

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

LAURA ISOTTON DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO NA EFICÁCIA NEGOCIAL DE
EMPRESAS: UM ESTUDO EM CAXIAS DO SUL**

CAXIAS DO SUL
2021

LAURA ISOTTON DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO NA EFICÁCIA NEGOCIAL DE
EMPRESAS: UM ESTUDO EM CAXIAS DO SUL**

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

Área de concentração: Tópicos Especiais
Orientador TCC I: Profa. Dra. Luciene Eberle
Orientador TCC II: Prof. Dr. Paulo Barcellos

CAXIAS DO SUL
2021

LAURA ISOTTON DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO NA EFICÁCIA NEGOCIAL DE
EMPRESAS: UM ESTUDO EM CAXIAS DO SUL**

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

Aprovado(a) em: ____/____/2021

Banca Examinadora

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos- Orientador
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Mateus Panizzon
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Ma. Elisandra Martins
Universidade de Caxias do Sul

Dedico este estudo ao meus pais, pelo apoio nessa jornada e a mim mesma pela persistência em não desistir e ir em busca de algo melhor.

RESUMO

Negociar é uma atividade desenvolvida pelo homem desde os tempos mais remotos, onde relaciona técnica, comunicação, ética e divergências. Assim, em um mundo globalizado com mudanças e com a necessidade de negociar os seus interesses com o outro, esta arte tem se tornado a principal forma de resolução de conflitos. Bem como nas organizações, sabemos que grande parte do tempo de seus compradores e vendedores está diretamente ligado a negociação, sendo relevante, assim, perceber as variáveis e seus estilos diversificados que podem influenciar na eficácia negocial. Seguindo nesta linha de raciocínio, este estudo busca investigar como os estilos de negociação influenciam na eficácia negocial das empresas. Assim, para a coleta de dados será aplicada uma pesquisa quantitativa, por meio de dois questionários com colaboradores de empresas de Caxias do Sul, atuantes nas áreas de Compras ou Vendas, com a intenção de identificar seus estilos de negociação e a influência destes na eficácia negocial. Após coleta de dados, os mesmos serão analisados através de testes estatísticos, por meio de correlações entre as variáveis e comparações entre dados. Como conclusão dos 116 respondentes, sendo 85 no setor de Vendas e 31 no setor de Compras, identificamos os estilos de negociação que mais predominam, sendo estes Colaboração e Compromisso, no qual estão de acordo com os critérios de clima construtivo e resultados positivos, para a obtenção de uma maior eficácia negocial.

Palavras-chave: Estilos de negociação. Eficácia negocial. Decisão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A evolução humana.....	17
Figura 2 – Modelo de gestão de conflitos interpessoais (Rahim).....	22
Figura 3 – Gênero dos respondentes.....	31
Figura 4 – Grau de escolaridade.....	32
Figura 5 - Experiência profissional em negociação.....	34
Figura 6 - Obtenção de resultados positivos segundo a idade.....	35
Figura 7 – Atividade econômica da empresa.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estilos de negociação segundo área de atuação.....	33
Quadro 2 – Estilos de negociação segundo Idade.....	33
Quadro 3 - Predominância estilos de negociação.....	34
Quadro 4 - Influência do equilíbrio de poder segundo idade.....	36
Quadro 5 - Procedimento flexível segundo a idade.....	37
Quadro 6 – Construção de um clima construtivo segundo idade.....	38
Quadro 7 - Clima construtivo segundo atividade econômica.....	38
Quadro 8 - Relação dos estilos de negociação na eficácia negocial.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO.....	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 TEORIAS DA NEGOCIAÇÃO	16
2.2 PAPEL DO NEGOCIADOR.....	18
2.3 ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO	21
2.4 O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	23
2.5 EFICÁCIA NEGOCIAL	25
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	28
3.1 PESQUISA QUANTITATIVA.....	28
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	28
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS	29
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	30
4 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	31
4.1 Perfil dos entrevistados	31
4.2 Análise e discussão dos resultados dos Estilos de Negociação	32
4.3 Análise e discussão dos resultados da Eficácia Negocial	35
4.4 Relação dos Estilos de Negociação na Eficácia Negocial.....	38

5. CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE A - Questionário sobre Estilos de Negociação	48
APÊNDICE B - Questionário sobre Eficácia Negocial.....	51
APÊNDICE C – Dados demográficos.....	53

1 INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças no ambiente empresarial e pessoal, é comum que possam surgir obstáculos para se atingir um objetivo, exigindo uma tomada de decisão rápida e acertada. Assim, para resolução de conflitos que possam surgir, a negociação vem ganhando importância e espaço no contexto atual. Além de ser uma arte antiga, a negociação tem se tornando um processo que está em nosso presente e permanecerá em nosso futuro. A mesma consiste em uma resolução de conflitos ou problemas, envolvendo duas ou mais partes, a fim de chegar a um acordo favorável para ambos. De acordo com Lamin (2016), o processo de negociação exige uma comunicação bilateral, com o objetivo de alcançar uma decisão conjunta.

Diariamente, as pessoas e organizações estão sempre negociando e, tal processo pode envolver valores, interesses ou cifras. Não importa a abrangência, o ato de negociar pode-se referir a uma discussão com familiares e até mesmo um contrato de relações comerciais (VANIN, 2013). Analisando as inúmeras situações que precisam ser resolvidas, percebe-se que, cada uma demanda de uma estratégia e argumentações diferentes, para assim alcançar a solução.

Com a intenção de compreender o complexo processo existente na negociação, verifica-se que a posição em que os negociadores se encontram é de extrema relevância, visto que suas habilidades bem como sua estratégia para obter o sucesso na tratativa precisam estar alinhadas para que assim, possam conduzir conversas difíceis e fechar bons acordos. Um bom negociador conhece o tema discutido, planeja o que será posto em pauta, tem capacidade de persuasão, entende o outro lado e ainda verifica quais concessões pode abdicar, caso o outro não esteja facilitando (DAYCHOUM, 2016).

A força principal que define o sucesso ou fracasso de uma negociação é o planejamento efetivo que antecede a mesma. Normalmente, se inicia com uma análise do que será discutido, muitas vezes em uma única questão como preço de um item, em outras um motivo mais complexo com um grande número de fatores que influenciam na decisão final. No entanto, em qualquer negociação, o negociador precisa elaborar uma lista de concessões e do que é prioridade e assim se estrutura uma estratégia (SAUNDERS; BARRY, 2011).

Para o âmbito organizacional, uma boa estratégia mantém a empresa em linha reta pois, mapeia qual será o percurso da empresa, sendo necessária para fornecer ordem a organização e uma estrutura que possa trazer sucesso ou obter o conhecimento de certas situações, por ao menos a curto prazo e saber como lidar com elas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2002). Nesse sentido, se torna essencial o conhecimento das táticas e estratégias no processo de negociação, para se obter um bom resultado. São três elementos relevantes para esta prática, que podem aparecer juntos ou até mesmo de forma individual: informação, poder e tempo (ALMEIDA et al., 2019).

Cada organização tem sua própria forma de funcionar, porém diante de uma negociação tais princípios, históricos e determinações acabam impactando no estilo do negociador. Entre os diversos perfis classificados, não há um que seja o mais apropriado. A mistura dos perfis se adequa de acordo com o momento, a necessidade, ao perfil da contraparte, o tempo disponibilizado para fechar o acordo, isto não significa também que o negociador não obtenha características próprias. Diante isso, a classificação dos estilos de negociação, podem influenciar diretamente na tratativa, podendo alcançar sucesso ou não (VASQUES, 2015).

1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

A negociação é um dos fatores principais para o sucesso das organizações, ela está presente em todos os setores, desde o mais simples até mesmo ao mais complexo. Sendo assim, devido à alta competitividade na atualidade, as empresas com negociações eficazes, possuem um diferencial para o sucesso (MOVIUS; SUSSKIND, 2010).

De modo geral, para a obtenção de um bom resultado na negociação é necessário possuir algumas habilidades e assim o perfil do negociador envolvido na tratativa tem grande importância. No entanto, mesmo quem não possui tais habilidades, pode adquiri-las com treino e esforço, além de conhecer algumas abordagens de quem é mais experiente (DAYCHOUM, 2016).

