem ganhar maior poder de redução de preços, prazos, entre outros.

Sarfati (2010) diz que em certas situações, haverá negociações diferentes, com pessoas difíceis de lidar, porém pode ser que o problema não seja o oponente. Nesta hora deve-se fazer uma leitura de como está sendo realizado este processo, tentar melhorar a postura, ou forma de negociar. Porém se o problema continuar, é necessário focar no objetivo da negociação, e esquecer atitudes que podem desconcentrar o negociador. Também importante verificar a forma de como se coloca os argumentos a mesa, com certas pessoas, pode ser que seja necessário mudar a forma de expor a sua visão, para que o oponente entenda.

Ainda seguindo no pensamento de Sarfati (2010), para se lidar com pessoas difíceis, é importante criar uma empatia entre as partes, tentar se colocar no lugar do outro, para gerar a confiança necessária entre as partes.

Passando por estas etapas de planejamento, estudo sobre a outra parte, regras do jogo, rodadas de negociação, chega-se ao final da negociação, ou seja, o fechamento do negócio, propriamente dito, conforme Tajra (2014), é necessário informar claramente a outra parte que o negócio está fechado, e para que este processo seja feito da melhor forma, é importante sempre fazer um resumo do que foi tratado na reunião, garantir o consenso das informações discutidas, verificar se ficou alguma pendência a ser resolvida, formalizar via e-mail, contrato ou pedido de compra o fechamento da negociação.

### 3.8 VANTAGENS DAS ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO PARA OS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES

Em uma negociação, pode-se utilizar várias estratégias, de acordo com a situação, com o momento, da posição do seu oponente, se escolhe a mais adequada estratégia, para se ter o maior ganho. Não existe estratégia certa ou errada, apenas deve-se levar em conta qual o seu objetivo, e que o modelo escolhido lhe traga o resultado desejado, conforme Mello (2012).

Pode-se citar como impacto positivo das estratégias de negociação, o relacionamento que é mantido entre cliente e fornecedor. Este contato mais próximo pode render oportunidades futuras, parcerias, melhorias no processo de ambos, entre outros, de acordo com Mello (2012).

Saner (2002) informa que, ao utilizar a estratégia da negociação competitiva, pode-se ter um ganho maior financeiro para a empresa, forçando ao máximo descontos, pressionando o oponente, deixando o outro lado com poucas alternativas, porém é provável que a negociação com este fornecedor não se repita, porém, se optar por usar a negociação colaborativa, terá ganhos para ambos os lados, será tomada uma decisão em parceria, provavelmente terão outras negociações, e pode-se aprender alguma coisa, com o ponto de vista do outro lado.

Ainda para Saner (2002), caso for escolhida a estratégia da evitação, não se tem um conflito maior com o oponente, o desgaste é menor para os dois lados e o acordo é fechado. O resultado é bom para os dois lados, porém não pode ser

considerado excelente, pois usa-se este modelo, quando se acha que não tem muita chance de melhorar a negociação. Neste caso, o negociador não perde tempo para esta situação, podendo usar o tempo livre para desenvolver outras necessidades, que podem ser muito mais lucrativas.

Para Mello (2012), também é muito positivo para a organização, a estratégia da concessão, que pode ser muito vantajoso. Uma vez que se realiza a concessão em uma negociação, pode se ganhar o fornecedor ou cliente e pode se fechar negócios muitos melhores, do que não abrir mão da sua posição. Se não tiver esta troca de informações, e os 2 lados não cederem em algum ponto, não sairá o negócio, ou não será finalizado da melhor forma possível.

Uma estratégia muito importante para se conseguir uma grande vantagem em uma negociação, é o tempo, que deve ser utilizado a favor. Sendo ele muito curto, pressionando o oponente a dar um retorno urgente, não dando margens para ele verificar com calma a situação, pesquisar concorrentes, entre outros, ou alongando o seu tempo de retorno, que pode deixar a outra parte ansiosa, levando a entrar em contato, antecipando concessões que provavelmente não estaria nos planos, caso o negócio fosse fechado em um período menor. Este fator irá variar muito de acordo com cada negociação, dependendo de valores, produtos ou serviços a serem negociados, conforme o pensamento de Mello (2012).

### 3.9 DESVANTAGENS DAS ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO PARA OS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES

Quando se começa o processo da negociação, deve-se ter em mente que algumas estratégias assumidas, podem não ser as melhores, e ser mais favoráveis ao oponente. Se assumir uma posição, deve mantê-la e não ficar mudando a todo momento, para não ficar rotulado como incoerente, isto pode levar a perda de confiança do outro lado e prejudicar a organização, conforme Saner (2002).

Já para Mello (2012), uma das principais estratégias que deve ser levado a sério, é o processo da preparação, pois se estiver sem conhecimento do assunto a ser tratado, e apenas conseguir “enrolar” sobre o tema, pode ser que a empresa fique com uma visão externa de falta de preparo, mesmo que seja por apenas um caso que aconteceu, mas pode ficar marcada para sempre.

Ainda para Mello (2012), outra desvantagem das estratégias de negociação para as organizações, é a briga pela posição, e não pelo negócio propriamente dito. Se não conseguir separar estes dois fatores, pode ser que seja uma grande desvantagem para a organização, podendo não ter uma próxima negociação com este interlocutor. Também deve-se estabelecer vínculo com o oponente. Caso não consiga estabelecer este contato, provavelmente a negociação ficará mais distante, e nenhum dos lados cria a empatia necessária, sendo assim uma grande desvantagem.

Conforme o pensamento de Leite (2013), se as estratégias do preparo e do tempo falharem, será um grande indício que não será fechado o melhor negócio. Isto levará o negociador a um grande estresse. Também informa que caso não se esteja com a estratégia correta, irá gerar incertezas, que pode levar a negociação para um lado menos favorável. Assim, em uma organização, quando não se tem a negociação dominada, é provável que venham cobranças de superiores, ou as vezes ela não se materializa, ficando apenas na imaginação, mas causando um grande incômodo ao negociador. Por último existe a auto cobrança, que todo negociador carrega, e que pode prejudicar o processo da negociação, se não conseguir ter o controle emocional sobre a situação.

Outra estratégia utilizada por parte de negociadores, que pode ser uma grande desvantagem, é utilizar estratégias não éticas, que são aplicadas para se ter um ganho maior, porém, é de total responsabilidade de quem a usa, podendo sofrer punições da própria organização em que trabalha, da organização do oponente, ou até mesmo das leis vigentes. Importante ressaltar que o blefe está presente em praticamente todas negociações, mas falsificar documentos, cotações entre outros, com certeza não está no manual das boas negociações, podendo manchar a imagem da empresa, complicando as futuras negociações, conforme Mello (2012).

## 4 METODOLOGIA

A seguir, será explicado a metodologia que será utilizada, de acordo com autores renomados no assunto.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A seguir será informado o conceito do delineamento da pesquisa, conforme autores renomados no assunto.

#### 4.1.1 Natureza: Qualitativa

De acordo com Roesch (2012), o método de pesquisa qualitativa é o mais apropriado para pequenas organizações, onde não se tem um número muito grande de pessoas, e desta forma é feita a análise a partir das respostas das pessoas, e suas particularidades, e não sobre um questionário extenso, que se pode fazer uma avaliação por percentual, por exemplo. Muito importante para explicar com mais detalhes o assunto pesquisado.

Para Malhotra (2005), com a utilização deste método de pesquisa, consegue-se ter uma melhor compreensão do problema, com um fluxo menor de ideias, pode-se explorar o tema necessário, mais objetivamente.

Seguindo o pensamento de Gil (2010), o método qualitativo é aquele em que se consegue identificar os problemas, devido a serem realizadas por exemplo, entrevistas, onde se foca no assunto em pauta diretamente.

Ainda, de acordo com Gil (2010) a pesquisa qualitativa busca a exploração de um assunto tendo como base a busca de informações, percepções e experiências de informantes a fim de realizar a análise e apresentar as percepções de maneira estruturada.

Roesch (2012) destaca que a pesquisa qualitativa envolve um trabalho de análise do conteúdo, construção de teoria e construção de discurso no processo de desenvolvimento da metodologia de pesquisa. As técnicas de coleta utilizadas na pesquisa qualitativa envolvem a avaliação de entrevistas em profundidade, uso de diários, entrevistas em grupo, documentos, técnicas projetivas e histórias de vida.

#### **4.1.2 Nível: Exploratório**

Conforme Marconi (2011), O nível exploratório é a investigação de pesquisa empírica, para se formular as questões do problema, onde se desenvolve hipóteses, aumenta-se o conhecimento do pesquisador com o tema, e deixar os conceitos mais claros.

Ainda para Marconi (2011), em pesquisas de nível exploratório, o pesquisador deve conceituar as inter-relações entre o fenômeno, fato ou ambiente observado.

Par Gil (2010), as pesquisas exploratórias, além de proporcionar maior familiaridade com o problema, informa que este método pode abranger vários aspectos ao fenômeno ou ao fato estudado, e que as informações podem ser coletadas por meio de material bibliográfico ou por pesquisas.

#### **4.1.3 Estratégia: Estudo De Caso**

De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é apenas uma maneira de se realizar a pesquisa, e cada método tem suas vantagens e desvantagens. O estudo de caso é utilizado para entender o “como” ou “porque” das questões propostas, para ser utilizado quando se tem pouco controle sobre os eventos, ou para verificarmos um resultado sobre um fenômeno no contexto da vida real.

Conforme Roesch (2012), o estudo de caso é o método utilizado para se estudar um fenômeno do presente, o que o diferencia de outros métodos. Na parte da análise dos resultados, tem uma maior flexibilidade, mas este fator pode ocasionar problemas, pois flexibilidade demais pode causar falta de direcionamento para apontar o resultado final.

Ainda conforme Roesch (2012), o estudo de caso estuda fenômenos em profundidade dentro do seu contexto, que o diferencia do experimento, que é mais superficial. O estudo de caso ainda é muito bom para ser utilizado em estudos de processos, pois consegue realizar uma análise processual, contextual e longitudinal das ações que são construídas dentro das organizações. Pode ser utilizado várias fontes que se consegue dentro das organizações, que convergem na forma de triangulação.

## 4.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

A seguir serão listadas as empresas em que serão realizadas entrevistas sobre o tema negociação. São elas: Artefatos de Metais Condor Ltda, Aquafast Produtos de Limpeza e Higiene LTDA, Sulmaq Industrial e Comercial SA e Associação Hospitalar Manoel Francisco Guerreiro.

Serão entrevistados os profissionais responsáveis pela negociação de cada empresa.

## 4.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

A seguir, alguns conceitos sobre entrevistas semiestruturadas, de acordo com alguns autores especialistas no assunto.

Para Marconi (2011), a entrevista semiestruturada é aquela em que o entrevistador tem em mãos o roteiro para seguir, com perguntas predeterminadas, e são realizadas com pessoas especializadas no assunto a ser tratado, porém a conversa pode evoluir para fora das questões previstas, dando assim maior liberdade para entrevistado e entrevistador abordarem temas que podem contribuir muito para o resultado.

No pensamento de Marconi (2011), o bom de se usar a entrevista semiestruturada, é realizar as mesmas perguntas aos entrevistados, permitindo assim, que se analise e se compare as respostas, com o mesmo conjunto de perguntas, e as respostas obtidas, farão comparar as diferenças entre elas, porém em cada entrevista pode se abordar temas peculiares de cada organização, dependendo da sua cultura, sua forma de trabalho, entre outros.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa semiestruturada é considerada como “aberta”, onde o entrevistador tem suas perguntas formuladas, mas que possa ter a flexibilidade para que se comente sobre outros temas relevantes, e que possa se apegar em detalhes das respostas, e interagir sobre outros assuntos, que irão contribuir no resultado final. Também é considerada mais difícil de ser aplicada, pois em cada entrevista emergem questões de natureza ética, e cabe ao entrevistador manter a naturalidade e dar andamento ao processo, no tema que interessa.

Para Roesch (2012), questionários com perguntas abertas, ainda é a melhor forma de coletar dados qualitativos, e fazer a análise do conteúdo. Perguntas

formuladas dão ao entrevistado uma maior liberdade para expressar a opinião, e claro, dependendo da habilidade da redação das pessoas que irão responder ao questionário, será mais fácil ou difícil interpretar as respostas.

#### 4.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção, será informado alguns conceitos sobre análise de dados, conforme ideias de autores especialistas.

Para Marconi (2011), a análise de conteúdo, é uma técnica de pesquisa para descrição objetiva e sistemática do conteúdo evidente da comunicação, que foi trabalhado.

De acordo com Marconi (2011), a análise de conteúdo está se desenvolvendo nos últimos anos, para se descrever o conteúdo das comunicações. Este processo de análise de conteúdo deve estabelecer uma unidade de análise padronizada, ter análise geral de todos os termos ou análise de palavras chaves, e desenvolver esquemas de categorias de conceitos para mensurar os valores.

Já para Gil (2010), deve-se atribuir uma designação aos conceitos relevantes encontrados na entrevista e nos registros das informações. A partir disso, consegue-se emitir um parecer e pode ser apresentado o resultado encontrado.

## 5 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

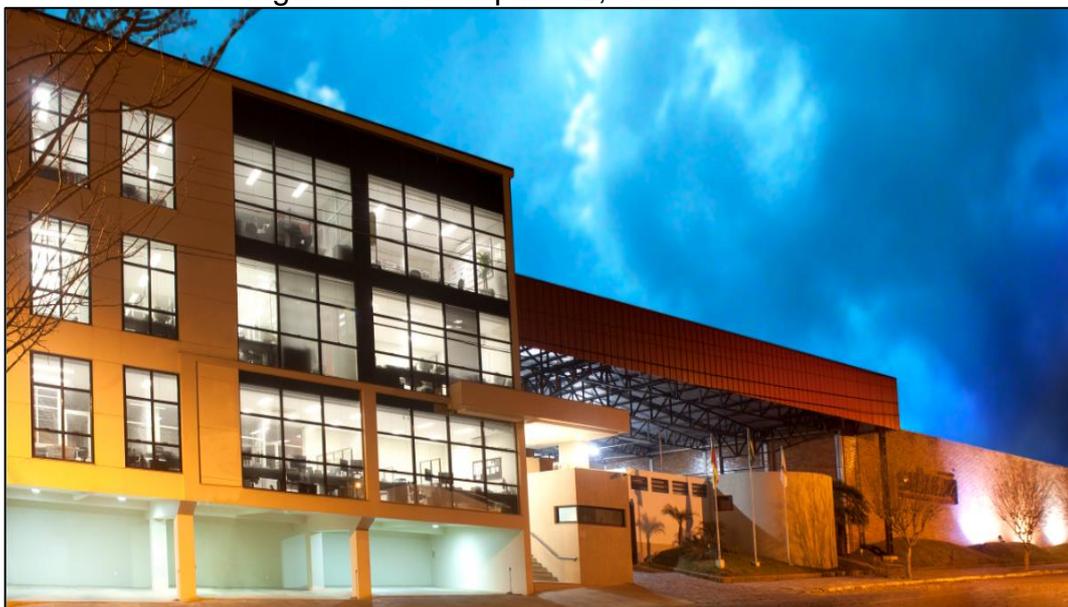
As empresas participantes deste estudo são: Artefatos de Metais Condor Ltda, Aquafast Produtos de Limpeza e Higiene LTDA, Sulmaq Industrial e Comercial SA e Associação Hospitalar Manoel Francisco Guerreiro.