O planejamento, assim como o ato de negociar, é algo que acompanhou toda a trajetória da humanidade. O homem com seu modo de viver e habilidade, desde o início sempre imaginou como poderia ultrapassar os obstáculos de sua vida diária, assim surgira as estratégias de como poderia atacar seus inimigos, obter alimentos,

caçar e até mesmo sobreviver. Logo, o ato de planejar é uma exigência para nossa vida, pensar sobre um caminho possível para atingir o objetivo pretendido e que o resultado seja favorável (MENEGOLLA; SANT'ANNA, 2014).

O processo de formular uma estratégia de negócio tem diversas características específicas, porém isso não resulta na tomada de qualquer decisão de forma imediata. Ao contrário, a mesma estabelece vários caminhos para auxiliar a empresa a crescer e se desenvolver. Portanto, deve ser um guia para a busca de determinado objetivo, com suas áreas bem definidas e depois ir retirando as possibilidades que sejam incompatíveis com elas, tornando as alternativas mais claras para a tomada de decisão (ALDAY, 2012)

Diversas podem ser as razões para se negociar: venda e compra de propriedades, equipamentos, produtos ou serviços; criação de algo com auxílio de terceiros, resolução de algum problema ou disputa entre as partes, etc. Porém muitas vezes, por ser algo automático e sem muita fundamentação, as negociações fracassam, pelo fato de que as partes não reconhecem que se encontram nesse cenário. Em outras situações quando não é escolhido negociar, talvez o alcance dos objetivos não seja da forma esperada. Ao contrário também, quando se tem a necessidade de negociar, o sucesso nem sempre está garantido (SAUNDERS; BARRY, 2011). Essas considerações trazem à luz o perfil dos negociadores e seus estilos de negociação. Como o perfil varia, assim também seus estilos de negociar.

Desse modo, emerge o seguinte problema de pesquisa: há influência dos estilos de negociação na eficácia negocial nas empresas de Caxias do Sul?

1. 2 OBJETIVOS

1. 2. 1 Objetivo geral

O objetivo deste estudo é identificar a influência dos estilos de negociação na eficácia negocial das empresas em Caxias do Sul.

1.2. 2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral proposto, foram estabelecidos alguns objetivos específicos, expostos abaixo:

a) Rever a bibliografia sobre estilos de negociação baseados na resolução de conflitos e sobre eficácia negocial;

- b) Pesquisar na literatura acadêmica questionários validados sobre estilos de negociação e eficácia negocial que possam ser aplicados às empresas de Caxias do Sul;
- c) Aplicar os questionários a responsáveis por negociações de compra ou venda das empresas de Caxias do Sul;
- d) Processar os dados coletados com tratamento estatístico adequado;
- e) Identificar os estilos de negociação utilizados nas empresas de Caxias do Sul relacionados a eficácia negocial.

1.3 JUSTIFICATIVA

A atividade negocial consiste em como as partes irão conduzir a negociação e o modo como ambas irão expressar a validade do acordo, tornando-o aceitável e satisfazendo as expectativas de cada uma. Assim, não significa que seja necessária a derrota do adversário, a ausência de concessões, negar o conflito e manipular a negociação; ao contrário a eficácia negocial adota uma postura de cooperação (MONTEIRO, 2010).

O tema é atual, pois diante do cenário de instabilidade de uma crise econômica, que pode afetar diretamente o processo e o desenvolvimento das organizações, economistas, empresários e investidores se preocupam em saber se negociar é uma característica fundamental na obtenção de bons resultados. Compreender que a negociação tem fases importantes, como obter a informação correta, ter os dados claros, bem como o tempo, saber o momento adequado para agir e, por último, o poder, ter a capacidade de exercer o controle e influenciar pessoas com pensamentos e atitudes positivas (FARIA, 2016).

A ciência e as ideias presentes na negociação podem auxiliar as pessoas a aperfeiçoar sua capacidade de negociar melhores acordos, tanto em termos pessoais quanto econômicos. Adaptando à nova realidade o impacto que a tecnologia de informação tem sobre a negociação, faz com que os negociadores envolvidos, busquem as informações necessárias para atender a necessidade do acordo e assim o tornar bem-sucedido em meio a um cenário competitivo (THOMPSON, 2009).

Sendo que a maioria das negociações combinam elementos entre si, para uma melhor compreensão e sucesso no acordo, é importante examinar o perfil de cada negociador de forma independente. Assim, a forma de agir em uma negociação é um dos recursos fundamentais para qualquer profissional dessa área. Suas habilidades de conduzir e suas técnicas utilizadas podem, mesmo em uma conversa difícil, fechar um bom acordo. A negociação é uma prática em que o profissional deve poder entrar e sair de situações com confiança e sucesso, desde que seus olhos e ouvidos estejam voltados para a linguagem da negociação (DAYCHOUM, 2016).

Negociação é um tema necessário para a vida de toda e qualquer pessoa, para uma melhor tomada de decisões, assim a mesma necessita de uma preparação e conhecimento, para ter sucesso. Portanto, torna-se essencial a compreensão e o estudo da aplicação destes princípios e conceitos.

Desse modo, por ser um tema atual e de constante evolução, este estudo se justifica, pois estará proporcionando uma direção para a realização de outros estudos ou até mesmo contribuindo para informações de estudantes e demais interessados em aperfeiçoar suas habilidades na arte de negociar.

O interesse deste estudo é investigar como os estilos de negociação utilizados por negociadores de compras e vendas influenciam a eficácia negocial nas empresas de Caxias do Sul.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão expostos os conceitos fundamentais sobre negociação e seus estilos, acrescido de modelo de gestão de conflitos, apresentando a importância do papel do negociador, bem como os detalhes do processo de negociação. Também será abordado o conceito de eficácia negocial bem como um modelo proposto para sua análise.

2.1 TEORIAS DA NEGOCIAÇÃO

A origem etimológica do termo negociação, designa de negócio, que vem da expressão latina *nec otius*, “sem ócio, sem descanso”. Outra origem oculta ao termo negociação, seria o ato de troca, onde deveria ocorrer por necessidade humana e não para gerar riquezas. Assim está nova prática, juntamente com sua unidade monetária, limitava-se apenas no âmbito comercial. Logo, com as constantes evoluções e com relações internacionais cada vez mais ativas, a negociação tem como grande finalidade a resolução de impasses, uma decisão consensual, visando não colocar de lado os interesses particulares que possam surgir (SILVA, 2008; VARGAS, 1996).

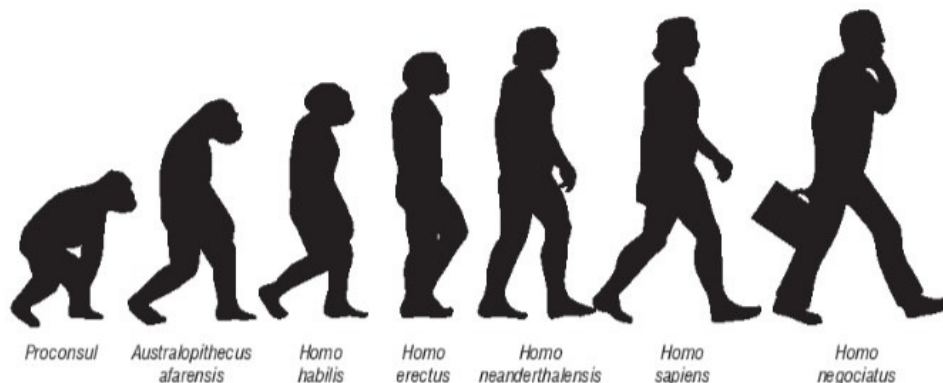
Pode-se afirmar que cada indivíduo obtém objetivos e que de certa forma pretende atingi-los por conta própria. Porém, quando não é possível, a negociação por ser uma ferramenta de comunicação e ser um processo interpessoal na tomada de decisão, influência e capacita a pessoa para o alcance destes objetivos (THOMPSON, 2009).

A negociação se torna um processo, onde as decisões tomadas são totalmente pensadas em elementos, que venham a ser esclarecidos para uma melhor compreensão durante o diálogo. Nesta conversação, as pessoas precisam lidar com suas diferenças e seus interesses, sejam eles, envolvendo a compra de um novo carro ou uma complexa fusão entre empresas. Normalmente, cada uma das partes envolvidas, consegue o que deseja abrindo mão de algo que valha menos, mas que tenha muito significado para o outro lado (DAYCHOUM, 2016).

Segundo Lamin (2016), desde a raiz da criação do ser humano, o ato de negociar está presente. Entretanto, com a evolução, percebeu-se que o modo de compartilhamento e socialização, deveria satisfazer todas as partes relacionadas,

caracterizado por uma percepção de valores e situações. Logo, uma nova etapa a evolução humana, poderia ser inserida: *Homo negociatus*.

Figura 1 – A evolução humana



Fonte: lamin (2016, p.18).

Esta forma de ser e agir, que complementam esta nova categoria *Homo negociatus*, se inicia desde os primeiros passos na infância. O homem desde cedo se envolve em situações pessoais e complexas, com o proposito de alcançar aquilo que percebeu ser importante com os sentidos e assim passou a desejar (IAMIN, 2016).

Embora algumas pessoas acreditem que a negociação é um processo padronizado, cada situação que a envolve, tem sua peculiaridade, tornando-se única. Para ser capaz de conduzir é necessário o entendimento de que a mesma está sempre se adaptando, evoluindo, assim como evoluem as organizações e o indivíduo. Ter a ciência de que em muitas situações que envolvem este processo, estão duas partes vibráteis, que afloram sentidos e sentimento, muitas vezes não como oponentes, mas como partes complementares entre si (GARBELINI, 2016).

Negociação se torna um processo dinâmico, onde ambas as partes buscam alcançar um acordo, em que cada parte obtenha um grau de satisfação. Mesmo sendo realizado de formas distintas: via telefone, em equipe ou até mesmo face a face, a negociação é a soma de três importantes características: arte + ciência + habilidade (ALTO; PINHEIRO; ALVES, 2016).

Segundo Oliveira (2018), o segredo para uma boa negociação é saber ouvir. Em uma tratativa, cerca de 50% do que foi comunicado é possível lembrar por um ouvinte comum e assim a negociação nem sempre ocorre como se espera. Para bons negociadores ter uma comunicação clara é de extrema importância para a realização de bons negócios, em muitas vezes as informações são transmitidas de forma

confusas, com omissões ou até mesmo com modificações que não sejam completas e que o significado das mensagens não fique claro.

Além de todas definições, existem palavras que constituem o ato de negociar, bem como: comunicação, interação, relacionamento humano, comportamentos, resolução de conflitos, entre outras. Ao ser apontado este assunto, deve-se enfatizar o fato de que as negociações são sempre realizadas por humanos, ou seja, significa entender que além de interesses, os sentimentos envolvidos, exemplo: se colocar no lugar do outro, compreender a forma de pensar, não culpar o outro pelo problema, entender a importância da resolução, são fatores que irão auxiliar a chegada do “sim” no fechamento do acordo (VASQUES, 2015).

Uma negociação profissional é considerada uma arte, baseada em um conjunto de estratégias, técnicas e táticas, sempre com o intuito de obter a efetividade, sendo o alvo de cada envolvido a obtenção da melhor alternativa dentro do acordo negociado. É necessário considerar que, ao tratar-se de pessoas, os mesmos são cheios de emoções e que muitas vezes discordam uns dos outros, por isso a negociação deve obter uma conclusão com soluções justas, qualquer situação que não inclua esse critério, deve ser negada (CALMON, 2008).

Por tradição de algumas gerações, as decisões eram feitas, através de pessoas que davam ordens e outros que executavam, que apenas obedeciam. No entanto, adiante das revoluções, sejam elas, do conhecimento, da internet, o poder está em uma pirâmide onde é horizontal. A hierarquia de poder, está sendo considerada atualmente, como uma rede, onde o chefe não dá mais uma ordem, ele negocia. Ainda para o sucesso de uma negociação, uma das habilidades seria ver a situação de longe, percebendo que o outro lado também obtém seus argumentos e seu ponto de vista, e obtendo essa percepção de longe, pode-se avaliar o ambiente e encontrar uma maneira criativa de atender os interesses de ambos e no final os dois lados estarão satisfeitos (URY, 2016).

2.2 PAPEL DO NEGOCIADOR

O perfil do negociador, faz com que certas questões sejam importantes a serem analisadas, bem como: Qual é o comportamento correto na negociação? Existe algum perfil que seja mais bem-sucedido que o outro? Em muitas negociações o perfil do profissional se destaca muito mais do que as próprias técnicas e assim, ao reconhecer

o estilo da contraparte, pode-se prever as ações seguintes que estão a acontecer (MARTINELLI; ALMEIDA, 2009).

A maneira como o negociador entende um problema, pode tanto colocar limitações, bem como criar importantes oportunidades no processo. Normalmente os negociadores escolhem dois estilos: ser inflexível ou gentil. O primeiro obtém uma abordagem firme e faz demandas altas, tem a situação controlada em muitas vezes pode ser taxado de teimoso e sua estratégia não é criativa. Por outro lado, o gentil, faz concessões amorosas e generosas, preocupa-se na maioria do tempo com a satisfação de seu oponente. Em ambos estilos é importante estar consciente dos riscos na negociação, aprender a gerenciar a conversa e bem como impor limites. É necessário que o profissional na área da negociação tenha definido seu modelo mental, pois esta define o comportamento do mesmo perante a uma tratativa (THOMPSON, 2009).

O negociador global, independente se atua em negociações nacionais ou internacionais, deve desenvolver certas habilidades, como trabalho em equipe através de outras fontes de comunicação, ter uma escrita assertiva, bem como a forma oral que deve ser adequada ao cenário negocial. Além, este deve ter um entendimento sobre a dinâmica da globalização, ter a consciência e a sensibilidade sobre a diversidade cultural presente. Ainda, ao identificar tais características culturais, deve também se planejar nas abordagens de cada região, quais são as melhores formas (competitiva ou colaborativa), além de obter as melhores estratégias e táticas para o fechamento (LOPES, 2009).

Antes mesmo de se iniciar uma negociação, o negociador deve estar preparado, assim é necessário que o mesmo avalie alguns aspectos como: buscar alternativas independentes na negociação, ter claro o objetivo do acordo, conhecer os limites, saber separar as pessoas e o problema a ser resolvido e por fim, entender o comportamento dos envolvidos, saber o seu perfil e o da outra parte. Ao esclarecer as informações, é possível ter em seus relatórios, questões importantes a fim de não as deixar de lado na tratativa, obtendo vantagens para se alcançar o objetivo (HIRATA, 2007).

Para Vanin (2013), os perfis de negociadores são de forma iguais ao estilo de negociação: competitivos e cooperativos. Mesmo que o foco principal seja diferente, no primeiro as estratégias são mais agressivas e são focadas diretamente em resultados e o segundo o objetivo é fechar um acordo conciliador no qual visa o

relacionamento a longo prazo. Em ambos perfis, podem ocorrer perdas e ganhos exorbitantes, com isso é apresentado aspectos que constituem um bom negociador, pois este saberá lidar com qualquer tratativa no processo negocial, sendo estes: resolve conflitos, possui uma estrutura psicológica preparado para isso; transmite autenticidade e segurança; prepara-se buscando informações sobre o assunto e conhece assim o outro lado, o que lhe deixa em uma posição mais confortável; sabe ouvir e colher informações que podem beneficiar o processo; consegue conduzir de alguma forma para que os interesses e as posições estejam de acordo criando possibilidade de ganhos mútuos, além de apresentar uma solução flexível e criativa; é ético e não conduz negociações traiçoeiras e ainda se coloca no lugar do outro, mesmo se tratando de uma situação profissional.

Como principal dica é sempre ter o foco no negócio e não no lado pessoal, sempre priorizar o ganho mútuo. Uma negociação realmente só ocorre se ambas as partes estiverem dispostas a dialogar e sem o interesse de chegar a um acordo, nada do que havia planejado irá ocorrer (VASQUES, 2015).

Todos nós podemos desenvolver competências que possam auxiliar no processo de negociação, Martinelli, Ventura e Machado (2004), mencionam dez características de um negociador bem-sucedido: consciência da negociação, saber ouvir, ter altas aspirações, portar-se como detetive, ter paciência, manter a flexibilidade, foca sempre a satisfação de ambos, assumir os riscos, solucionar os problemas e disposição em seguir em frente.

Para Hirata (2007), é necessário entender o comportamento do negociador, desde a preparação até o fechamento do acordo, para que assim a sua personalidade auxilie na tratativa e esteja de acordo com a contraparte. Com base em seus estudos, conclui-se que há quatro perfis: controlador, analítico, apoiador e visionário.