### 5.1 EMPRESA SULMAQ INDUSTRIAL E COMERCIAL S/A

- a) **Nome da empresa:** Sulmaq Industrial e Comercial S/A;
- b) **Nome fantasia:** Sulmaq Equipamentos;

A seguir, foto da fachada da empresa Sulmaq:

Figura 1 - Sulmaq Matriz, Unidade Centro



Fonte: SULMAQ (2020).

Figura 2 - Sulmaq Matriz, Unidade Linha Inox



Fonte: SULMAQ (2020).

- c) **Ramo de atividade:** Fabricação de equipamentos para a indústria da carne;
- d) **CNPJ:** 87.861.324.0001-00
- e) **Endereço:** Avenida Monsenhor Scalabrini, nº 460, Bairro Centro, Guaporé-RS;
- f) **Telefone:** 54 3443 9533
- g) **E-mail:** [sulmaq@sulmaq.com.br](mailto:sulmaq@sulmaq.com.br)
- h) **Site:** [www.sulmaq.com.br](http://www.sulmaq.com.br)

Na sequência, apresentamos a imagem do *Site* da Sulmaq:

Figura 3 - Imagem da capa do site



Fonte: Sulmaq (2020)

- i) **Data da fundação:** 08/11/1971;
- j) **Número de funcionários atual:** 552 funcionários;
- k) **Sócios na fundação:** 02 sócios;
- l) **Total da área construída atual:** 12.000 metros<sup>2</sup>;
- m) **Breve histórico do desenvolvimento da empresa:** A Sulmaq Industrial e Comercial S. A. foi fundada em 1971, com foco no segmento de suínos de médio e pequeno porte, com atuação regional. Em 1993, começou as parcerias internacionais, como por exemplo com a empresa Metalquimia, da Espanha. Em 1998, começou a atuar também no segmento de bovinos, e foi neste ano que obteve a ISSO 9001. Após alguns anos, em 2010, a CRP, entrou como participante no quadro acionário da Sulmaq. Em 2011, o destaque foi a venda da primeira linha de suínos para a Europa, e em 2015, acontece a primeira venda para a Eurásia. Outro tema importante na história da Sulmaq, em 2017 foi a venda a empresa para o Grupo Marel, aonde se encontra até hoje;
- n) **Porque o fundador criou a empresa:** Devido ao espírito empreendedor do Sr. Bruno Roos, a empresa foi criada em 1971, mas com a ideia de sempre expandir e crescer. A empresa sempre conseguiu se manter como destaque no mercado nacional e Latino Americano, como sempre queria o Sr. Bruno Roos. Após seu falecimento, seus filhos mantiveram o sonho vivo, e ainda conseguiram superar as expectativas, ampliando vendas para o mercado internacional, e por último, transformando a empresa em Base da America Latina do Grupo Marel;

- o) **Fato marcante da história da empresa:** Pode se citar como fato marcante da Sulmaq Industrial e Comercial S.A, as vendas para a Europa, que era uma das metas da empresa, e também a venda para o Grupo Marel, que coloca a Sulmaq em um seleto grupo de empresas, e ainda deixa a empresa com uma grande visibilidade a nível mundial;
- p) **Missão:** “Criar valor através de soluções inteligentes, customizadas e abrangentes, atuando como sócio do cliente”;
- q) **Visão:** “Ser reconhecida como referência no segmento de atuação”;
- r) **Valores:** UNIDADE – Nós somos unidos em nosso sucesso. INOVAÇÃO – A inovação impulsiona o valor que nós criamos. EXCELÊNCIA – Excelência é o que nos diferencia;
- s) **Produtos/serviços na fundação:** Serviços de tornearia mecânica;
- t) **Produtos/serviços atuais:** Produtos para indústria frigorífica.

A seguir, imagem com a marca da empresa Sulmaq:

Figura 4 - Logomarca Sulmaq



Fonte: SULMAQ (2020).

## 5.2 EMPRESA AQUAFast PRODUTOS DE LIMPEZA E HIGIENE LTDA

- a) **Nome da empresa:** Aquafast Produtos de Limpeza e Higiene Ltda;
- b) **Nome fantasia:** Aquafast;

A seguir, imagens da fachada atual da empresa.

Figura 5 - Fachada atual da empresa - vista lateral



Fonte: AQUAFast (2020).

Figura 6 - Fachada atual da empresa - vista frontal



Fonte: AQUAFast (2020).

- c) **Ramo de atividade:** Produtos de Limpeza e higiene;
- d) **CNPJ:** 04.253.427/0001-52
- e) **Endereço:** Avenida Central, nº 690, Distrito Industrial, Guaporé, RS  
(Rio Grande Do Sul);
- f) **Telefone:** 54 3443 4223
- g) **E-mail:** aquafast@aquafast.com.br
- h) **Site:** www.aquafast.com.br

A seguir, imagem da capa do *site*.

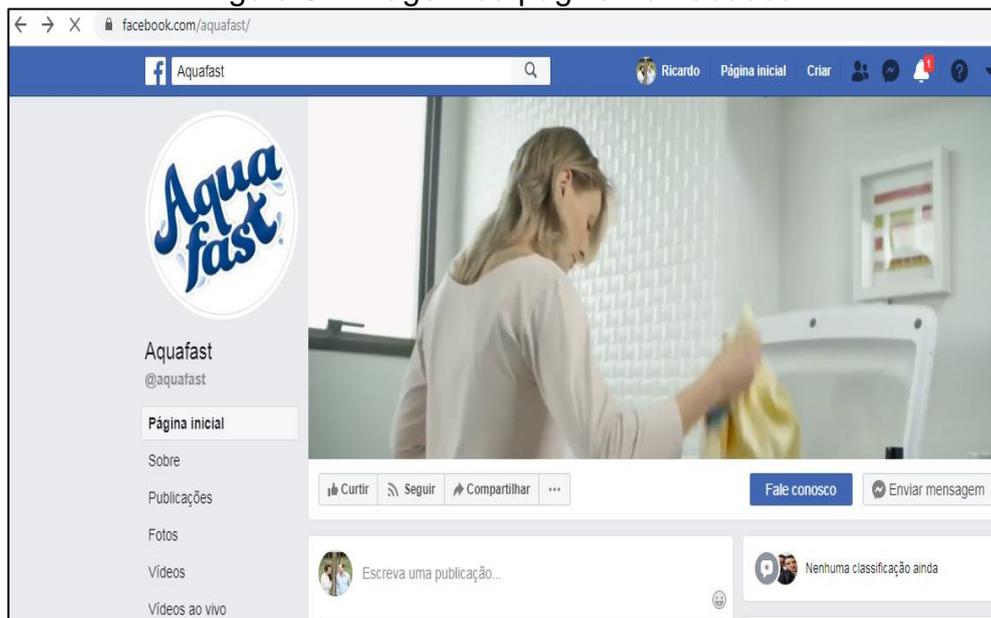
Figura 7 - Capa do *site*



Fonte: AQUAFAST (2020).

- i) **Páginas em rede social:** facebook.com/aquafast;

A seguir, imagem da capa da rede social:

Figura 8 - Imagem da página no *Facebook*

Fonte: AQUAFAST (2020).

- j) **Data da fundação:** 02/01/2001
- k) **Número de funcionários na fundação:** 03 funcionários;
- l) **Número de funcionários atual:** 63 funcionários;
- m) **Sócios na fundação e atual:** 02 sócios;
- n) **Total da área construída atual:** 3.680 m<sup>2</sup>;
- o) **Breve histórico do desenvolvimento da empresa:** Aquafast, na sua fundação em janeiro de 2001, era denominada Extra Brasil, produtos de Higiene e Limpeza, com a idéia do Sr. Christian Faé, e o auxílio da sua esposa Fernanda Fronza Faé, de empreender e abrir o seu negócio. Com base em conhecimento que tinha sobre envase de garrafas, e alguns outros processos de produção, através de pesquisas e estudos de mercado, e ao baixo custo para a produção, resolveu investir neste ramo de mercado. No início, eram os 02 sócios e mais 02 funcionários, em uma garagem de uma casa, com apenas 150m<sup>2</sup>, que inicialmente levavam o nome de Extra Brasil. Hoje, contam com 63 funcionários, e a empresa está em novo local, com o total de 3.680m<sup>2</sup> de área construída;
- p) **Porque o fundador criou a empresa:** Devido a ter um espírito empreendedor, e alguns conhecimentos em produção / envase de garrafas;
- q) **Produtos/serviços na fundação:** A seguir, primeiro produto lançado pela empresa, ainda denominada Extra Brasil:

Figura 9 - Primeiro tipo do produto fabricado



Fonte: AQUAFast (2001).

A seguir imagem com produtos fabricados atualmente:

Figura 10 - Principais produtos fabricados nos dias atuais



Fonte: AQUAFast (2020).

A seguir, foto da logomarca da empresa:

Figura 11 - Logomarca da empresa Aquafast



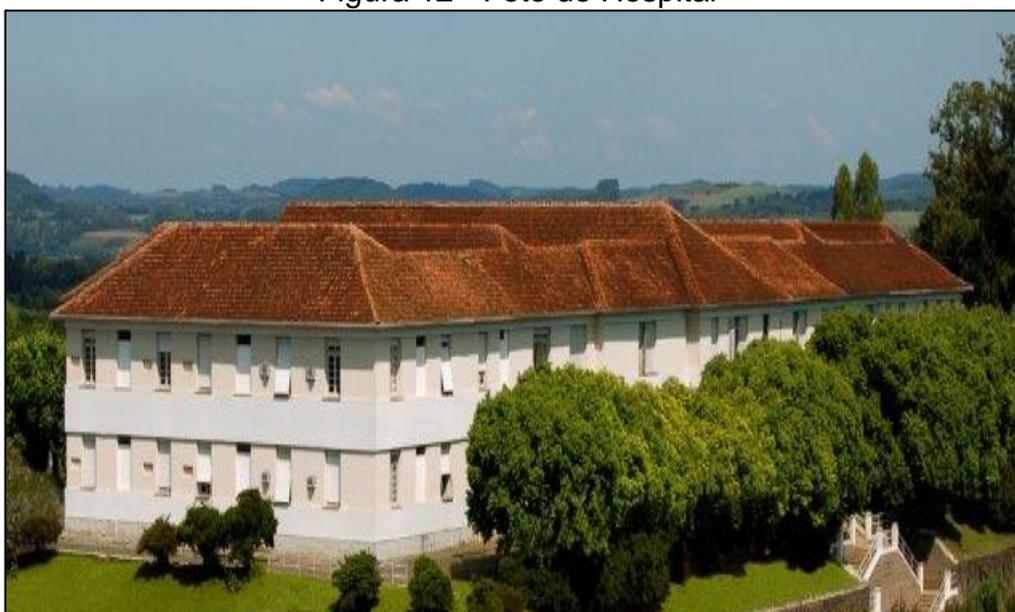
Fonte: AQUAFast (2020).

### 5.3 ASSOCIAÇÃO HOSPITALAR MANOEL FRANCISCO GUERREIRO

- a) **Nome da empresa:** Associação Hospitalar Manoel Francisco Guerreiro;
- b) **Nome fantasia:** Hospital Guaporé;

A seguir, foto da Associação Hospitalar Manoel Francisco Guerreiro.

Figura 12 - Foto do Hospital



Fonte: ASSOCIAÇÃO HOSPITALAR MANOEL FRANCISCO GUERREIRO (2020).

- c) **Ramo de atividade:** Atividades de atendimento hospitalar, exceto pronto socorro e unidades para atendimento a urgências;
- d) **CNPJ:** 03.184.906/0001-00
- e) **Endereço:** Rua Dr. João Manuel Pereira, nº 951, Centro - Guaporé-RS;
- f) **Telefone:** 54 3443 7000
- g) **E-mail:** rh@hospitalguapore.com.br
- h) **Site:** www.hospitalguapore.com.br

A seguir, fotos da capa do *site* da Associação Hospitalar Manoel Francisco Guerreiro.

Figura 13 - Capa do site



Fonte: ASSOCIAÇÃO HOSPITALAR MANOEL FRANCISCO GUERREIRO (2020).

i) **Páginas em rede social:** [facebook.com/hospitaldeguapore;](https://facebook.com/hospitaldeguapore;)

Figura 14 - Capa da rede social



Fonte: ASSOCIAÇÃO HOSPITALAR MANOEL FRANCISCO GUERREIRO (2020).

j) **Data da fundação:** 28/05/1999

k) **Número de funcionários atual:** 129 funcionários;

l) **Breve histórico do desenvolvimento da empresa:** A Associação Hospitalar Manoel Francisco Guerreiro, é um hospital geral, filantrópica, de utilidade

pública federal, localizado na cidade de Guaporé, tem abrangência regional, atendendo a 11 municípios, e população de 57.232 mil habitantes, possuindo 73 leitos operacionais, sendo 65% destinados ao sistema único de saúde ( SUS ). Foi fundado em 21 de dezembro de 1943, pelo Sr. Prefeito Manoel Francisco Guerreiro, criando uma parceira e atuando junto ao hospital municipal. Em 1999, devido a dificuldades enfrentadas na área da saúde, foi buscado um novo direcionamento a organização hospitalar. Após quase dois anos de estudos, em 28 de maio de 1999, a Instituição foi transformada em uma Entidade Civil, Sem Fins Lucrativos, considerada de Utilidade Pública Municipal e Federal, dirigida por uma diretoria não remunerada, tendo como objetivo estatutário, prestar assistência médico-hospitalar à comunidade local e regional.