Considerando que, ao longo da evolução dos negócios, o ato de negociar tem se tornado mais presente, na questão de conceito, habilidades e técnicas a fim de se alcançar o sucesso. Mesmo com essa evolução, a realidade é que existem poucos negociadores eficazes, devido a três específicas em que muitas pessoas se prendem, sendo estas, a maioria não sabe negociar, devido que não há ninguém que possa ensinar a negociar, além disso, estas acreditam que não seja possível aprender tal processo e em muitas vezes, no qual se destaca, seria o medo. Ainda assim, algumas pessoas acreditam que se nasce com estas habilidades não podendo ser aprendidas ou desenvolvidas (SANCHES, 2016).

2.3 ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

De acordo com Garbelini (2016), os estilos de negociação são definidos em três tipos, sendo eles: negociação ganha-ganha, onde ambos os lados devem se sentir confortáveis com a solução final, trabalham juntos durante a tratativa para que possa haver cooperação entre as partes; negociação ganha-perde, normalmente uma das partes obtém mais poder e o utiliza para impor soluções, não abrindo a possibilidade de que a outra parte se manifeste; e por último a negociação perde-perde, os lados envolvidos acabando cedendo e não se alcançam um resultado satisfatório para nenhuma das partes.

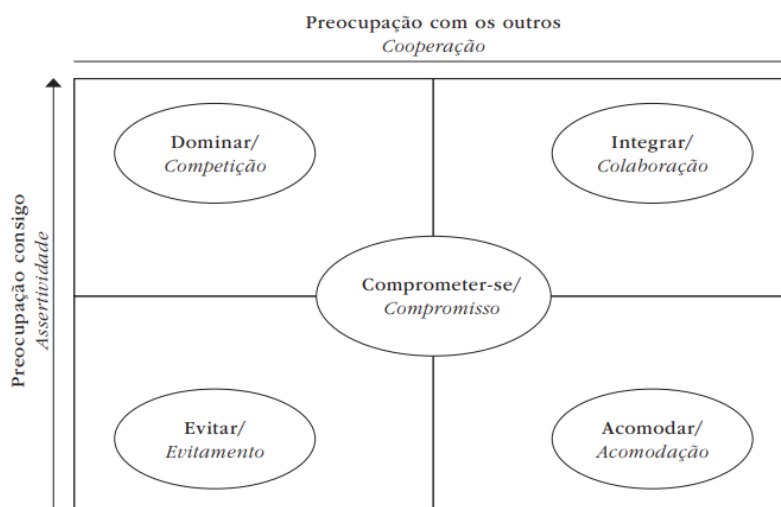
Segundo Daychoum (2016), a avaliação do estilo de comportamento dos negociadores, são distribuídos em quatro modelos, sendo estes: pragmático, sendo seu intuito ir direto ao ponto da questão, se profissional ao máximo; expressivo, onde relaciona a resolução do problema no presente e busca uma solução a longo prazo para que as partes mantenham uma duradoura ligação; afável, busca uma melhor alternativa para o grupo todo; e por último o estilo analítico, busca a maior quantidade possível de informação e dados que possam estar relacionados com uma possível solução.

Aquele que empreende, precisa conhecer os tipos de negociações existentes. De acordo com o propósito estabelecido, é necessário optar pela melhor forma, para assim obter sucesso nas tomadas de decisões da empresa, evitando problemas e prejuízos no futuro. De maneira adequada, este estudo estará contextualizando as diferentes formas de negociar mais utilizadas pelos empreendedores (BRITO, 2011).

De fato, os conflitos são realidade para todos, seja no âmbito profissional ou pessoal, não sendo possível eliminá-los, mas sim podem ser geridos. Por isso é importante gerir de forma eficiente e eficaz o conflito, a fim de proporcionar resultados positivos. Desse modo, para Rahim (2002), são necessárias três premissas: utilizar estratégias inovadoras para uma eficácia organizacional; satisfazer necessidade e expectativas e ainda o comportamento ético do negociador na definição do conflito.

O autor equilibra a satisfação de seus interesses, bem como o da outra parte envolvida, tal combinação resulta em cinco estilos específicos:

Figura 2 – Modelo de gestão de conflitos interpessoais (Rahim)



Fonte: Adaptado de Thomas (1992, p. 668 e de Rahim e Bonoma, 1979, p. 1327)

O estilo integrativo é caracterizado pelo compartilhamento de informações dentre as partes, tendo em vista encontrar uma solução viável e aceitável para todos. Dentro deste processo os indivíduos buscam, de modo construtivo, inúmeras e diferentes formas de pensar e procuram soluções que integrem os interesses dos envolvidos, adotando assim uma troca de informações abertamente a procura de alternativas e resoluções partilhadas (RAHIM, 2002). De acordo com Lopes (2009), a maioria das negociações integrativas, são baseadas em uma relação de confiança, onde o importante é manter abordagens éticas e honestas e ainda se mostrar aberto e sensível para atender as necessidades do outro.

Também conhecido como ganha-ganha, no estilo integrativo existe entre as partes cooperação para se alcançar da melhor forma os benefícios e assim integrar os interesses para finalizar o acordo. Normalmente essa situação ocorre na estruturação de algum contrato ou acordo que envolvem termos financeiros. Os interesses entre as partes podem se diferir, porém nem sempre podem prejudicar o acordo para o outro lado, tanto as preferências quanto os objetivos podem satisfazer as duas partes. Há uma flexibilidade nas concessões para que a negociação possa se tornar criativa, com múltiplas questões envolvidas, tornando-se um relacionamento de longo ou curto prazo (DAYCHOUM, 2016).

A parte que adota o estilo de acomodação, é caracterizada pela ausência de interesse pelos próprios objetivos e da outra parte. Ainda, a parte que utiliza esta

estratégia, não quer ser considerada como oponente. Tal estilo pode ser adequado quando a resolução do conflito acarreta mais custos do que benefícios ou quando se pretende obter algo em troca (RAHIM, 2002).

O estilo de dominação ou competitivo, para Rahim (2002) é descrito como um elevado interesse por si mesmo, minimizando o interesse pelo outro, procurando alcançar uma solução que não atenda os objetivos da outra parte. Representa com clareza a estratégia de ganha-perde, que considera prioritários os seus interesses e objetivos. Ainda, de acordo com Putnam e Wilson (1982), este estilo de dominação faz que o negociador busque argumentos ativos que sustentem uma posição individual e pelo controle da situação.

Neste estilo de negociação, o principal objetivo é assegurar que o seu lado tenha o máximo de ganho, isto não significa que a contraparte sairá perdendo. Em uma relação comercial de compra e venda, ocorre situações em que o comprador está disposto a pagar mais do que o vendedor está disposto a aceitar. Assim um acordo mutuo, é mais lucrativo para ambos. O desafio desse estilo de negociação é alcançar um fechamento que seja mais favorável para você e os danos sejam os menores possíveis (THOMPSON, 2009).

A utilização do estilo de evitamento, é conhecido por uma atitude de fuga ou negação do problema existente. A parte que adota este comportamento adota uma posição de retirada tanto física quanto psicologicamente da situação, evitando se envolver ou interferir com o curso da ação. Em muitas negociações, caso a parte não queira se envolver, pode-se adotar um meio em adiar a resolução do conflito ou ainda ter um terceiro, um mediador que possa tomar o controle da situação (RAHIM, 2002).

Por fim, no centro dos quatro estilos já mencionados, se encontra o compromisso, caracterizado por um interesse intermédio por si mesmo e pela outra parte. Este estilo é considerado apropriado onde ambas as partes tenham um elevado equilíbrio de poder, quando se torna necessário, em muitas vezes, tomar uma decisão temporária em relação a um problema complexo. Desta forma, cada uma das partes abdica de algo tendo em vista encontrar uma solução mutuamente aceitável ou que satisfaçam pelo menos parte de seus interesses (PRUITT E RUBIN, 1986).

2.4 O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

O processo de negociação começa muito antes de ocorrer o encontro entre as partes, é um processo em que se deve cumprir algumas etapas, estruturar táticas e

estratégias que devem ser seguidas para minimizar o aparecimento de impasses. Através desse processo se inicia dentro do indivíduo, o poder da tomada de decisão. Nesse ponto é pensado qual a forma que devemos utilizar as informações obtidas, bem como o conhecimento em si do negócio, as habilidades e o relacionamento entre os negociadores. Portanto ter um planejamento organizado e de qualidade a negociação terá grandes chances de alcançar o sucesso (VANIN, 2013).