Em março de 2004, recebeu a titulação de entidade Filantrópica, através do CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social;

m) **Fato marcante da história da empresa:** Receber o título de entidade Filantrópica, através do CNAS;

n) **Missão:** “Promover a assistência da saúde, melhorando a qualidade de vida das pessoas, através de profissionais comprometidos com programas de qualificação permanente e da constante renovação de recursos físicos e tecnológicos, cumprindo seu papel social com a participação da comunidade”;

o) **Visão:** “Ter consolidada e ampliada sua referência na assistência de saúde da população regional, aos seus serviços, com estrutura física e tecnológica moderna e eficaz, bem como, com todos os seus recursos voltados para a humanização da atenção à saúde;

p) Valores:

q) **Negócio:** “Qualidade de vida”.

A seguir, foto da marca do Hospital Guaporé.

Figura 15 - Logomarca do Hospital de Guaporé



Fonte: ASSOCIAÇÃO HOSPITALAR MANOEL FRANCISCO GUERREIRO (2020).

#### 5.4 ARTEFATOS DE METAIS CONDOR LTDA

- a) **Nome da empresa:** Artefatos de Metais Condor LTDA;
- b) **Nome fantasia:** Joias Condor;

A seguir, imagem da fachada antiga da Joias Condor:

Figura 16 - Fachada antiga



Fonte: JOIAS CONDOR (2020).

A seguir, imagem da fachada atual da Joias Condor:

Figura 17 - Fachada atual



Fonte: JOIAS CONDOR (2020).

- c) **Ramo de atividade:** Joalheiro;
- d) **CNPJ:** 90463704/0004-36
- e) **Endereço:** Av. Alberto Pasqualini, 1500 – Bairro Centro, Guaporé/RS ;
- f) **Telefone:** 54 3443 7700
- g) **E-mail:** contato@jcondor.com.br
- h) **Site:** www.joiascondor.com.br

A seguir, imagem do *site* da Joias Condor.

Figura 18 - Capa site Joias Condor



Fonte: JOIAS CONDOR (2019).

i) **Páginas em rede social:** <https://www.facebook.com/joiascondoroficial/>;

Figura 19 - Imagem de rede social.



Fonte: JOIAS CONDOR (2020).

- j) **Data da fundação:** 09 de setembro de 1985;
- k) **Número de funcionários atual:** 101 funcionários;
- l) **Sócios na fundação:** 01 Sócio;
- m) **Sócios atuais:** 02 Sócios;
- n) **Total da área construída atual:** 3.700 M<sup>2</sup> de área construída;
- o) **Breve histórico do desenvolvimento da empresa:** A Joias Condor conta com mais de 30 anos de história, tendo sido criada em 09 de setembro de 1985. Uma

das maiores fabricantes de joias folheadas a ouro e prata 925 do Brasil, a empresa é firmada em pilares como qualidade, *design* próprio, produtos inovadores e sustentabilidade em todo o processo produtivo. Os produtos carregam em sua essência a versatilidade, sendo desenvolvidos a partir de conceitos criados por designers únicos, que trazem em sua base a história e a beleza, seguindo as tendências dos principais mercados de joias do mundo;

p) **Porque o fundador criou a empresa:** Desde muito novo, João Cesar, era empreendedor, buscava novas oportunidades de trabalho e condições melhores de vida. Primeiramente ele iniciou de forma simples, buscando melhorar de vida, porém sempre com muito esforço. Com o passar do tempo Cesar percebeu que seu trabalho vinha dando bons frutos e tornou-se um sonho que seu empreendimento crescesse impactando tanto no crescimento da cidade quanto na vida das pessoas;

q) **Fato marcante da história da empresa:** A marca Joias Condor foi inspirada pelo pássaro Condor, que habita a Cordilheira dos Andes e é conhecido por realizar voos mais altos que os demais. Essa visão de voar cada vez mais alto fez da nossa empresa uma das melhores fabricantes de joias folheadas a ouro do Brasil. Nossas joias materializam sonhos e emoções, são a maior expressão de nossa essência;

r) **Missão:** A Joias Condor está comprometida em atender aos requisitos de qualidade, promover encantamento e satisfação dos clientes pelos produtos fornecidos. Além disso, a empresa tem como objetivo atingir a excelência no seu desempenho focado no cliente, através de uma gestão eficaz do sistema de qualidade e da participação de todos os funcionários no programa de melhoria contínua;

s) **Visão:** Ser reconhecida como a melhor empresa de joias folheadas a ouro do Brasil em qualidade e *design* exclusivo;

t) **Valores:** Confiança, respeito, humildade e integridade.

A seguir, imagens dos produtos fabricados pela Joias Condor:

Figura 20 - Produtos produzidos



Fonte: JOIAS CONDOR (2020).

A seguir, foto da marca Joias Condor:

Figura 21 - Logomarca Joias Condor



Fonte: JOIAS CONDOR (2020).

## 6 APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da aplicação das entrevistas. Tem como escopo, responder ao problema de pesquisa, que está definido como: “Quais são os resultados alcançados pelas empresas, através da negociação?”

### 6.1 ENTREVISTAS

Nesta etapa está apresentado o instrumento de coleta de dados, que são as entrevistas de natureza qualitativa de nível exploratório com estudo de casos. Os participantes de estudo foram profissionais responsáveis pela negociação das empresas Artefatos de Metais Condor Ltda, Aquafast Produtos de Limpeza e Higiene LTDA, Sulmaq Industrial e Comercial SA e Associação Hospitalar Manoel Francisco Guerreiro. O processo de coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas com a análise de discurso.

#### 6.1.1 Desenvolvimento do Instrumento: Entrevistas

Aqui está a entrevista desenvolvida com profissionais responsáveis pela negociação de 4 empresas selecionadas. Está estruturada em 45 perguntas as quais contemplam os objetivos específicos, a saber:

- a) identificar quais são as competências para negociação utilizadas pelos profissionais das empresas em estudo;
- b) identificar quais são as estratégias de negociação utilizadas pelas empresas alvo deste estudo;
- c) identificar quais são as táticas de negociação utilizadas pelas empresas alvo deste estudo;
- d) identificar quais são os tipos de negociação utilizados pelas empresas do estudo;
- e) levantar quais são as vantagens/desvantagens das competências para negociação utilizadas pelos profissionais das empresas em estudo;
- f) levantar quais são as vantagens/desvantagens das estratégias de negociação utilizadas pelas empresas alvo deste estudo;

g) levantar quais são as vantagens/desvantagens das táticas de negociação utilizadas pelas empresas alvo deste estudo;

h) levantar quais são as vantagens/desvantagens dos tipos de negociação utilizados pelas empresas do estudo.

Prezado (a) Senhor (a):

A presente pesquisa está sendo desenvolvida pelo acadêmico **RICARDO BRUGNERA**, sendo requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Nova Prata.

Essa pesquisa representa uma etapa fundamental para quais são os resultados alcançados pelas empresas, através da negociação.

Todas as informações aqui prestadas são tratadas de forma confidencial, tendo utilidade apenas para este trabalho, não sendo divulgadas informações tampouco nomes dos pesquisados.

Desde já agradeço sua compreensão e colaboração.

Atenciosamente,

Ricardo Brugnera

### **Caracterização Sociográfica:**

1 - Gênero?

( ) feminino

( ) masculino

2 - Qual seu estado civil?

( ) solteiro (a)

( ) casado (a)

( ) união estável

( ) separado/divorciado (a)

( ) viúvo (a)

( ) outros. citar: \_\_\_\_\_

3 - Qual seu grau de escolaridade?

- ensino superior  pós-graduação  
 outros. Especificar: \_\_\_\_\_

4 - Faixa etária

- 18 a 25 anos  
 26 a 33 anos  
 34 a 41 anos  
 42 a 49 anos  
 acima de 49 anos

5 - Em que faixa salarial você se enquadra?

- nenhuma  
 até R\$ 1.500,00 mês  
 de R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00 mês  
 de R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00 mês  
 de R\$ 4.001,00 a R\$ 6.000,00 mês  
 de R\$ 6.001,00 a R\$ 15.000,00 mês  
 mais que R\$ 15.001,00 mês

6- Qual sua Empresa?

**Competências, estratégias de negociação, táticas de negociação e tipos de negociação**

1. Defina, quais **COMPETÊNCIAS** você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 a competência que você menos utiliza e 5 a competência que você mais utiliza:

1.1 Ética: Onde se tem a postura correta, sem burlar regras para que o negócio seja fechado.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
1.2 Preparação: Busca informações sobre a empresa que irá negociar, sobre o produto e sobre o próprio negociador que estará do outro lado.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
1.3 Objetivos: Já entra em uma negociação com valores / posição definida.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
1.4 Empatia: Se coloca no lugar do outro, e entende a posição da outra parte.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
1.5 Comportamento Humano: Estuda o comportamento do outro negociador, como a linguagem corporal.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
1.6 Confidencialidade: Diz respeito à confiança quanto ao recebimento de informações sigilosas.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

1.7 Nas competências que você assinalou 4 ou 5, ou seja, competências que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa:

**2. Defina, quais ESTRATÉGIAS você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 a estratégia que você menos utiliza e 5 a estratégia que você mais utiliza:**

2.1 Unilateral: Onde se ignora as informações da outra parte que está negociando.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
2.2 Bilateral: Se coleta informações do outro negociador, a fim de buscar um acordo para as 2 partes.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
2.3 Competição: Nesta modalidade, busca-se a maior vantagem possível para uma parte da negociação.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
2.4 Colaboração: Onde se busca um acordo entre as partes.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
2.5 Conciliação: Neste caso, o acordo é firmado no famoso “meio termo”, onde as duas partes fiquem satisfeitas.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
2.6 Evitação: Não se chega ao acordo, devido a posição divergente das duas partes, se evita conflito.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
2.7 Acomodação: Nesta situação, se renuncia a vontades próprias, para satisfazer a outra parte envolvida.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
2.8 Compromisso: Nesta estratégia, as partes não concordam totalmente com as posições, mas pretendem firmar um acordo futuro.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

2.9 Nas estratégias que você assinalou 4 ou 5, ou seja, estratégias que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa:

**3. Defina, quais TÁTICAS você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 a tática que você menos utiliza e 5 a tática que você mais utiliza:**

3.1 Tática do controle de agenda: Quem comanda a agenda da negociação, tem vantagem sobre o outro negociador.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.2 Tática de limitação de tempo: Limitar o tempo da negociação para obter vantagem sobre a outra parte.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.3 Táticas Protelatórias: Postergar a reunião de fechamento, para que o tempo se esgote, fazendo com que a outra parte fique pressionada para fechar o negócio.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.4 Tática do adiamento: Se posterga o fechamento para achar uma solução para os dois lados, ou para deixar a outra parte ansiosa.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.5 Tática da breve interrupção: Se interrompe a reunião por minutos, para que as partes consigam refazer contas, peguem aprovações dos seus gestores, para o fechamento de negócio.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.6 Tática do local de reunião: Realizar a reunião na sua empresa, para evitar cansaço de viagem, diferença de clima ou fuso horário. Estando na empresa, pode-se posicionar os negociadores em locais estratégicos, deixando o negociador visitante nervoso, com desvantagem em relação aos outros participantes.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.7 Tática do limite da autoridade: Informa-se que tem o limite financeiro, para tentar convencer a outra parte a fechar o negócio.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.8 Tática do precedente: Utiliza-se a base de informações de negociações anteriores, para se conseguir o mesmo desconto, ou se informa valores antigos, para que se consiga barganhar preço.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.9 Tática do meio termo: Usa-se esta tática para aparentar um ganho para a outra parte, mesmo sabendo que na maioria das vezes não é o que acontece.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

3.10 Tática da Bajulação: Elogiar a outra parte, pesquisar sobre seus gostos, conversar sobre o que diz respeito a outra parte, para “quebrar o gelo”, e chegar com mais facilidade ao fechamento da negociação.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.11 Tática da linguagem corporal: Saber interpretar o que os gestos do outro negociador estão dizendo.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.12 Tática do impasse: Chegar a uma parte da negociação onde não se tem o acordo, para marcar uma nova rodada, e ter condições diferentes, novas margens de lucro, novos prazos de entrega, novos prazos de pagamento.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.13 Tática da iniciativa: Sempre tomar a iniciativa da negociação, pautas, datas, para se ter o controle da situação.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.14 Táticas de muitas informações: Levar à mesa da negociação, muitas informações, algumas desnecessárias, apenas para confundir a outra parte.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.15 Tática de substituição de negociadores: Trocar o negociador no meio de uma rodada de negócios, para se ter novas ideias e seguir em outra linha de pensamento, para obter o maior ganho de concessões possíveis.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.16 Tática pessoal: O negociador escolhe o melhor perfil que ele quer utilizar, pode ser agressivo, transparente, conservador, entre outros.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.17 Tática da Persistência: Informar a outra parte as informações da negociação, para que se acostume com os dados, para depois entrar na negociação, para se chegar ao acordo desejado.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

3.18 Nas táticas que você assinalou 4 ou 5, ou seja, táticas que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa:

4. Defina, quais **TIPOS DE NEGOCIAÇÃO** você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 o tipo de negociação que você menos utiliza e 5 tipos de negociação que você mais utiliza:

4.1 Ganha-Ganha: É o mais satisfatório para ambos, pois as duas partes saem ganhando, com várias concessões e vantagens.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
4.2 Ganha-Perde: Tentar tirar o máximo de vantagem sobre a outra parte, não se importando com negociações futuras, que podem não acontecer devido a este tipo de negociação.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
4.3 Perde-Ganha: Se entra na negociação em piores condições, e se negocia ou por não ter outra opção, ou por ser necessário fechar devido a pouco tempo, entre outros.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
4.4 Perde-Perde: Ruim para ambas as partes, não se faz concessões e a negociação fica travada, desta forma não se consegue melhores condições para os dois lados..	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

4.5 Nos tipos de negociação que você assinalou 4 ou 5, ou seja, tipos de negociação que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa.

### 6.1.2 Pré-Teste

O pré-teste foi aplicado a três pessoas, aleatoriamente, para que fossem verificadas falhas ou divergências nas perguntas. Tendo aprovação destas três pessoas quanto à compreensão das questões, deu-se sequência à aplicação à amostra definida.

### 6.1.3 Método de Contato

A pesquisa foi aplicada de forma presencial em 01 organização, e via *e-mail* em outras 3 organizações, devido a disponibilidade das pessoas responsáveis pelas negociações nas empresas.

#### 6.1.4 Período de Aplicação do Instrumento de Pesquisa

A pesquisa foi aplicada do período de 01/03/2020 a 08/04/2020, conforme a disponibilidade de cada responsável pelas negociações nas organizações.

#### 6.1.5 Apresentação dos Resultados da Aplicação das Entrevistas

Aqui estão descritos os resultados da aplicação das entrevistas.

##### 6.1.5.1 Artefatos de Metais Condor Ltda

#### **Caracterização Sociográfica:**

1 - Gênero?

feminino

masculino

2 - Qual seu estado civil?

solteiro (a)

casado (a)

união estável

separado/divorciado (a)

viúvo (a)

outros. Citar: \_\_\_\_\_

3 - Qual seu grau de escolaridade?

ensino superior

pós-graduação

outros. Especificar: \_\_\_\_\_

4 - Faixa etária

18 a 25 anos    26 a 33 anos    34 a 41 anos    42 a 49 anos

acima de 49 anos

5 - Em que faixa salarial você se enquadra?

- ( ) nenhuma  
 ( ) até R\$ 1.500,00 mês  
 ( ) de R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00 mês  
 (x) de R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00 mês  
 ( ) de R\$ 4.001,00 a R\$ 6.000,00 mês  
 ( ) de R\$ 6.001,00 a R\$ 15.000,00 mês  
 ( ) mais que R\$ 15.001,00 mês

6- Qual sua Empresa?

Artefatos de Metais Joias Condor

**Competências, estratégias de negociação, táticas de negociação e tipos de negociação**

1. Defina, quais **COMPETÊNCIAS** você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 a competência que você menos utiliza e 5 a competência que você mais utiliza:

1.1 Ética: Onde se tem a postura correta, sem burlar regras para que o negócio seja fechado.	( ) 1 ( ) 2 (x) 3 ( ) 4 ( ) 5
1.2 Preparação: Busca informações sobre a empresa que irá negociar, sobre o produto e sobre o próprio negociador que estará do outro lado.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 (x) 5
1.3 Objetivos: Já entra em uma negociação com valores / posição definida.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 (x) 4 ( ) 5
1.4 Empatia: Se coloca no lugar do outro, e entende a posição da outra parte.	(x) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
1.5 Comportamento Humano: Estuda o comportamento do outro negociador, como a linguagem corporal.	(x) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

	( ) 5
1.6 Confidencialidade: Diz respeito à confiança quanto ao recebimento de informações sigilosas.	( ) 1 ( ) 2 (x) 3 ( ) 4 ( ) 5

1.7 Nas competências que você assinalou 4 ou 5, ou seja, competências que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa:

**Preparação:** Quando nos preparamos devidamente para uma negociação já sabendo todos os aspectos e objetivos, a negociação torna-se muito mais assertiva e benéfica.

**2. Defina, quais ESTRATÉGIAS você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 a estratégia que você menos utiliza e 5 a estratégia que você mais utiliza:**

2.1 Unilateral: Onde se ignora as informações da outra parte que está negociando.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 (x) 4 ( ) 5
2.2 Bilateral: Se coleta informações do outro negociador, a fim de buscar um acordo para as 2 partes.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 (x) 5
2.3 Competição: Nesta modalidade, busca-se a maior vantagem possível para uma parte da negociação.	( ) 1 ( ) 2 (x) 3 ( ) 4 ( ) 5
2.4 Colaboração: Onde se busca um acordo entre as partes.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 (x) 4 ( ) 5
2.5 Conciliação: Neste caso, o acordo é firmado no famoso “meio termo”, onde as duas partes fiquem satisfeitas.	( ) 1 (x) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
2.6 Evitação: Não se chega ao acordo, devido a posição divergente das duas partes, se evita conflito.	( ) 1 (x) 2

	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2.7 Acomodação: Nesta situação, se renuncia a vontades próprias, para satisfazer a outra parte envolvida.	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2.8 Compromisso: Nesta estratégia, as partes não concordam totalmente com as posições, mas pretendem firmar um acordo futuro.	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

2.9 Nas estratégias que você assinalou 4 ou 5, ou seja, estratégias que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa:

**Bilateral:** Um acordo bilateral, interessante para ambas as partes, sempre é a melhor opção pois evita atritos desnecessários e que possam vir a prejudicar questões como qualidade, prazo de entrega e etc...

**3. Defina, quais TÁTICAS você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 a tática que você menos utiliza e 5 a tática que você mais utiliza:**

3.1 Tática do controle de agenda: Quem comanda a agenda da negociação, tem vantagem sobre o outro negociador.	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.2 Tática de limitação de tempo: Limitar o tempo da negociação para obter vantagem sobre a outra parte.	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.3 Táticas Protelatórias: Postergar a reunião de fechamento, para que o tempo se esgote, fazendo com que a outra parte fique pressionada para fechar o negócio.	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.4 Tática do adiamento: Se posterga o fechamento para achar uma solução para os dois lados, ou para deixar a outra parte ansiosa.	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

3.5 Tática da breve interrupção: Se interrompe a reunião por minutos, para que as partes consigam refazer contas, peguem aprovações dos seus gestores, para o fechamento de negócio.	( ) 1 ( ) 2 ( x ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.6 Tática do local de reunião: Realizar a reunião na sua empresa, para evitar cansaço de viagem, diferença de clima ou fuso horário. Estando na empresa, pode-se posicionar os negociadores em locais estratégicos, deixando o negociador visitante nervoso, com desvantagem em relação aos outros participantes.	( ) 1 ( x ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.7 Tática do limite da autoridade: Informa-se que tem o limite financeiro, para tentar convencer a outra parte a fechar o negócio.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( x ) 5
3.8 Tática do precedente: Utiliza-se a base de informações de negociações anteriores, para se conseguir o mesmo desconto, ou se informa valores antigos, para que se consiga barganhar preço.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( x ) 4 ( ) 5
3.9 Tática do meio termo: Usa-se esta tática para aparentar um ganho para a outra parte, mesmo sabendo que na maioria das vezes não é o que acontece.	( ) 1 ( ) 2 ( x ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.10 Tática da Bajulação: Elogiar a outra parte, pesquisar sobre seus gostos, conversar sobre o que diz respeito a outra parte, para “quebrar o gelo”, e chegar com mais facilidade ao fechamento da negociação.	( x ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.11 Tática da linguagem corporal: Saber interpretar o que os gestos do outro negociador estão dizendo.	( ) 1 ( ) 2 ( x ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.12 Tática do impasse: Chegar a uma parte da negociação onde não se tem o acordo, para marcar uma nova rodada, e ter condições diferentes, novas margens de lucro, novos prazos de entrega, novos prazos de pagamento.	( x ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.13 Tática da iniciativa: Sempre tomar a iniciativa da negociação, pautas, datas, para se ter o controle da situação.	( ) 1 ( ) 2 ( x ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.14 Táticas de muitas informações: Levar à mesa da negociação, muitas informações, algumas desnecessárias, apenas para confundir a outra parte.	( ) 1 ( x ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

3.15 Tática de substituição de negociadores: Trocar o negociador no meio de uma rodada de negócios, para se ter novas ideias e seguir em outra linha de pensamento, para obter o maior ganho de concessões possíveis.	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
3.16 Tática pessoal: O negociador escolhe o melhor perfil que ele quer utilizar, pode ser agressivo, transparente, conservador, entre outros.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
3.17 Tática da Persistência: Informar a outra parte as informações da negociação, para que se acostume com os dados, para depois entrar na negociação, para se chegar ao acordo desejado.	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

3.18 Nas táticas que você assinalou 4 ou 5, ou seja, táticas que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa:

**Tática do Precedente e Limite de Autoridade:** vantagem de ambas se dá pois na maioria das negociações são efetivadas. Porém deve-se estar bem preparado para a negociação e usa-las na maneira correta para conseguir o melhor preço, por exemplo, posso negociar com base no último valor, mas por algum motivo (promoção etc) o fornecedor conseguir valor menor ao último pago.

4. Defina, quais **TIPOS DE NEGOCIAÇÃO** você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 o tipo de negociação que você menos utiliza e 5 tipos de negociação que você mais utiliza:

4.1 Ganha-Ganha: É o mais satisfatório para ambos, pois as duas partes saem ganhando, com várias concessões e vantagens.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5
4.2 Ganha-Perde: Tentar tirar o máximo de vantagem sobre a outra parte, não se importando com negociações futuras, que podem não acontecer devido a este tipo de negociação.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
4.3 Perde-Ganha: Se entra na negociação em piores condições, e se negocia ou por não ter outra opção, ou por ser necessário fechar devido a pouco tempo, entre outros.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

4.4 Perde-Perde: Ruim para ambas as partes, não se faz concessões e a negociação fica travada, desta forma não se consegue melhores condições para os dois lados.	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.5 Nos tipos de negociação que você assinalou 4 ou 5, ou seja, tipos de negociação que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa:

**A negociação do tipo ganha-ganha**, cria-se “parcerias” que trazem maiores vantagens a médio prazo. **A negociação ganha-perde** traz vantagem momentânea apenas, possivelmente não será mantida na próxima compra, inclusive, podendo prejudicar as próximas negociações.

#### 6.1.5.2 Aquafast Produtos de Limpeza e Higiene LTDA

##### Caracterização Sociográfica:

1 - Gênero?

feminino

masculino

2 - Qual seu estado civil?

solteiro (a)

casado (a)

união estável

separado/divorciado (a)     viúvo (a)     outros.

citar: \_\_\_\_\_

3 - Qual seu grau de escolaridade?

ensino superior

pós-graduação

outros.

Especificar: Ensino Médio Completo

4 - Faixa etária

- ( ) 18 a 25 anos  
 ( x ) 26 a 33 anos  
 ( ) 34 a 41 anos  
 ( ) 42 a 49 anos  
 ( ) acima de 49 anos

5 - Em que faixa salarial você se enquadra?

- ( ) nenhuma  
 ( ) até R\$ 1.500,00 mês  
 ( ) de R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00 mês  
 ( x ) de R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00 mês  
 ( ) de R\$ 4.001,00 a R\$ 6.000,00 mês  
 ( ) de R\$ 6.001,00 a R\$ 15.000,00 mês  
 ( ) mais que R\$ 15.001,00 mês

6- Qual sua Empresa?

Aquafast Produtos de Limpeza e Higiene Ltda

**Competências, estratégias de negociação, táticas de negociação e tipos de negociação**

**1. Defina, quais COMPETÊNCIAS você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 a competência que você menos utiliza e 5 a competência que você mais utiliza:**

1.1 Ética: Onde se tem a postura correta, sem burlar regras para que o negócio seja fechado.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
1.2 Preparação: Busca informações sobre a empresa que irá negociar, sobre o produto e sobre o próprio negociador que estará do outro lado.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

1.3 Objetivos: Já entra em uma negociação com valores / posição definida.	( ) 1 ( ) 2 ( x ) 3 ( ) 4 ( ) 5
1.4 Empatia: Se coloca no lugar do outro, e entende a posição da outra parte.	( ) 1 ( ) 2 ( x ) 3 ( ) 4 ( ) 5
1.5 Comportamento Humano: Estuda o comportamento do outro negociador, como a linguagem corporal.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( x ) 4 ( ) 5
1.6 Confidencialidade: Diz respeito à confiança quanto ao recebimento de informações sigilosas.	( ) 1 ( ) 2 ( x ) 3 ( ) 4 ( ) 5

1.7 Nas competências que você assinalou 4 ou 5, ou seja, competências que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa:

**Preparação:** você precisa estar preparado com todas as informações possíveis para uma reunião de negócios, onde vai te auxiliar com dados, preços, referências do mercado etc...

**2. Defina, quais ESTRATÉGIAS você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 a estratégia que você menos utiliza e 5 a estratégia que você mais utiliza:**

2.1 Unilateral: Onde se ignora as informações da outra parte que está negociando.	( ) 1 ( x ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
2.2 Bilateral: Se coleta informações do outro negociador, a fim de buscar um acordo para as 2 partes.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( x ) 4 ( ) 5
2.3 Competição: Nesta modalidade, busca-se a maior vantagem possível para uma parte da negociação.	( ) 1 ( ) 2

	<input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
2.4 Colaboração: Onde se busca um acordo entre as partes.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
2.5 Conciliação: Neste caso, o acordo é firmado no famoso “meio termo”, onde as duas partes fiquem satisfeitas.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
2.6 Evitação: Não se chega ao acordo, devido a posição divergente das duas partes, se evita conflito.	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
2.7 Acomodação: Nesta situação, se renuncia a vontades próprias, para satisfazer a outra parte envolvida.	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
2.8 Compromisso: Nesta estratégia, as partes não concordam totalmente com as posições, mas pretendem firmar um acordo futuro.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

2.9 Nas estratégias que você assinalou 4 ou 5, ou seja, estratégias que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa:

**Bilateral:** Mesmo que você tenha dados para auxiliar melhor numa negociação, sempre vai coletar dados também do fornecedor que você está negociando, visando entender o lado dele também, para fechar um negócio que fique bom para ambas as partes. Se caso não venha a fechar o negócio deixa portas abertas para futuras negociações porque o mercado de compra e venda muda bastante no decorrer de meses ou anos, se não deu certo essa vez pode dar em outra oportunidade.