Ao se tratar da preparação para a mesa de negociação, é necessário que se obtenha uma postura adequada, onde se esteja atento a expressão da outra parte. O planejamento e a preparação anteriores a negociação fazem com que o negociador seja mais confiante e aja com naturalidade. Além do fato de obter um roteiro com os passos ou ideias importantes para que possam auxiliar no desenvolvimento, facilitando a fluência e a concisão das informações. Com essa preparação e princípios que devem ser praticados pelo negociador, fará com que o tempo seja aproveitado e sua produtividade grandemente aumentada (BRITO, 2011).

Em meio a tratativa de negociação, as argumentações são importantes a fim de convencer ou comover o outro, para que ambos possam aceitar uma determinada opção para o fechamento. Um bom argumento realça uma ideia, coloca brilho nos olhos de quem ouve. A argumentação nesse processo, não é apenas uma forma de comunicação e sim agir sobre o outro, compreender as mensagens e ainda fazê-lo aceitar o que é transmitido, se trabalha e analisa com o que é possível no fechamento, que uma ideia pode ser mais válida do que o outro está propondo (FIORIN, 2015).

No momento da negociação é quando ocorre as propostas de valores, no qual devesse se adaptar de alguma forma, com as necessidades e juntamente com os desejos, no qual foi identificado no início da tratativa, de ambas as partes, claramente tendo como base as opções apresentadas. Ainda o melhor é alcançar a distribuição de valor que seja satisfatória para as duas partes, ter condições vantajosas, onde cria um clima de confiança e assim podendo ampliar as possibilidades de negócios futuros (DUZERT; SPINOLA, 2018).

O objetivo de toda e qualquer negociação é garantir o comprometimento das partes e não apenas a realização de um acordo. Assim ao finalizar o acordo, percebe-se que as etapas iniciais, foram conduzidas de forma eficiente. Bem como as outras etapas, o fechamento deve ser aproveitado, visto que no final os envolvidos vão ficando agitados e assim as concessões podem ser menores e mais difíceis de serem obtidas. Claramente que obtendo uma devida experiência, algumas táticas podem

auxiliar positivamente o encerramento, lembrar dos ganhos e perdas, estar atento aos sinais, em muitas vezes ofertar uma nova vantagem adicional, no qual poderá ser retirada se o acordo não for fechado no momento. Ainda é necessário dar destaque de ao se alcançar o fechamento, foi devido a estratégia que foi utilizada de forma correta, sendo importante assim, retomar o que foi combinado e assim dar seguimento no contrato (SANCHES, 2016).

A medida em que se define as percepções e se compreende os reais interesse, após a preparação e planejamento, finaliza-se as condições para a resolução do conflito. Em muitas vezes, ao finalizar a segunda etapa do processo de negociação, ocorre uma interrupção temporária, no qual permite que ambas as partes analisem e revejam suas ameaças e oportunidades ofertadas, sendo este, um curto prazo. Assim, após o lapso temporal retomam o acordo e o finalizam, tornando-o assim aceito por todas as partes e assegurando que tais condições e termos serão atendidos conforme a solução encontrada (DUZERT; SPINOLA, 2018).

2.5 EFICÁCIA NEGOCIAL

Segundo Monteiro (2010), os processos e dimensões que compõem a negociação são dados que constituem a eficácia negocial, significando um resultado satisfatório para ambos os envolvidos no acordo em função da cooperação. O negociador eficaz para obter sucesso deve possuir raciocínio rápido, ser discreto, modesto e inspira confiança nos outros (ROCHA, 2011).

Para Serrano (1996), tal atividade negocial apenas é eficaz quando se obtém a resolução do conflito, de modo que ambas as partes cheguem a um acordo e que seja aceitável e satisfaça as duas expectativas. Entende-se também que a finalização eficaz da negociação não implica ausência de concessões ou negação do conflito e manipulação da negociação para que os objetivos sejam alcançados.

O conceito de eficácia negocial é representado pelo modelo de Mastenbroek (1987, 1989), como sendo a abordagem mais completa, que permite “um confronto com a realidade concreta da negociação em diferentes âmbitos”. Segundo este modelo, para identificar as condutas dos negociadores de modo eficaz, destacam-se quatro critérios: obter resultados positivos, influenciar o equilíbrio de poder, promover uma dinâmica flexível e desenvolver um clima construtivo.

- a) Obter resultados positivos

Como a principal finalidade da negociação é a otimização de resultados, as suas atividades são direcionadas para minimizar os custos e maximizar os benefícios. Nesse sentido, obter expectativas e soluções aceitáveis, apresentar uma posição que influencia a outra parte do que é alcançável e trabalhar passo a passo, são atividades importantes para atingir o compromisso do acordo. Emerge assim a importância da gestão de informação por parte dos negociadores, para assim tornar realizável uma negociação e no momento correto revelar tais informações (MONTEIRO, 2010).

b) Influenciar o equilíbrio de poder

No quesito poder, o negociador enfrenta o dilema da “submissão ou dominação”. Recomenda-se que o negociador obtenha a iniciativa e que procure elementos que o deixem no controle da situação. Para Mastenbroek (1989), o ponto correto da posição do negociador é o meio termo, podendo tender mais para o lado da dominação do que da submissão utilizando, assim, da melhor forma o poder de persuasão que requer, como suporte, argumentos sólidos e baseados em fatos em lugar da manipulação de dados.

c) Desenvolver um clima construtivo

Através de um clima construtivo e flexível, cria-se um ambiente agradável, onde a comunicação pode fluir de modo natural, sem confrontos interpessoais, cujo foco principal é a cooperação entre as partes. Como principal objetivo, este terceiro critério estabelece relações positivas, tendo credibilidade e interdependência. Segundo o Modelo de Mastenbroek (1989), é necessário separar as pessoas do seu comportamento evitando, assim, intenções pessoais sem relação com o conflito da negociação. Reduzir quaisquer tensões envolvidas no momento da tratativa e não conceder atenção aos sentimentos e emoções podem ser cruciais para o fechamento da negociação.

d) Promover uma dinâmica flexível

Neste critério o dilema do negociador será adotar uma atitude de rigidez ou de flexibilidade, tendo clareza que ao utilizar a flexibilidade não estará deixando de lado a firmeza negocial. Assim, este ponto destaca diretamente a importância da fase preparatória da negociação, quando o negociador poderá conhecer as pretensões da outra parte e estabelecer suas estratégias de negociação.

Recordam-se os autores Jaca e Diaz (2005), que a negociação pressupõe chegar a um acordo com a obtenção de resultados positivos e cabe ao negociador estabelecer se os mesmos satisfaçam os seus interesses. Em relação ao modelo, alguns negociadores podem se posicionar de forma mais flexível ou em algumas vezes uma atitude de dureza e pouco concessiva, onde cada resultado irá depender de tal posicionamento. Ainda o desequilíbrio de poder entre as partes, pode acarretar um clima de tensão, logo deve-se existir uma dinâmica flexível, facilitando a exploração de ideias, argumentos e sempre com o objetivo em chegar a um resultado positivo entre as partes.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Método pode ser considerado como um estudo sistemático e com procedimentos estabelecidos para realizar uma pesquisa, compreendendo um conjunto de conhecimentos e tendo, basicamente como principal estudo, a formulação de conclusões de acordo com os objetivos que foram definidos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

No que tange à escolha da metodologia de pesquisa, se aplica que é toda atividade voltada para a resolução de problemas, como a investigação, indagação, onde irá permitir, de forma científica, elaborar um conhecimento que auxilie na compreensão da realidade e que assim oriente as ações. O objetivo de toda pesquisa, de forma intencional, é elaborar conhecimento que possibilite transformar e compreender a realidade (PÁDUA, 2016).

De acordo com Köche (2015), o planejamento inicial de uma pesquisa depende de qual problema será investigado, da situação no qual se encontra atualmente e de sua natureza. Logo, em uma pesquisa de forma exploratória, com grande utilização em ciências sociais, é necessária uma busca que identifique a natureza e aponte tais características das variáveis estudadas, sendo este seu objetivo principal.

3.1 PESQUISA QUANTITATIVA

Este estilo de pesquisa busca, através da obtenção de dados e seu processamento, obter respostas mais conclusivas sobre temas diversificados. Geralmente, sua amostra busca um elevado número de respondentes, representando assim um real recorte do público alvo, para que, através dos dados coletados, seja possível verificar de maneira estatística se uma hipótese é válida ou não (QUALIBEST, 2020).