**3. Defina, quais TÁTICAS você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 a tática que você menos utiliza e 5 a tática que você mais utiliza:**

3.1 Tática do controle de agenda: Quem comanda a agenda da negociação, tem vantagem sobre o outro negociador.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.2 Tática de limitação de tempo: Limitar o tempo da negociação para obter vantagem sobre a outra parte.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.3 Táticas Protelatórias: Postergar a reunião de fechamento, para que o tempo se esgote, fazendo com que a outra parte fique pressionada para fechar o negócio.	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.4 Tática do adiamento: Se posterga o fechamento para achar uma solução para os dois lados, ou para deixar a outra parte ansiosa.	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.5 Tática da breve interrupção: Se interrompe a reunião por minutos, para que as partes consigam refazer contas, peguem aprovações dos seus gestores, para o fechamento de negócio.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.6 Tática do local de reunião: Realizar a reunião na sua empresa, para evitar cansaço de viagem, diferença de clima ou fuso horário. Estando na empresa, pode-se posicionar os negociadores em locais estratégicos, deixando o negociador visitante nervoso, com desvantagem em relação aos outros participantes.	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.7 Tática do limite da autoridade: Informa-se que tem o limite financeiro, para tentar convencer a outra parte a fechar o negócio.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.8 Tática do precedente: Utiliza-se a base de informações de negociações anteriores, para se conseguir o mesmo desconto, ou se informa valores antigos, para que se consiga barganhar preço.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.9 Tática do meio termo: Usa-se esta tática para aparentar um ganho para a outra parte, mesmo sabendo que na maioria das vezes não é o que acontece.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

3.10 Tática da Bajulação: Elogiar a outra parte, pesquisar sobre seus gostos, conversar sobre o que diz respeito a outra parte, para “quebrar o gelo”, e chegar com mais facilidade ao fechamento da negociação.	( ) 1 ( x) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.11 Tática da linguagem corporal: Saber interpretar o que os gestos do outro negociador estão dizendo.	( ) 1 ( ) 2 ( x) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.12 Tática do impasse: Chegar a uma parte da negociação onde não se tem o acordo, para marcar uma nova rodada, e ter condições diferentes, novas margens de lucro, novos prazos de entrega, novos prazos de pagamento.	( ) 1 ( ) 2 ( x) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.13 Tática da iniciativa: Sempre tomar a iniciativa da negociação, pautas, datas, para se ter o controle da situação.	( ) 1 ( ) 2 ( x) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.14 Táticas de muitas informações: Levar à mesa da negociação, muitas informações, algumas desnecessárias, apenas para confundir a outra parte.	( ) 1 ( x) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.15 Tática de substituição de negociadores: Trocar o negociador no meio de uma rodada de negócios, para se ter novas ideias e seguir em outra linha de pensamento, para obter o maior ganho de concessões possíveis.	( ) 1 ( x) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.16 Tática pessoal: O negociador escolhe o melhor perfil que ele quer utilizar, pode ser agressivo, transparente, conservador, entre outros.	( ) 1 ( x) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.17 Tática da Persistência: Informar a outra parte as informações da negociação, para que se acostume com os dados, para depois entrar na negociação, para se chegar ao acordo desejado.	( ) 1 ( ) 2 ( x) 3 ( ) 4 ( ) 5

3.18 Nas táticas que você assinalou 4 ou 5, ou seja, táticas que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa:

**Tática do precedente:** Se o produto a ser negociado já é utilizado na empresa, sempre procurar informar o fornecedor que você está negociando, uma média de valores já pagos ou negociados em outras oportunidades. Sempre mostrar preocupação com seu limite financeiro e se possível não fechar o negócio em uma

reunião somente, é prudente coletar todas informações que achar necessário e estudar com calma antes de bater o martelo, marcar uma nova reunião ou responder a proposta por e-mail para ficar registrado tudo que foi acordado, ou se for o caso até um contrato.

**Tática do Limite da Autoridade:** Se a outra parte insistir em fechar o negócio na primeira reunião, informar que não tem autorização para fechar o negócio antes de passar todas informações para o superior ou diretor da empresa. Sempre deixar claro que tem alguém acima de você na hierarquia, e com calma depois pode-se estudar tudo o que foi negociado e ver se tem algo mais que possa melhorar ou que não foi visto na primeira reunião.

**4. Defina, quais TIPOS DE NEGOCIAÇÃO você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 o tipo de negociação que você menos utiliza e 5 tipos de negociação que você mais utiliza:**

4.1 Ganha-Ganha: É o mais satisfatório para ambos, pois as duas partes saem ganhando, com várias concessões e vantagens.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4.2 Ganha-Perde: Tentar tirar o máximo de vantagem sobre a outra parte, não se importando com negociações futuras, que podem não acontecer devido a este tipo de negociação.	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4.3 Perde-Ganha: Se entra na negociação em piores condições, e se negocia ou por não ter outra opção, ou por ser necessário fechar devido a pouco tempo, entre outros.	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4.4 Perde-Perde: Ruim para ambas as partes, não se faz concessões e a negociação fica travada, desta forma não se consegue melhores condições para os dois lados.	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

4.5 Nos tipos de negociação que você assinalou 4 ou 5, ou seja, tipos de negociação que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa

**Ganha-Ganha:** No final de se for fechado o negócio, depois de tudo acertado com prazo de entrega, preço, prazo de pagamento etc... e ficou bom para duas partes e não só uma ganhou, é um bom negócio, pois vai ter um fornecedor bom, confiável e que possa negociar várias vezes. Melhor negócio para uma empresa é, produto bom com preço justo.

#### 6.1.5.3 Sulmaq Industrial e Comercial AS

##### **Caracterização Sociográfica:**

1 - Gênero?

( ) feminino

( x) masculino

2 - Qual seu estado civil?

( ) solteiro (a)

( x) casado (a)

( ) união estável

( ) separado/divorciado (a)

( ) viúvo (a)

( ) outros. citar:\_\_\_\_\_

3 - Qual seu grau de escolaridade?

( ) ensino superior

( ) pós-graduação

( x) outros.

Citar: Técnico Contábil, Ensino Superior em andamento

4 - Faixa etária

( ) 18 a 25 anos

( ) 26 a 33 anos

( ) 34 a 41 anos

( ) 42 a 49 anos

( x) acima de 49 anos

5 - Em que faixa salarial você se enquadra?

- ( ) nenhuma  
 ( ) até R\$ 1.500,00 mês  
 ( ) de R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00 mês  
 ( ) de R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00 mês  
 ( ) de R\$ 4.001,00 a R\$ 6.000,00 mês  
 (x) de R\$ 6.001,00 a R\$ 15.000,00 mês  
 ( ) mais que R\$ 15.001,00 mês

6- Qual sua Empresa?

Sulmaq Industrial e Comercial S/A

**Competências, estratégias de negociação, táticas de negociação e tipos de negociação**

1. Defina, quais **COMPETÊNCIAS** você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 a competência que você menos utiliza e 5 a competência que você mais utiliza:

1.1 Ética: Onde se tem a postura correta, sem burlar regras para que o negócio seja fechado.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 (x) 5
1.2 Preparação: Busca informações sobre a empresa que irá negociar, sobre o produto e sobre o próprio negociador que estará do outro lado.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 (x) 4 ( ) 5
1.3 Objetivos: Já entra em uma negociação com valores / posição definida.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 (x) 4 ( ) 5
1.4 Empatia: Se coloca no lugar do outro, e entende a posição da outra parte.	( ) 1 ( ) 2 (x) 3 ( ) 4 ( ) 5
1.5 Comportamento Humano: Estuda o comportamento do outro negociador, como a linguagem corporal.	( ) 1 ( ) 2 (x) 3

	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5
1.6 Confidencialidade: Diz respeito à confiança quanto ao recebimento de informações sigilosas.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5

1.7 Nas competências que você assinalou 4 ou 5, ou seja, competências que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa.

**Ética:** Entendo que só temos vantagens sendo éticos, sendo honestos, os princípios éticos carregamos de nosso berço, recebemos de nossos pais e deveriam nortear a conduta das pessoas na sociedade, nossos comportamentos e valores morais. Nas negociações também devemos ser éticos, transparentes, acredito que criamos a solidez, construímos a relação de confiança e busca por um resultado em comum, podemos ter alguma desvantagem quando a outra parte não está sendo ética, contudo, é muito importante ressaltar e evidenciar que a omissão de informações não caracteriza “falta de ética”, faz parte das regras do jogo e vice-versa.

**Preparação:** Importantíssimo estaremos preparados para qualquer negociação, entendermos o negócio, conhecermos o produto que iremos negociar, conhecer o fornecedor e suas características pessoais, bem como de sua empresa, ex: tempo de atividades no mercado, idoneidade, capacidade financeira, qualidade, enfim, se cercar da maior quantidade possível de informações, a GRANDE vantagem é poderemos efetuar uma excelente compra em todos os sentidos.

A desvantagem em entrar em uma negociação sem boas informações é de não efetuarmos a melhor compra, ou efetuarmos uma péssima aquisição, seja pelo fator monetário, de qualidade, prazo de entrega.

**Objetivos:** Vantagem, Sempre importante ter um objetivo traçado, uma META à ser seguido, principalmente termos em mãos o custo aplicado e nosso target para atender estes custos, para que não tenhamos prejuízos na operação.

Desvantagem, acredito que a principal delas é não atender a precificação estimada na hora da venda, sem contar é claro, que ficamos sem referências/balizador, não saberemos se o valor será dentro das normalidades de mercado ou não.

**Confidencialidade:** Grande vantagem pois podemos criar, fortalecer as relações de confiança e deixar claro nossos princípios éticos e morais. Podemos solidificar/fortalecer grandes parceiras...

Desvantagem, não usando a confidencialidade, podemos perder a confiança ou não criar relações/parcerias sólidas e duráveis.

**2. Defina, quais ESTRATÉGIAS você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 a estratégia que você menos utiliza e 5 a estratégia que você mais utiliza:**

2.1 Unilateral: Onde se ignora as informações da outra parte que está negociando.	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2.2 Bilateral: Se coleta informações do outro negociador, a fim de buscar um acordo para as 2 partes	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2.3 Competição: Nesta modalidade, busca-se a maior vantagem possível para uma parte da negociação.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5
2.4 Colaboração: Onde se busca um acordo entre as partes	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2.5 Conciliação: Neste caso, o acordo é firmado no famoso "meio termo", onde as duas partes fiquem satisfeitas	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2.6 Evitação: Não se chega ao acordo, devido a posição divergente das duas partes, se evita conflito	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2.7 acomodação: Nesta situação, se renuncia a vontades próprias, para satisfazer a outra parte envolvida.	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

2.8 Compromisso: Nesta estratégia, as partes não concordam totalmente com as posições, mas pretendem firmar um acordo futuro	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.9 Nas estratégias que você assinalou 4 ou 5, ou seja, estratégias que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa:

**Competição:** Vantagem, nesta modalidade buscamos a maior vantagem possível, pode-se também ser chamada de compras competitivas, negociação forte, onde se busca o melhor resultado possível e na maioria das vezes consegue atender as demandas comerciais (Sejam Compras ou Vendas) e conseqüentemente ajustar ou melhorar margens de vendas.

Desvantagens, no meu ponto de vista a maior desvantagem é a dificuldade de criar acordos comerciais e parcerias futuras.

**3. Defina, quais TÁTICAS você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 a tática que você menos utiliza e 5 a tática que você mais utiliza:**

3.1 Tática do controle de agenda: Quem comanda a agenda da negociação, tem vantagem sobre o outro negociador	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.2 Tática de limitação de tempo: Limitar o tempo da negociação para obter vantagem sobre a outra parte	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.3 Táticas Protelatórias: Postergar a reunião de fechamento, para que o tempo se esgote, fazendo com que a outra parte fique pressionada para fechar o negócio	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5
3.4 Tática do adiamento: Se posterga o fechamento para achar uma solução para os dois lados, ou para deixar a outra parte ansiosa	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

3.5 Tática da breve interrupção: Se interrompe a reunião por minutos, para que as partes consigam refazer contas, peguem aprovações dos seus gestores, para o fechamento de negócio	( ) 1 ( ) 2 ( x ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.6 Tática do local de reunião: Realizar a reunião na sua empresa, para evitar cansaço de viagem, diferença de clima ou fuso horário. Estando na empresa, pode-se posicionar os negociadores em locais estratégicos, deixando o negociador visitante nervoso, com desvantagem em relação aos outros participantes.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( x ) 4 ( ) 5
3.7 Tática do limite da autoridade: Informa-se que tem o limite financeiro, para tentar convencer a outra parte a fechar o negócio.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( x ) 4 ( ) 5
3.8 Tática do precedente: Utiliza-se a base de informações de negociações anteriores, para se conseguir o mesmo desconto, ou se informa valores antigos, para que se consiga barganhar preço	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( x ) 5
3.9 Tática do meio termo: Usa-se esta tática para aparentar um ganho para a outra parte, mesmo sabendo que na maioria das vezes não é o que acontece	( ) 1 ( ) 2 ( x ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.10 Tática da Bajulação: Elogiar a outra parte, pesquisar sobre seus gostos, conversar sobre o que diz respeito a outra parte, para “quebrar o gelo”, e chegar com mais facilidade ao fechamento da negociação	( ) 1 ( x ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.11 Tática da linguagem corporal: Saber interpretar o que os gestos do outro negociador estão dizendo	( ) 1 ( ) 2 ( x ) 3 ( ) 4 ( ) 5
3.12 Tática do impasse: Chegar a uma parte da negociação onde não se tem o acordo, para marcar uma nova rodada, e ter condições diferentes, novas margens de lucro, novos prazos de entrega, novos prazos de pagamento	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( x ) 4 ( ) 5
3.13 Tática da iniciativa: Sempre tomar a iniciativa da negociação, pautas, datas, para se ter o controle da situação	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( x ) 5
3.14 Táticas de muitas informações: Levar à mesa da negociação, muitas informações, algumas desnecessárias, apenas para confundir a outra parte	( ) 1 ( ) 2 ( x ) 3 ( ) 4 ( ) 5

3.15 Tática de substituição de negociadores: Trocar o negociador no meio de uma rodada de negócios, para se ter novas ideias e seguir em outra linha de pensamento, para obter o maior ganho de concessões possíveis	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
3.16 Tática pessoal: O negociador escolhe o melhor perfil que ele quer utilizar, pode ser agressivo, transparente, conservador, entre outros	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
3.17 Tática da Persistência: Informar a outra parte as informações da negociação, para que se acostume com os dados, para depois entrar na negociação, para se chegar ao acordo desejado	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

3.18 Nas táticas que você assinalou 4 ou 5, ou seja, táticas que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa:

**Tática de limitação de tempo:** Vantagens, Limitar o tempo em muitas ocasiões é fator determinante para o fechamento de uma boa compra, muitas vezes o fornecedor tem ansiedade da venda, a necessidade moral da venda, em muitas situações a necessidade financeira da venda, a pressão pela meta a ser batida/cumprida, fatores que , não podem ocorrer com os compradores.

Desvantagens, Algumas técnicas sugerem não ter limitação de tempo, quanto maior o tempo disponível, maior o tempo de maturação no negócio e a ansiedade da compra/venda normalmente é transferida para o vendedor

**Táticas Protelatórias:** Vantagens, Técnica que consiste em deixar a outra parte pressionada ou ansiosa, normalmente utilizada nos finais de mês, onde os vendedores estão dependentes de vendas para fechamento de mês e atingimento de metas, em algumas situações podemos encontrar a outra parte com necessidades financeiras para cumprimento das obrigações.

Desvantagens, ao mesmo tempo, podemos encontrar a outra parte com a metas já atingidas e a empresa com boa estrutura financeira, onde podemos perder um bom negócio.

**Tática do adiamento:** Vantagens, conforme comentado, se posterga o fechamento para deixar a outra parte ansiosa ou para que possa encontrar soluções para o fechamento da venda, ex: negociação com as principais fontes de fornecimento para tentar viabilizar a venda, buscar soluções de otimizações de processos para baixar custos e poder ter um melhor poder competitivo.

Desvantagens, perder oportunidades, demora no prazo de entrega prejudicando o fluxo de manufatura.

**Tática do local de reunião:** Vantagens, Importante realizar o encontro/reunião na empresa do comprador, evitamos perda de tempo com deslocamentos, cansaço com viagens, despesas com logística, etc..., estratégico trazer o negociador visitante em nosso meio comum, onde estamos familiarizados e nos sentimos mais seguros, ao mesmo tempo podemos criar um ambiente forte e fazer com que a outra parte possa se sentir de alguma forma nervoso/ansiado, muitas vezes a outra parte se sente pressionada e concede/flexibiliza a negociação.

Desvantagens, entendo que temos poucas desvantagens, o que pode acontecer é a outra parte se sentir pressionada e optar em não flexibilizar o negócio..., ex: transferir a responsabilidade ou falta de autonomia para fechamento naquele momento.

**Tática do limite da autoridade:** Vantagens, utiliza-se desta prática mencionando o setor financeiro como “escudo”, expondo que não se tem alçada liberada para fechamento e ou devemos buscar autorização/liberação com superior para fechamento, assim, pressionando a outra parte sob possibilidade de perder o negócio.

Desvantagens, não fechar no momento, tendo riscos de novas avaliações e consequentemente aumento dos valores.

**Tática do precedente:** Vantagens, Base de dados, últimas aquisições, histórico de negociações anteriores, base de descontos negociadas, consumo mensal, com todos estes dados podemos conseguir nosso objetivo.

Desvantagens, a outra parte argumentar sobre reajustes pontuais, oscilações e movimentações cambiais, aumentos de matérias primas ou commodities.

**Tática do impasse:** Vantagens, Gerar o desconforto, a reflexão, a análise dos dados/condições apresentadas, rever margens e a outra parte buscar alternativas e soluções na sua empresa ou com seus fornecedores para redução de valores, ex: programas de melhorias contínuas para redução de custos.

Desvantagens, Revisão de custos com possibilidades de aumentos nos valores apresentados.

**Tática da iniciativa:** Vantagens, importante sempre tomar as iniciativas, conduzir as negociações e ao mesmo tempo seguir liderando, a outra parte percebe

comando e liderança em relação ao tema, normalmente se tem vantagens ou se atinge os objetivos traçados.

Desvantagens, Vejo poucas desvantagens, pode acontecer da outra parte se sentir pressionada ou archoada e declinar momentaneamente da negociação.

**Tática pessoal:** Vantagens, entendo está tática muito propicia, o negociador escolhe o melhor perfil e o aplica dependendo do perfil da outra parte, para que isso aconteça, é necessário que o comprador tenha uma boa visão e uma adaptação/sensibilidade muito forte e dinâmica, com isso é possível adaptarmos e termos um “antídoto” imediato à outra parte.

Desvantagens, o Comprador não estar totalmente preparado/adaptado à está tática e a outra parte perceber tal ação.

**4. Defina, quais TIPOS DE NEGOCIAÇÃO você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 o tipo de negociação que você menos utiliza e 5 tipos de negociação que você mais utiliza:**

4.1 Ganha-Ganha: É o mais satisfatório para ambos, pois as duas partes saem ganhando, com várias concessões e vantagens	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4.2 Ganha-Perde: Tentar tirar o máximo de vantagem sobre a outra parte, não se importando com negociações futuras, que podem não acontecer devido a este tipo de negociação	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4.3 Perde-Ganha: Se entra na negociação em piores condições, e se negocia ou por não ter outra opção, ou por ser necessário fechar devido a pouco tempo, entre outros	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4.4 Perde-Perde: Ruim para ambas as partes, não se faz concessões e a negociação fica travada, desta forma não se consegue melhores condições para os dois lados.	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

4.5 Nos tipos de negociação que você assinalou 4 ou 5, ou seja, tipos de negociação que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa

**Ganha-Perde:** Vantagens, conseguir chegar no target proposto, conseguir atender as metas consequentemente melhor as margens da companhia, compra estritamente competitivas, **Desvantagens,** não criar/dar continuidade à parcerias futuras, necessidade e esforços para desenvolver e homologar novos fornecedores.

#### 6.1.5.4 Associação Hospitalar Manoel Francisco Guerreiro

##### **Caracterização Sociográfica:**

1 - Gênero?

( ) feminino

( x) masculino

2 - Qual seu estado civil?

( ) solteiro (a)

( ) casado (a)

( x) união estável

( ) separado/divorciado (a)

( ) viúvo (a)

( ) outros. citar:\_\_\_\_\_

3 - Qual seu grau de escolaridade?

( x) ensino superior

( ) pós-graduação

( ) outros. especificar\_\_\_\_\_

4 - Faixa etária

( ) 18 a 25 anos

( ) 26 a 33 anos

( x) 34 a 41 anos

( ) 42 a 49 anos

( ) acima de 49 anos

5 - Em que faixa salarial você se enquadra?

- ( x ) nenhuma  
 ( ) até R\$ 1.500,00 mês  
 ( ) de R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00 mês  
 ( ) de R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00 mês  
 ( ) de R\$ 4.001,00 a R\$ 6.000,00 mês  
 ( ) de R\$ 6.001,00 a R\$ 15.000,00 mês  
 ( ) mais que R\$ 15.001,00 mês

6- Qual sua Empresa?

Associação Hospitalar Manoel Francisco Guerreiro

**Competências, estratégias de negociação, táticas de negociação e tipos de negociação**

1. Defina, quais **COMPETÊNCIAS** você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 a competência que você menos utiliza e 5 a competência que você mais utiliza:

1.1 Ética: Onde se tem a postura correta, sem burlar regras para que o negócio seja fechado	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( x ) 4 ( ) 5
1.2 Preparação: Busca informações sobre a empresa que irá negociar, sobre o produto e sobre o próprio negociador que estará do outro lado.	( ) 1 ( ) 2 ( x ) 3 ( ) 4 ( ) 5
1.3 Objetivos: Já entra em uma negociação com valores / posição definida	( ) 1 ( ) 2 ( x ) 3 ( ) 4 ( ) 5
1.4 Empatia: Se coloca no lugar do outro, e entende a posição da outra parte	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( x ) 4 ( ) 5
1.5 Comportamento Humano: Estuda o comportamento do outro negociador, como a linguagem corporal	( ) 1 ( x ) 2 ( ) 3

	( ) 4 ( ) 5
1.6 Confidencialidade: Diz respeito à confiança quanto ao recebimento de informações sigilosas	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 (x) 5

1.7 Nas competências que você assinalou 4 ou 5, ou seja, competências que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa:

**Ética:** Sempre trabalham com ética, devido a princípios, para se manter longe da corrupção.

**Empatia:** Sempre que possível, procuram se colocar no lugar do outro, mesmo realizando várias negociações via sistema, aonde não se tem o contato com a outra parte.

**Confidencialidade:** Sempre, em todos os casos, mantém o sigilo das informações, assim como gostariam que mantenham em sigilo as informações que repassam a terceiros.

**2. Defina, quais ESTRATÉGIAS você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 a estratégia que você menos utiliza e 5 a estratégia que você mais utiliza:**

2.1 Unilateral: Onde se ignora as informações da outra parte que está negociando.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 (x) 4 ( ) 5
2.2 Bilateral: Se coleta informações do outro negociador, a fim de buscar um acordo para as 2 partes	( ) 1 (x) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
2.3 Competição: Nesta modalidade, busca-se a maior vantagem possível para uma parte da negociação.	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 (x) 5
2.4 Colaboração: Onde se busca um acordo entre as partes	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 (x) 4

	( ) 5
2.5 Conciliação: Neste caso, o acordo é firmado no famoso “meio termo”, onde as duas partes fiquem satisfeitas	( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( x) 4 ( ) 5
2.6 Evitação: Não se chega ao acordo, devido a posição divergente das duas partes, se evita conflito	( x) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
2.7 Acomodação: Nesta situação, se renuncia a vontades próprias, para satisfazer a outra parte envolvida.	( x) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
2.8 Compromisso: Nesta estratégia, as partes não concordam totalmente com as posições, mas pretendem firmar um acordo futuro	( x) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

2.9 Nas estratégias que você assinalou 4 ou 5, ou seja, estratégias que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa:

**Unilateral:** Não consideram a posição da outra parte, devido a verba liberada que tem, e pela negociação ser quase toda por sistema.

**Competição:** Necessário ser extremamente competitivo, também devido a verba liberada.

**Colaborativa:** Quando possível, se une ao fornecedor, para que os dois ganhem na negociação.

**Conciliação:** Também, em alguns casos, conseguem conciliar valores, prazos de entrega, para que os dois saiam da melhor maneira na negociação.

**3. Defina, quais TÁTICAS você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 a tática que você menos utiliza e 5 a tática que você mais utiliza:**

3.1 Tática do controle de agenda: Quem comanda a agenda da negociação, tem vantagem sobre o outro negociador	( x) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

3.2 Tática de limitação de tempo: Limitar o tempo da negociação para obter vantagem sobre a outra parte	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.3 Táticas Protelatórias: Postergar a reunião de fechamento, para que o tempo se esgote, fazendo com que a outra parte fique pressionada para fechar o negócio	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.4 Tática do adiamento: Se posterga o fechamento para achar uma solução para os dois lados, ou para deixar a outra parte ansiosa	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.5 Tática da breve interrupção: Se interrompe a reunião por minutos, para que as partes consigam refazer contas, peguem aprovações dos seus gestores, para o fechamento de negócio	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.6 Tática do local de reunião: Realizar a reunião na sua empresa, para evitar cansaço de viagem, diferença de clima ou fuso horário. Estando na empresa, pode-se posicionar os negociadores em locais estratégicos, deixando o negociador visitante nervoso, com desvantagem em relação aos outros participantes.	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.7 Tática do limite da autoridade: Informa-se que tem o limite financeiro, para tentar convencer a outra parte a fechar o negócio.	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.8 Tática do precedente: Utiliza-se a base de informações de negociações anteriores, para se conseguir o mesmo desconto, ou se informa valores antigos, para que se consiga barganhar preço	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5
3.9 Tática do meio termo: Usa-se esta tática para aparentar um ganho para a outra parte, mesmo sabendo que na maioria das vezes não é o que acontece	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.10 Tática da Bajulação: Elogiar a outra parte, pesquisar sobre seus gostos, conversar sobre o que diz respeito a outra parte, para “quebrar o gelo”, e chegar com mais facilidade ao fechamento da negociação	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.11 Tática da linguagem corporal: Saber interpretar o que os gestos do outro negociador estão dizendo	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

3.12 Tática do impasse: Chegar a uma parte da negociação onde não se tem o acordo, para marcar uma nova rodada, e ter condições diferentes, novas margens de lucro, novos prazos de entrega, novos prazos de pagamento	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.13 Tática da iniciativa: Sempre tomar a iniciativa da negociação, pautas, datas, para se ter o controle da situação	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.14 Táticas de muitas informações: Levar à mesa da negociação, muitas informações, algumas desnecessárias, apenas para confundir a outra parte	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.15 Tática de substituição de negociadores: Trocar o negociador no meio de uma rodada de negócios, para se ter novas ideias e seguir em outra linha de pensamento, para obter o maior ganho de concessões possíveis	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.16 Tática pessoal: O negociador escolhe o melhor perfil que ele quer utilizar, pode ser agressivo, transparente, conservador, entre outros	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.17 Tática da Persistência: Informar a outra parte as informações da negociação, para que se acostume com os dados, para depois entrar na negociação, para se chegar ao acordo desejado	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

3.18 Nas táticas que você assinalou 4 ou 5, ou seja, táticas que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa:

**Precedente:** Utilizam bastante a tática do precedente, utilizando preço negociado na última negociação. Acreditam que esta tática é muito útil, e funciona na maioria dos casos.

**Meio Termo:** Para se chegar ao final da negociação, e se ganhar parte do que foi solicitado, é utilizada algumas vezes.

4. Defina, quais **TIPOS DE NEGOCIAÇÃO** você utiliza no momento da negociação, levando em consideração, em uma escala de 1 a 5, 1 o tipo de negociação que você menos utiliza e 5 tipos de negociação que você mais utiliza:

4.1 Ganha-Ganha: É o mais satisfatório para ambos, pois as duas partes saem ganhando, com várias concessões e vantagens	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4.2 Ganha-Perde: Tentar tirar o máximo de vantagem sobre a outra parte, não se importando com negociações futuras, que podem não acontecer devido a este tipo de negociação	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5
4.3 Perde-Ganha: Se entra na negociação em piores condições, e se negocia ou por não ter outra opção, ou por ser necessário fechar devido a pouco tempo, entre outros	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4.4 Perde-Perde: Ruim para ambas as partes, não se faz concessões e a negociação fica travada, desta forma não se consegue melhores condições para os dois lados.	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

4.5 Nos tipos de negociação que você assinalou 4 ou 5, ou seja, tipos de negociação que você mais utiliza, descreva vantagens/desvantagens de cada uma para a negociação em sua empresa:

**Ganha-Perde:** Utilizam na maioria das vezes, pois devido a serem competitivos na maioria das negociações, sempre procuram obter a maior vantagem possível. Também usam este tipo de negociação, devido a verba que tem liberada.