No presente estudo será aplicada uma pesquisa quantitativa, a fim de identificar, junto aos responsáveis por negociações de compra ou venda das empresas de Caxias do Sul, quais são os estilos de negociação utilizados e suas influências na eficácia negocial.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Malhotra (2011), a escolha do perfil dos entrevistados parte do conhecimento que os mesmos têm sobre o assunto, ou seja, neste estudo são os responsáveis por negociações de compra ou venda das organizações de Caxias do Sul. Este é um ponto importante, pois é necessário que as características do perfil do respondente possam atender os objetivos propostos no questionário (SAMARA; BARROS, 2007).

O critério da escolha dos entrevistados está embasado em seu envolvimento direto com a negociação, seja de compra ou venda, ocupando um cargo de maior responsabilidade nessa área na organização. O contato inicial com os entrevistados será realizado via e-mail e WhatsApp, conforme viabilidade dos mesmos. Segundo Lakatos (2014), a pesquisa implica no levantamento de dados de variadas fontes diferentes, independente de que forma sejam os métodos e técnicas a serem utilizadas.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para elaborar um roteiro de entrevistas, é necessário desenvolver alguns objetivos a serem observados, sendo estes: motivar os entrevistados para que completem suas respostas, transcrever as informações necessárias em um conjunto de questões e minimizar as respostas que possam ser incoerentes. Ao definir as questões, deve-se decidir em qual ordem irão aparecer no questionário; as mesmas devem ser em uma ordem lógica. Ainda, em um modelo de questionário que seja eficiente, este pode satisfazer a necessidade de toda a pesquisa (MALHOTRA, 2011).

O questionário é um conjunto de questões que devem ser listadas de maneira cuidadosa, pois é um instrumento de coleta de dados e que pode mensurar uma série de informações (ROESCH, 2009).

Outra regra importante para elaboração do questionário é organizar as questões, de forma adequada, seguir uma ordem que tenha lógica e mantenha a organização dos tópicos, para facilitar o entendimento do respondente (SHIRAISHI, 2012).

Os instrumentos de coleta de dados são elaborados de acordo com as variáveis contidas na pergunta ou na hipótese de pesquisa, para este estudo servem como ferramentas de medição. Tais questões, são formuladas para a captação de dados e informações no qual obtém a finalidade de transformar esses elementos em

indicadores empíricos, ou seja, na observação de comportamentos das variáveis, na avaliação do contexto em que foram colhidas e analisadas e bem como levantamentos estatísticos (PEROVANO, 2016).

As perguntas foram adaptadas com base no roteiro de questões (ROCHA, 2011), que continham perguntas validadas e específicas, em concordância com este estudo, sendo coletas a partir do contato via WhatsApp, e-mail e demais redes sociais.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Após os dados coletados, os mesmos foram classificados, organizados e posteriormente analisados com base na fonte teórica e nos objetivos propostos para este estudo. Para a respectiva análise, foram validados 116 respondentes na área de vendas ou compras pertencentes às organizações de Caxias do Sul.

O processo utilizado para análise dos dados, ocorreu através do modelo de Análise de Variância (ANOVA – *Analisis of Variance*), que é uma ferramenta para comparação de variáveis, no qual o método permite investigar a existência de diferenças entre os grupos estudados. Para tal efeito, serão comparadas as médias das respostas obtidas (PAESE, 2001).

A análise tem como objetivo organizar os dados para que assim possibilitem o fornecimento de respostas ao problema inicial da pesquisa. E como segundo passo, é realizada a interpretação dos mesmos, onde busca-se um sentido mais amplo das respostas, relacionando-as com os conhecimentos obtidos anteriormente (GIL, 1999).

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

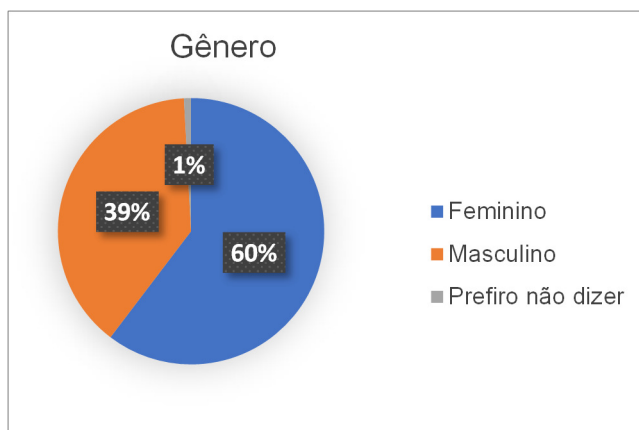
Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através da análise dos dados coletados de 116 respondentes, entre colaboradores do setor de vendas e compras de organizações de Caxias do Sul de diferentes setores econômicos. Onde podemos identificar seus respectivos estilos de negociação para uma melhor eficácia negocial.

As entrevistas foram realizadas por meio do questionário de Estilos de Negociação (Apêndice A), pelo questionário sobre Eficácia Negocial (Apêndice B) e pelos dados demográficos (Apêndice C), enviamos através de e-mail, WhatsApp e redes sociais, entre os períodos de início do mês de abril e final do mês de maio de 2021.

4.1 Perfil dos entrevistados

A amostra é composta por 116 respostas validadas, sendo 45 sujeitos do sexo masculino 70 do sexo feminino e 1 não identificado.

Figura 3 – Gênero dos respondentes



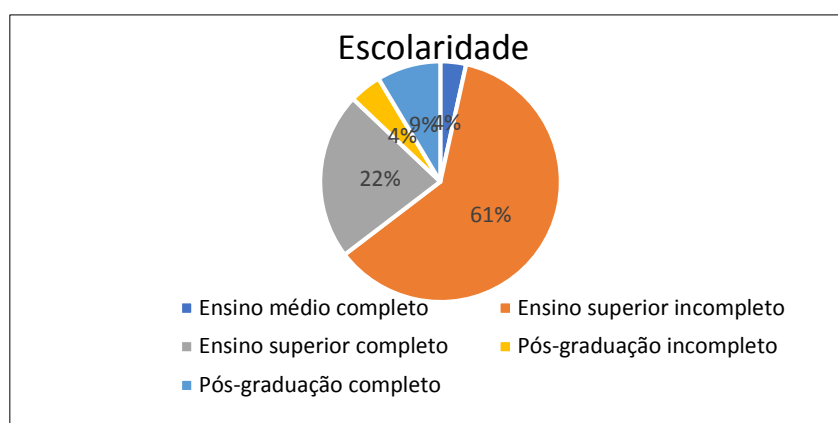
Fonte: dados extraídos dos questionários realizados.

Além disso, os elementos possuem idades variadas, sendo de 26 a 33 anos com maior frequência (41,4%) e 18 a 25 anos em segundo lugar (34,5%).

Dentre os 116 entrevistados, cerca de 85 trabalham no setor de vendas (73,30%).

Quanto ao grau de escolaridade dos entrevistados, a grande maioria (61,2%) estão com ensino superior em andamento ou incompletos, enquanto cerca de (3,4%) possuem ensino médio completo.

Figura 4 – Grau de escolaridade



Fonte: dados extraídos dos questionários realizados.

4.2 Análise e discussão dos resultados dos Estilos de Negociação

Tendo como objetivo realizar uma análise mais profunda e precisa das variáveis em estudo, e procurando assim ir ao encontro dos objetivos propostos inicialmente, pretende-se verificar a existência de diferenças relevantes entre os dados e as pontuações estabelecidas no questionário de Estilos de Negociação.

- Estilos de Negociação segundo a Função/Responsabilidade

A variável função/responsabilidade desempenhada pelos respondentes, da área de compras ou vendas, não apresentou fator estatístico significativo para influência dos estilos de negociação; não existem diferenças.

Apesar do teste ANOVA não apresentar dados significantes, o resultado obtido pelo Test T, apresenta uma tendência do estilo de Colaboração predominante na área de vendas. No entanto, referente a área de compras o estilo que se destaca seria do Compromisso.

Quadro 1 - Estilos de Negociação segundo área de atuação

(continuação)

Média

(conclusão)

COLABORAÇÃO	Vendas	4,0302521
COMPROMISSO	Compras	3,7338710

Fonte: dados extraídos dos questionários realizados.