#### 6.1.6 Interpretação dos resultados das entrevistas

A pesquisa foi realizada com 04 pessoas de diferentes organizações, sendo 03 pessoas do sexo masculino, e 01 pessoa do sexo feminino. Em relação ao estado civil dos entrevistados, 02 pessoas solteiras, 01 pessoa casada e 01 pessoa em união estável.

Referente a escolaridade dos 04 entrevistados, 01 pessoa com ensino médio completo, 01 pessoa está cursando curso superior e 02 pessoas com graduação

completa. A idade das pessoas entrevistadas variou de 26 a 50 anos, e a remuneração mensal dos entrevistados varia de R\$ 2.000,00 a R\$ 15.000,00.

#### 6.1.6.1 Competências para negociação utilizadas pelos profissionais de negociação

De acordo com a pesquisa realizada com os profissionais de negociação das organizações, a seguir serão expostas as competências que os negociadores consideram mais importante para se ter o sucesso desejado em uma negociação. Serão informadas as competências que foram elencadas com notas 4 e 5 na pesquisa, ou seja, as que foram assinaladas com maior relevância.

Uma das competências da negociação mais utilizadas é a **preparação**, citada na pesquisa por 03 profissionais como competência de grande importância. Ter informações a respeito do tema que será tratado, sobre o outro negociador, ou conseguir informações da outra empresa que quer fechar o negócio, pode dar vantagens importantes na negociação. Os entrevistados acham muito importante ter estas informações para que a negociação tenha um bom andamento, e consigam chegar ao resultado pretendido.

Também, pode-se citar a competência da **confidencialidade** como grande destaque na pesquisa realizada, 02 empresas citam esta competência com grande ênfase. É na confidencialidade que se cria grande confiança entre as partes, saber os dados que deve se manter apenas entre as empresas. Isto cria um laço entre as partes, gerando parcerias.

Outra competência bastante utilizada, em grande parte das negociações, é a **ética**. Conforme a pesquisa aplicada, 03 empresas citaram esta competência como essencial. As empresas acreditam que somente tendo uma postura ética adequada, se consegue manter contatos, compras e vendas futuras. Se não tiver a ética como prioridade, pode se conseguir algo no momento, mas irá dificultar as negociações necessárias para o futuro, pois não existe a confiança entre as partes, algo muito importante para o fechamento de negócios.

Também pode-se citar conforme as pessoas entrevistadas, que ter em mente a competência do **objetivo** para a negociação é fundamental. De acordo com a pesquisa realizada, 02 empresas elencaram esta competência com muita importância na negociação. Deve-se ter em mãos o *target* para atender aos custos. Quando se

tem o objetivo definido, fica muito mais fácil de dar andamento a negociação, e saber para qual caminho seguir, e qual valor deve-se chegar.

E 01 profissional entrevistado, cita a **empatia** como competência fundamental, na pesquisa realizada. Necessário e importante utilizar a competência da Empatia, se colocar no lugar do outro, para poder avaliar os dados apresentados, e sentir se a outra parte está sendo justa.

#### 6.1.6.2 Estratégias de negociação utilizadas pelos profissionais de negociação

A seguir, será informado de acordo com os profissionais entrevistados, as estratégias de negociação mais utilizadas, que consideram mais importantes.

Dos quatro profissionais entrevistados, 01 profissional sempre utiliza a estratégia **Unilateral** para negociação, não importando a posição da outra parte, pois o trabalho é realizado via *software*, e não tem o contato pessoal ou por telefone, desta forma seguem apenas o que tem de informação em mãos.

Ainda, 02 profissionais entrevistados elegeram a estratégia de negociação **Bilateral** muito importante, pois consideram necessário obter informações do seu fornecedor, para conseguir formular a melhor proposta de negociação. Com informações da outra parte, consegue montar sua estratégia e dar um norte para que a negociação tenha um desfecho a seu favor.

Também 02 profissionais entrevistados citam a **competição** como estratégia de negociação muito considerável. Utilizam todos os meios para conseguir chegar ao resultado esperado, para conseguir o maior desconto, melhor prazo, melhor pagamento, não importando a condição da outra parte, mesmo sabendo que agindo desta forma, uma próxima negociação poderá não existir, até mesmo pela opção da outra pessoa com quem negociou, pois está se estabelecendo uma grande batalha entre eles, não gerando uma parceria que sempre é benéfica para as 2 partes.

Outra estratégia de negociação utilizada, que é considerada muito importante é a **colaboração**. Aqui, 03 entrevistados utilizam esta estratégia sempre que possível nas negociações, para que as 2 partes envolvidas saiam satisfeitas, e para que possam realizar futuros negócios. Esta modalidade de estratégia de negociação firma laços, gerando parcerias, que podem ser muito úteis no futuro para as 2 empresas.

Por fim, 01 entrevistado, utiliza a estratégia de negociação da **conciliação**, verificando com a outra parte, quais as melhores condições para o fechamento da

proposta, para que fique bom para os 2 lados. Desta forma também é gerado uma parceira, mesmo que informalmente, terão chances de negociações futuras.

#### 6.1.6.3 Táticas de negociação utilizadas pelos profissionais de negociação

Em seguida, será informado as táticas de negociação, que os profissionais entrevistados elencaram como as mais importantes.

A tática de **limitação de tempo**, foi assinalada por 01 entrevistado como muito importante. Pressionar a outra parte para fechar a negociação, pode dar vantagens, deixando o outro negociador ansioso. A necessidade da venda, para bater metas, ter um status dentro da empresa, pode fazer com que a limitação de tempo seja favorável para desfecho da negociação.

Também 01 entrevistado elegeu a **tática protelatória** como essencial para a negociação. Postergar o fechamento do negócio pode ser uma boa tática para se obter bons resultados, esgotar o prazo para fechar a compra, pode deixar a outra parte desconfortável, pressionada para bater metas, as vezes necessitando da venda para que a empresa consiga pagar suas obrigações. Está tática funciona se a outra parte não esteja com uma boa saúde financeira, pois se não depender desta venda para o seu fluxo, será apenas perda de tempo, e o negócio não irá evoluir.

Outra tática indispensável para 01 entrevistado, é a **tática do adiamento**, sempre postergando o fechamento da negociação, para pressionar a outra parte, até conseguir melhores preços e prazos de pagamento e prazo de entrega. Deve-se ficar atento para não perder a oportunidade de compra, pois devido a demora em finalizar o negócio, pode aparecer algum outro interessado, e fechar a compra. Também deve-se avaliar a disponibilidade do produto que está sendo negociado, para aplicar esta tática.

A tática do **local da reunião** é fundamental para 01 entrevistado. Desta forma se consegue conduzir a reunião com mais facilidade, se sentindo mais confortável por estar “em casa “. Pode-se colocar em pauta assuntos que acha mais importante e mais vantajosos para sua organização. Também pode se convidar para a reunião gestores do maior escalão, deixando a outra parte intimidada, e desta forma pode flexibilizar a negociação, mas não se deve pressionar em excesso, pois pode assustar o outro negociador, e ele pode não querer fechar o negócio no momento, transferindo a responsabilidade para algum gestor que não está presente.

Na continuidade, 3 entrevistados utilizam seguidamente a **tática do limite de autoridade**. É uma forma de se defender em uma negociação. Informar que não tem o poder da decisão no momento, e que precisa da autorização do seu gestor, irá fazer com que ganhe tempo, conseguirá avaliar outras propostas, ou verificar suas próprias margens, assim na próxima rodada da negociação, já terá o valor certo que precisa negociar, para obter a maior vantagem possível.

As 4 pessoas entrevistadas, informaram que utilizam a **tática do precedente**. Suas empresas mantêm uma base de dados, que gera o valor pago pelos produtos na última compra. Esta informação está disponível no momento da negociação, e deve ser utilizada para fechar o negócio. Sempre é importante informar a outra parte o valor que pagou na última compra, desta forma temos uma base de valores, que a outra parte tem que levar em conta. Importante atentar na utilização desta tática, pois uma nova compra pode ser em quantidades maiores do que na última, neste caso pode-se barganhar um preço menor. Esta tática pode não funcionar se o item que está sendo negociado depender da variação cambial, ou aumento de matéria prima, ou se for commodities, que é gerida pela lei da oferta e demanda, que são variáveis externas.

A tática do **meio termo** foi elencada por 01 entrevistado como importante em uma negociação. Certas vezes, é necessário perder em algum ponto da negociação e ganhar em outro, para se adquirir o produto necessário para a organização. Não se pode ganhar tudo o que se pretende em algumas negociações, então o meio termo é uma forma de fechar o negócio, sem gerar impasse e sem gerar prejuízos para sua organização, por falta de produtos ou materiais.

Na sequência pode-se relacionar que 01 pessoa entrevistada utiliza e considera importante, a **tática do impasse**. Acha necessário e faz de forma proposital, não fechar negócio na primeira rodada, mesmo tendo números aparentemente favoráveis. Isto faz com que a outra parte tente reduzir ainda mais os valores, diminuir prazos ou estender pagamentos. Esta tática pode ser utilizada se existe tempo hábil para fechar o negócio. Mas também pode-se ter desvantagens, caso a outra parte revise custos, analise o mercado e note que existe reajustes previstos em novas compras de materiais, pode ser que o preço seja reajustado e não reduzido.

Pode-se colocar como crucial para 01 entrevistado, a **tática da iniciativa**. Está tática deve ser utilizada para mostrar quem está no comando da negociação. Deixar claro a liderança nos assuntos a serem tratados, nas barganhas dentro da negociação, irá dar uma posição de destaque, deixando a outra parte menos ativa, e

assim pode ser que não coloque muitos obstáculos para fechar o negócio. Porém se for muito incisivo, pode deixar a outra parte intimidada, fazendo com que decline da negociação.

A **tática pessoal**, é utilizado por 01 entrevistado, sempre que possível. É necessário mudar o perfil de atuação em cada negociação, de acordo com o outro negociador. Necessário avaliar a outra parte, ter conhecimento sobre a outra empresa, e prever como irão agir. Pode-se agir de uma forma, e o outro negociador mudar o seu perfil, caso ele perceba, então esta tática não funcionará.

#### 6.1.6.4 Tipos de negociação utilizados pelos profissionais de negociação

Em seguida, será exposto os tipos de negociação que os profissionais entrevistados consideram essenciais para uma boa negociação ser realizada.

Para 02 entrevistados, o tipo de negociação **ganha-ganha** é muito importante, para que a negociação seja finalizada com êxito. Consideram muito bom quando os dois lados ganham, pois desta forma podem realizar negócios futuros, e as duas partes saem com a impressão de terem feito um bom negócio, com condições justas.

O tipo de negociação que 03 profissionais entrevistados responderam que utilizam em várias situações é o **ganha-perde**, devido a sempre querer tirar a maior vantagem possível da negociação, ou por conta do target que tem, ou em função da verba liberada pela empresa, e pela pressão dos seus gestores, para ter um lucro maior no final.

#### 6.1.6.5 Vantagens/desvantagens das competências para negociação utilizadas pelos profissionais de negociação

A seguir será descrito as vantagens e desvantagens das competências de negociação.

**Preparação:** Conseguem-se informações com antecedência sobre a negociação, prevendo cenários e caminhos que podem ser seguidos. Também pode ser checadadas informações da outra empresa, qualidade dos produtos, saúde financeira, entre outros. A desvantagem que pode ser citada, se em uma negociação o negociador entrar sem estar preparado, perde-se oportunidades de fazer a melhor

compra, pois pode fazer o negócio improvisando, perdendo valores, ou até qualidade do produto e prazos de entrega.

**Confidencialidade:** A grande vantagem de usar a confidencialidade como competência de negociação, é o vínculo que se cria com a outra parte, criando uma parceira que pode resultar em outros bons negócios. Porém, se não manter a confidencialidade das informações em uma negociação, a outra organização não irá ter a confiança necessária, desta forma pode não ser concretizado este negócio, e outras negociações futuras. Também não irá recomendar a organização como referência.

**Ética:** A grande vantagem de usar a ética, em todos os movimentos que se executa em uma negociação, é que se ganha a confiança do outro negociador, se cria uma relação sólida e robusta, independente se fechar ou não o negócio, será bem visto no mercado, o que pode abrir portas para outros negócios. Caso não se utilize a ética, e queira ganhar o negócio a qualquer custo, o outro lado irá perceber, e não será bem visto, com certeza esta conversa chegará a outras empresas e não passará uma boa imagem da empresa.

**Objetivo:** Quando se entra em uma negociação com o objetivo definido, se tem uma grande vantagem sobre a outra parte. Ter valores definidos, custo e prazos, irão ajudar a pressionar o outro negociador, fazendo com que a negociação seja fechada mais rapidamente, pois se tem um roteiro já planejado a seguir. A desvantagem que temos, é que o outro negociador pode se sentir intimidado, fazendo com que fique travado, e não dê andamento ao negócio.

**Empatia:** A vantagem de se utilizar a empatia em uma negociação, é que a outra parte envolvida irá perceber a forma que está agindo, terá uma percepção de um profissional justo e irá se sentir mais confortável, gerando a confiança necessária para fechar o negócio. Caso não utilizar a empatia, ficará mais difícil de “quebrar o gelo”, e cada parte irá tentar tirar a maior vantagem possível, não se importando com a situação do outro.

#### 6.1.6.6 Vantagens/desvantagens das estratégias de negociação utilizadas pelos profissionais de negociação

Em seguida será informado as vantagens e desvantagens das estratégias de negociação.

**Unilateral:** A vantagem de se utilizar a estratégia unilateral, é que já se tem o objetivo definido antes de iniciar a negociação. Pode-se finalizar a negociação mais rapidamente, com uma pauta definida, forçando o negócio a ser fechado nas condições impostas inicialmente. A desvantagem é que o outro lado pode ter condições até melhores, mas por falta de oportunidade, não consegue expor, ou deixar o outro negociador pressionado, fazendo com que a negociação não tenha o final desejado.

**Bilateral:** Obtém-se grande vantagem em utilizar a estratégia bilateral em uma negociação. Nesta estratégia se coleta informações da outra organização, sobre preços, prazos, entre outras, e com base nestas informações, pode-se ir negociando as melhores condições possíveis para o fechamento do negócio. Caso não se utilize esta estratégia de negociação, não se consegue visualizar todas as condições possíveis que a outra parte pode oferecer, e não se ter um ganho maior.

**Colaboração:** Esta estratégia é vantajosa em toda negociação. As partes envolvidas querem chegar a um acordo que fique bom para os dois lados, e forçam um acerto. Cada empresa deve ceder em alguma condição, para que o negócio seja fechado da melhor maneira possível. Caso não se utilize esta estratégia, a grande desvantagem é que além de não fechar o negócio em questão, poderá gerar um desconforto para negócios futuros, pois sabe-se e já entendem a forma que as empresas negociam.

**Conciliação:** A Vantagem de se utilizar a conciliação em uma negociação, é que as partes envolvidas querem fechar o negócio, e irão ceder para que isto aconteça, e também gera uma relação de confiança entre as 02 empresas. Se não utilizar esta estratégia, pelas partes estarem firmes nas propostas iniciais e não cederem, a desvantagem que se tem, é o não fechamento do negócio, a visão que se terá da outra empresa não será das melhores, e a realização de outros negócios fica em risco.

#### 6.1.6.7 Vantagens/desvantagens das táticas de negociação utilizadas pelos profissionais de negociação

Agora será informado as vantagens e desvantagens das táticas de negociação.

**Limitação de Tempo:** Neste caso, o pouco tempo que se tem para fechar o negócio pode estar a favor de um negociador, e a outra parte fica sob pressão, e em

alguns casos acaba fechando o negócio para não perder a venda, por necessidade financeira ou pelas metas a serem batidas, mesmo não tendo feito uma grande negociação. Porém a desvantagem que temos, é que em outros casos, se postergar o fechamento, a outra parte vai ficando ansiosa, querendo fechar, podendo enviar alguma proposta revisada, com valores menores, para que o negócio se concretize.

**Tática protelatória, adiamento e impasse:** Esta tática é utilizada geralmente em negociações com valores mais elevados e em negociações específicas. Se postergando o fechamento, o outro negociador provavelmente começará a revisar propostas, visando o fechamento do negócio. É muito eficiente caso a empresa que vende o produto, esteja precisando muito da venda, para conseguir se equilibrar financeiramente, ou tenha metas a serem atingidas, que acontecem principalmente no final de cada mês. A desvantagem, é que se a empresa que se está negociando, está bem estruturada financeiramente, esta tática não irá funcionar como deveria, e só perderá tempo e a oportunidade de fechar o negócio.

**Tática do local da reunião:** A vantagem desta tática, é que realizando a reunião em sua empresa, pode-se liderar a reunião do início ao fim, tratando os temas que mais interessam, e que considera importante. Pode-se pressionar a outra parte, com gestores com cargos mais elevados, deixando a outra parte nervosa, ou ansiosa para o fechamento. Nesta tática uma vantagem que pode-se citar é que não se tem problemas com viagens ou fuso horário, e despesas para a realização da mesma. O único problema que se pode ter, é que a outra parte pode se sentir intimidada, e travar o fechamento do negócio, ou postergar para uma próxima reunião.

**Tática do limite de autoridade:** Conseguir-se uma grande vantagem com esta tática, informando sempre que não pode fechar o negócio, devido a não ter a autonomia do seu gestor ou setor financeiro. Desta forma, se tem em mãos a primeira proposta, e ganha-se tempo para pesquisar valores com outros fornecedores, ou se estuda esta proposta, e na próxima rodada da negociação é solicitado o fechamento com valores abaixo dos que foram solicitados anteriormente, ou se solicita outras vantagens, que serão benéficas para a empresa. A desvantagem que pode-se ter neste caso, é que com este intervalo na negociação, a outra parte também pode ter algum reajuste no seu material, que irá gerar o resultado oposto do esperado, elevando os valores, ou até mesmo vendendo para um terceiro envolvido, não tendo mais o material disponível. Todos os pontos devem ficar muito bem explicados em

todas as rodadas da negociação, para que nenhuma parte tenha alguma surpresa, quanto a valores, prazos, entre outros.

**Tática do precedente:** Este procedimento é muito utilizado em grande parte das organizações. A grande vantagem, é que de acordo com uma base de dados das negociações já realizadas, se consegue manter os valores já pagos, ou pode-se utilizar o valor pago com uma empresa, para barganhar o preço com outra, justificando com valores e dados concretos. Claro, que se o item ou produto a ser negociado depende de variações cambiais por exemplo, não se conseguirá muitas vantagens na negociação. Também pode-se ter desvantagem na utilização desta tática, se o fornecedor ser o único fornecedor do produto, nestes casos, o fornecedor que dita o preço, e de acordo com a demanda, pode oscilar os valores, mas é ele que está no comando.

**Tática do meio termo:** Nesta tática, a vantagem que se tem, é o fechamento do negócio, propriamente dito. Não se tem o maior ganho possível, mas para que o negócio seja efetivado, deve-se ceder em alguns pontos, ambas as partes. Se negocia mais rapidamente, e se obtém o produto em questão, o mais breve. A desvantagem que se apresenta nesta tática, é que não se ganha tudo que poderia ganhar, como valores menores, prazos de entrega mais curtos, pagamentos estendidos, entre outros.

**Tática da iniciativa:** Esta tática apresenta grande vantagem, pois se impõe condições a outra parte, ditando as regras do jogo. Com esta tática sendo utilizada, a outra parte fica na maior parte do tempo na defensiva, apenas rebatendo as informações solicitadas, não tendo muito tempo para agir estrategicamente. A única desvantagem que se pode ter, é que a outra parte negociante, fique pressionada demais, podendo adiar o fechamento ou até cancelar o negócio.

**Tática Pessoal:** Para se ter vantagem em uma negociação, utilizando esta tática, o negociador deve ter bastante experiência no que está fazendo, para que consiga analisar o perfil da outra parte envolvida, e detectar a melhor forma de negociar. Conseguindo entender a outra parte, com certeza terá a resposta a altura, em todas as ações que o outro negociador realizar, praticamente de imediato, deixando-o encurralado, e tirando a maior vantagem possível da negociação. Caso não se consiga ter a sensibilidade necessária para entender o perfil da outra pessoa, esta tática pode não dar certo, e a outra parte perceber o “jogo” que está sendo feito, travando a negociação ou dificultando o fechamento.

#### 6.1.6.8 Vantagens/desvantagens dos tipos de negociação utilizados pelos profissionais de negociação

Na sequência será explicado as vantagens e desvantagens dos tipos de negociação.

**Ganha-Ganha:** A vantagem que se tem ao utilizar o tipo de negociação ganha-ganha, é que as duas partes envolvidas no negócio saem satisfeitas com os resultados obtidos. É uma forma que se tem, para criar uma parceria entre empresas. Esta tática pode ser utilizada de forma estratégica para se conseguir uma negociação futura, com valores mais elevados, por exemplo. A desvantagem que pode ter, é que não conseguirá tirar o máximo proveito da negociação, visto que terá que ceder em alguns pontos, para ter o ganha-ganha.

**Ganha-Perde:** Este tipo de negociação é muito interessante, pois se tenta tirar o maior proveito dentro de uma negociação, visando o maior lucro possível, melhor prazo, ou a maior vantagem que deseja obter. A desvantagem que pode aparecer, é não ter mais negociações entre estas 2 organizações, devido a um lado querer ganhar muito, e outro ter que ceder em praticamente todos os pontos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como norte, a pergunta: “Quais são os resultados alcançados pelas empresas, através da negociação?”. Assim, pode-se inferir que o problema apresentado, foi respondido através dos resultados da aplicação de entrevistas semiestruturadas, com os negociadores das quatro empresas definidas. De acordo com suas respostas, pode-se verificar as principais competências, estratégias, táticas e tipos de negociação utilizadas pelos profissionais especialistas na negociação, para atingir os resultados e metas definidos.

Assim, pode se- citar as competências de preparação, confidencialidade, ética, objetivo e empatia como as principais competências utilizadas pelos negociadores entrevistados, pois utilizando-as, se está preparado para analisar o assunto, com a postura correta diante do outro negociador, com valores e prazos definidos.

Falando sobre as estratégias utilizadas e consideradas essenciais pelos negociadores pesquisados, é importante utilizar a estratégia unilateral, para seguir até o fim com o ideal que se tem, e com as informações que se coletou, sem olhar para a outra parte. Também a estratégia bilateral é indicada em outro tipo de situação, pois em certos casos, é necessário coletar informações da outra parte, para articular da melhor forma a negociação. Em outras situações, pode-se utilizar as estratégias de colaboração, competição ou conciliação, dependendo de que forma se quer levar o relacionamento com a outra parte, se mais duradoura com negócios futuros, ou não, somente negociar no momento, para tirar a maior vantagem possível.

Conforme as táticas de negociação citadas como fundamentais pelos entrevistados, pode-se citar várias. Pode-se controlar o tempo, escolher o local aonde a negociação será realizada, colocar gestores para intimidação da outra parte, ou informar que não tem autonomia, e que precisa da aprovação do gestor, e postergar o fechamento para uma próxima rodada. Pode-se também oferecer o meio termo, para que aparentemente os dois lados ganhem, mesmo sabendo que não é isso que acontece, ou utilizar preços antigos, para que a outra parte do negócio não altere valores. Ou pode-se estudar o comportamento do outro negociador, traçar o seu perfil, de forma rápida na própria reunião, para que se consiga agir da forma correta, e conseguir atingir o ponto do oponente, a fim de tirar o maior proveito possível.

Deve-se também aplicar alguns tipos de negociação, para que se consiga o sucesso desejado, pode-se optar pelo tipo ganha-ganha, aonde as duas partes saem

vencedoras da negociação, com uma boa margem financeira, com perspectivas de negócios futuros, ou outras vantagens que podem ter sido oferecidas. Ou utilizar o tipo de negociação ganha-perde, onde uma parte sai vencedora, com todos benefícios conseguidos, enquanto a outra parte fica insatisfeita, onde teve que fazer várias concessões para que o negócio pudesse ser efetivado, talvez pelo motivo de colocar algum produto em um novo cliente, ou pela necessidade financeira da empresa.

Assim, após a delimitação dos resultados obtidos a partir da aplicação das entrevistas, infere-se como um fato novo do estudo, ou seja, um fato de destaque desta pesquisa, a preparação para a negociação. Hoje, todos os profissionais têm fácil acesso a qualquer tema ou produto que desejam negociar, conseguem informações sobre os negociadores, pelas redes sociais, por exemplo, e têm informações das outras empresas, que também se consegue via *site*, aplicativos de mensagens, entre outros. Até bem pouco tempo, se improvisava muito em uma negociação, com argumentos inventados no momento da reunião, praticamente, o que pode dar um bom resultado, mas é uma forma muito arriscada. O ideal é chegar na negociação com argumentos fundamentados, seguros e corretos.

A principal limitação deste estudo, é a forma com que a pesquisa foi aplicada. Inicialmente o previsto era entrevistar os profissionais dentro das organizações, porém devido a pandemia do Covid19, não se pode realizar as entrevistas pessoalmente, e a forma encontrada foi enviar as pesquisas via e-mail, não conseguindo se ter o bate papo com os entrevistados, para se tirar as dúvidas mais detalhadamente.

Conforme o resultado obtido nas entrevistas realizadas, consegue-se verificar que há muito conteúdo ainda a ser estudado na área da negociação. Um assunto extremamente importante, que pode ser aprofundado, é o resultado financeiro que as estratégias de negociação podem trazer para as organizações. A parte financeira da negociação é uma das mais importantes, pois a partir dela, pode-se ter um fluxo de caixa mais saudável. Outro tema que deve ser considerado, são os resultados mercadológicos que as estratégias de negociação podem apresentar como benefícios para as organizações, pois é necessário que se entenda a visão que a empresa tem perante a outros, necessidades de clientes e fornecedores.

Também, existe campo a ser estudado com relação às negociações internas e externas, nas organizações, pois o negociador deve saber lidar com os fornecedores / clientes da empresa, mas também necessário saber lidar com os colegas e gestores, o que pode não ser uma tarefa tão simples, e existem diversas técnicas que podem

ser utilizadas, para que se consiga também o melhor resultado, mesmo que seja em uma negociação entre colegas da mesma organização.

## REFERÊNCIAS

AQUAFast. **AquaFast produtos de higiene e limpeza**. 2020. Disponível em: <<http://www.aquafast.com.br/>>. Acesso em: 22, mai. 2020.

ASSOCIAÇÃO HOSPITALAR MANOEL FRANCISCO GUERREIRO. **Hospital Manoel Francisco Guerreiro**. 2020. Disponível em: <<https://www.hospitalguapore.com.br/>>. Acesso em: 22, mai. 2020.

CURY, Augusto. **Organização e métodos de uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2016.

DAFT, Richard L. **Organizações, teorias e projetos**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JOAIS CONDOR. **Joias Condor**. 2020. Disponível em: <<https://www.joiascondor.com.br/>>. Acesso em: 22, mai. 2020.

LEITE, Jaci Correa, **Negociação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

LEWICKY, Roy J; SAUNDERS, David M; BARRY, Bruce. **Fundamentos da Negociação**. 5. ed. Porto Alegre-RS. AMGH editora, 2014.

MALHOTRA, K. Naresh. **Pesquisa de marketing: Foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINELLI, Dante P. **Negociação: Conceitos e aplicações práticas**. 2. ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2010.

MARTINELLI, Dante P; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e soluções de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação Empresarial: Enfoque sistêmico e visão estratégica**. 2. ed. Barueri-SP: Manole, 2015.

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

PIRES, Carlos. **O que pode prejudicar uma negociação**. 2016. Disponível em: <<http://gestao3pontozero.com.br/o-que-pode-prejudicar-uma-negociacao/>>. Acesso em: 15, abr. 2020.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para os estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANER, Raymond. **O negociador experiente**: estratégias, táticas, motivação, comportamento, liderança. 3. ed. São Paulo: Editora Senac, 2002.

SARFATI, Gilberto. **Manual de negociação**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SULMAQ. **Sulmaq SA**. 2020. Disponível em: <<http://www.sulmaq.com.br/>>. Acesso em: 22, mai. 2020.

TAJRA, Sanmza Feitosa. **Comunicação e negociação conceitos e práticas organizacionais**. Tatuapé-SP: Editora Erica, 2014.

VASQUEZ, Enzo Fiorelli. **Negociação**: Competências e habilidades. São Paulo: Pearson Education Do Brasil, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.