- Estilos de Negociação segundo a Idade

No que se refere aos estilos relacionados com a idade, o quadro abaixo evidencia que constitui uma diferença predominante entre algumas faixas etárias e dois estilos de negociação.

Quadro 2 – Estilos de negociação segundo Idade

			Valor p
COLABORAÇÃO	18 a 25 anos	34 a 41 anos	,01036
	26 a 33 anos	42 anos ou mais	,01745
	34 a 41 anos	42 anos ou mais	,00015
COMPROMISSO	42 anos ou mais	34 a 41 anos	,00162

Fonte: dados extraídos dos questionários realizados.

Os 40 respondentes da faixa etária de 18 a 25 anos (34,48%) diferem diretamente de modo expressivo, dos 9 respondentes acima de 42 anos (7,76%), quanto ao estilo de negociação. Enquanto o estilo daqueles é o de Colaboração, o destes é o de Integração. No estilo de negociação de Compromisso, a única diferença entre as faixas de idade de 34 a 41 anos (16,38%) e a faixa de 42 anos ou mais, é a baixa discordância.

- Estilos de Negociação segundo a experiência profissional

Quanto a experiência profissional em negociação, cerca de 60 respondentes (51,7%) têm até 5 anos de vivência na área e apenas cinco atuam há mais de 20 anos (4,3%), sendo o estilo de negociação em destaque o da Acomodação para quem tem uma experiência profissional até 10 anos.

Figura 5 - Experiência profissional em negociação



Fonte: dados extraídos dos questionários realizados.

Através da média dos resultados obtidos, podemos identificar que o estilo de negociação predominante entre os respondentes, é o estilo da Colaboração. No entanto, o que destaca como segundo estilo, que é o Compromisso.

Quadro 3 - Predominância estilos de Negociação

	N	Média
COLABORAÇÃO	116	3,9778
ACOMODAÇÃO	116	3,2141
EVITAMENTO	116	3,4368
COMPROMISSO	116	3,8103
COMPETIÇÃO	116	3,5207

Fonte: dados extraídos dos questionários realizados.

Perante um problema na negociação, grande parte da amostra busca analisar em conjunto com a contraparte, avaliar a situação, para conseguir assim uma compreensão mais adequada da mesma, alcançando uma solução aceitável e favorável para ambos. Colaborando entre si, para que satisfaçam as expectativas de todos os envolvidos.

De acordo com o segundo estilo dominante de negociação, Compromisso, no qual os negociadores buscam caminhos intermédios para conseguir acordos com seu oponente. Procurando sempre uma solução para o conflito, mesmo que algumas vezes é necessário ceder para conseguir algo.

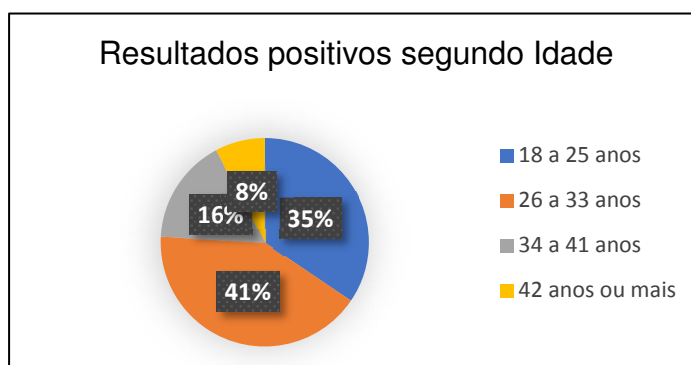
4.3 Análise e discussão dos resultados da Eficácia Negocial

A análise da eficácia negocial em conjunto com as variáveis demográficas, da faixa etária, conforme os critérios do modelo de Mastenbroek, é apresentada no modelo da figura 6.

- Obtenção de Resultados Positivos segundo a Idade

As atividades na negociação buscam informações, interesses e prioridades visando resultados para a empresa, sendo a eficácia negocial resultante classificada, segundo os critérios já referidos, como Obtenção de Resultados positivos. Em concordância expressiva com este fator estão as faixas etárias de 18 a 25 anos (40 respondentes) e de 26 a 33 anos (48 respondentes).

Figura 6 - Obtenção de resultados positivos segundo a Idade

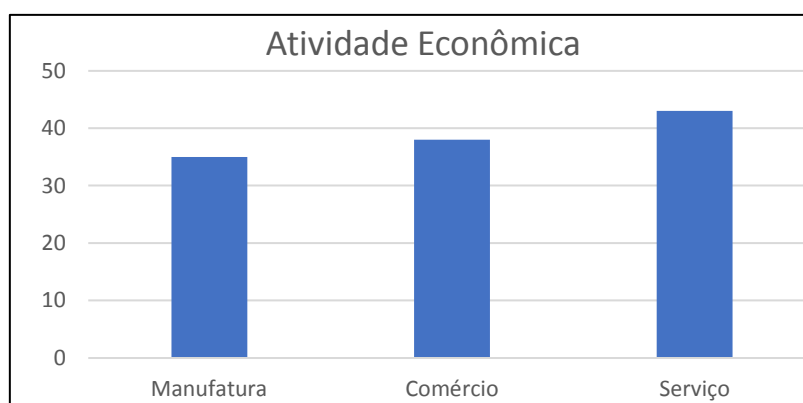


Fonte: dados extraídos dos questionários realizados.

- Obtenção de Resultados Positivos segundo a atividade econômica da empresa

Outra variável em concordância com a Obtenção de Resultados positivos, encontra-se as empresas que atuam com atividade econômica no setor de Serviço, cerca de 43 respondentes.

Figura 7 – Atividade econômica da empresa



Fonte: dados extraídos dos questionários realizados.

- Influência do Equilíbrio de Poder segundo Idade

Segundo os critérios de Mastenbroek, a posição do negociador em uma tratativa é o meio termo, tendendo ao lado da dominação, utilizando da melhor forma o poder de persuasão, usualmente manipulando informações ou até mesmo a contraparte. Dentre a variável idade, dos 34 a 41 anos discordam das demais faixas etárias nesse critério, acreditam que utilizar do poder de modo equilibrado ocasiona no sucesso da negociação.

Quadro 4 - Influência do Equilíbrio de Poder segundo Idade

			VALOR P
EQUILÍBRIO_DE_PODER	34 a 41 anos	18 a 25 anos	,010
		26 a 33 anos	,006
		42 anos ou mais	,015

Fonte: dados extraídos dos questionários realizados.

- Influência do Equilíbrio de Poder segundo atividade econômica

Entretanto em relação da atividade econômica, o setor de Manufatura e Serviço discordam entre si no que se refere ao quesito poder. Em uma negociação, existem situações onde é necessário um conhecimento técnico para a produção de análises adequadas e dessa forma potencializando o acréscimo de poder.

O critério Influência do equilíbrio de poder em relação ao tempo de experiência profissional em negociação dos respondentes, não apresentou diferenças significativas para este estudo.

- Procedimento Flexível segundo a Idade

Com o intuito de alcançar um acordo de trocas recíprocas, explorando as ideias e tendo atenção aos objetivos e interesses de ambas as partes, o critério Procedimento Flexível em relação a idade dos respondentes, resultou em significativa discordância entre os grupos.

Quadro 5 - Procedimento flexível segundo a idade

			Valor p
PROCEDIMENTO_FLEXÍVEL	18 a 25 anos	34 a 41 anos	,011
	26 a 33 anos	34 a 41 anos	,009
	34 a 41 anos	42 anos ou mais	,003

Fonte: dados extraídos dos questionários realizados.

A faixa etária 34 a 41 anos, cerca de 19 respondentes, discordam das demais idades.

Em relação as demais variáveis do estudo, escolaridade, área de função profissional e experiência em negociação, não resultaram em diferenças significativa.

- Procedimento Flexível segundo a atividade econômica da empresa

Em concordância ao procedimento flexível, no qual cria uma segurança entre as partes, estabelecendo uma boa relação com o oponente, se encontram os setores de Comércio e Serviço. Assim, o setor de Manufatura diverge dos demais, tendendo a não realizar concessões suficientes para a contraparte.

- Construção de um Clima Construtivo segundo Idade

Em uma negociação, procura-se evitar atitudes adversas que possam se tornar ameaçadoras face ao oponente, dando início a um clima construtivo a partir de uma comunicação adequada, estabelecendo relações positivas. Entre a faixa etária de 26 a 33 anos (48 respondentes) e de 42 anos ou mais (9 respondentes) estão em concordância com o critério de Mastenbroek, no quadro abaixo percebe-se as diferenças de acordo com o resultado do valor P.

Quadro 6 – Construção de um Clima Construtivo segundo Idade

			Valor p
CLIMA_CONSTRUTIVO	18 a 25 anos	34 a 41 anos	,042
	34 a 41 anos	42 anos ou mais	,022

Fonte: dados extraídos dos questionários realizados.

- Construção de um Clima Construtivo segundo atividade econômica

Conforme o quadro abaixo, é notável que o setor de Manufatura das empresas de Caxias de Sul diverge dos demais, no entanto, importante mencionar que a maioria dos respondentes (69,8%) do questionário Eficácia Negocial, buscam em suas negociações um ambiente agradável, sem confrontos nas relações interpessoais.

Quadro 7 - Clima construtivo segundo atividade econômica

		Nº respondentes		Nº respondentes
CLIMA_CONSTRUTIVO	Manufatura	35	Comércio	38
			Serviço	43

Fonte: dados extraídos dos questionários realizados.

4.4 Relação dos Estilos de Negociação na Eficácia Negocial

O comportamento do negociador para uma maior eficácia negocial é analisado através do seu estilo de gestão perante a um conflito (MA, 2005). Diante dos estilos de negociações citados neste estudo e de acordo com o modelo de Mastenbroek sobre a eficácia negocial, segundo os resultados dos 116 respondentes podemos estabelecer as seguintes relações entre os mesmos, conforme o quadro abaixo.

Quadro 8 - Relação dos Estilos de Negociação na Eficácia Negocial

(continuação)

Estilos De Negociação	Eficácia Negocial
Colaboração	Resultados Positivos
	Procedimento Flexível
	Clima Construtivo
Acomodação	Clima Construtivo

Evitamento	(conclusão) Resultados Positivos
	Clima Construtivo
Compromisso	Resultados Positivos
	Clima Construtivo
Competição	Clima Construtivo
	Equilíbrio de poder

Fonte: dados extraídos dos questionários realizados.

Como estilo predominante, a Colaboração (34 respondentes) em uma negociação requer criatividade e inovação, tendo comportamento exploratório para resolução de problemas indo de acordo com a principal finalidade do critério de Obtenção de resultados positivos, que é direcionado para obter expectativas e soluções aceitáveis para atingir o compromisso do acordo, suprimindo as necessidades de todos. Seguindo nessa linha, concluímos que tais variáveis promovem uma dinâmica flexível e conseqüentemente um clima construtivo, estabelecendo relações positivas e de credibilidade.

O desenvolvimento de um clima construtivo em uma negociação, significa um ambiente agradável, onde o fator central é a cooperação. No entanto, ao optar para o lado sutil, no qual identificamos segundo os dados da pesquisa, sendo o estilo da Acomodação (15 respondentes), o problema a ser solucionado fica à mercê do oponente, deixando claro que a situação é de dependência. No outro extremo, identificamos um estilo Competitivo (19 respondentes), que conduz o conflito de forma hostil, demonstrando interesse exclusivo pelos objetivos e benefícios próprios, no qual se relaciona diretamente com equilíbrio de poder, que preza pelos seus ganhos. Integra também em um clima construtivo, pois avalia a situação que terá maior resultado de modo que, o negociador competitivo evite tornar a negociação mais agressiva.

Por fim, os estilos de negociação com perfil de Evitamento (18 respondentes) e Compromisso (30 respondentes), relacionam-se com os critérios de Clima Construtivo e Resultados Positivos. Tais perfis, trabalham com informação e argumentação sendo a base na tratativa, deixando claro os objetivos e interesse, tanto próprios quanto da contraparte. No que difere os estilos, é na maneira de se posicionar, o estilo Evitamento, obtém uma atitude de afastamento, muitas vezes evita

se envolver diretamente, por outrora o estilo de Compromisso, obtém interesse intermédio pelo conflito.

5. CONCLUSÃO

Para a resolução de um conflito, a negociação é indispensável. Tanto o setor de Compras quanto o de vendas caracterizam-se por um conjunto de interesse e objetivos, no qual estão à procura de soluções conjuntas, uma vez que implica em um processo de comunicação que submerge formas de relação e influência.

O conjunto de variáveis de características demográficas dos respondentes, nomeadamente escolaridade e atividade econômica da empresa, não afetam diretamente os estilos de negociação, segundo os resultados da análise. Logo, tais variáveis não são considerados fatores estatisticamente significantes com os estilos de negociação. Contudo, importa mencionar que mesmo sem significância estatística, a predominância do estilo de negociação de acordo com a escolaridade e atividade econômica, equivale ao estilo de Colaboração.

A diferença entre a área de responsabilidade dos respondentes do setor de compras e vendas (46,56%), explica a estrutura de mercado em Caxias do Sul, que é mais concentrado no ramo do comércio e serviço (69,8%), que confere na relação dos quatro critérios de Mastenbroek. Para Silveira (2000), as atividades de varejo são muito mutáveis, se existe a oportunidade de crescimento diante das evoluções do mercado externo, ela tem que ser aproveitada.

Outra questão, como resultado da análise, se destaca a diferença de gênero entre os respondentes, cerca de 70 mulheres trabalham na resolução de conflitos. Há alguns estereótipos que definem a mulher na negociação: agradável, voltada ao relacionamento entre as partes e cooperativa (ROBBINS, 2005). O autor ainda traz uma reflexão de que os homens tendem a conseguir melhores resultados nos acordos do que as mulheres. Tais evidências em pesquisa não confirmam esta crença. Segundo estudos de Monteiro (2010), quando o negociador é do gênero masculino, este apresenta maior tendência a empregar estratégias de como competitivo, por meio da dominação, ao contrário do gênero feminino, que tende a utilizar estratégias como integração e compromisso, orientada para a solução do problema.

Mediante a análise deste estudo, a predominância do estilo de negociação entre os respondentes do setor de compras e vendas, das empresas de Caxias do Sul, é da Colaboração. Os mesmos tratam a negociação em conjunto com o oponente

para obter o máximo de benefício possível para ambos, alinhando seus interesses e objetivos em um acordo.

O processo de negociação implica em diferentes atividades e táticas. Segundo o modelo de Mastenbroek, a conduta dos negociadores, deve estar de acordo com os quatro critérios descritos neste estudo. Observando os resultados do questionário de auto avaliação da eficácia negocial, os estilos de negociação se relacionam com três principais critérios: clima construtivo, procedimento flexível e resultado positivo. Logo, conclui-se que a percepção dos respondentes sobre o próprio perfil de negociação em face ao grau dos critérios, garante uma conduta negocial eficaz. Em concordância com a literatura, a adoção de um estilo mais colaborativo e de compromisso, tem relação positiva com uma negociação eficaz, no qual conduz a um resultado mais construtivo e criativo, levando a um ambiente agradável e de satisfação nas decisões tomadas (RUBIN; PRUITT e KIM, 1994). Em contrapartida, os estilos de dominação de mais competitivos, são associados a um resultado negativo ou insatisfação de uma das partes (FISHER E URY, 1981).

A análise da influência dos estilos de negociação na eficácia negocial, foi avaliada através dos resultados obtidos pelo modelo de correlação, e estes indicaram-nos a existência de uma relação positiva entre as variáveis. Dentre os cinco estilos, os de modo mais integrativos, nomeados Compromisso e Colaboração, revelaram maior capacidade, através do questionário de eficácia negocial, como únicos estilos de significância estatística. Outros estudos anteriormente realizados, apresentam resultados semelhantes. Para Schneider (2002), segundo os resultados de seu estudo, cerca de 54% dos negociadores que utilizam do modo cooperativo são considerados eficazes, contra 9% de negociadores com estilos competitivo e de dominação.

Atualmente vivemos diante de um mercado de oferta e não de procura, onde o consumidor final está à em busca de soluções criativas, de fácil acesso e com adoção de comportamentos e procedimento negociais eficazes. Conforme já descrito, as negociações tendem a se tornar um componente forte na questão relacional a longo prazo e, portanto, ir de encontro a um estilo de colaboração, torna a resolução do conflito de forma positiva e maximiza os resultados e recursos conjuntos.

Importante mencionar que o estudo apresenta uma limitação. Ao utilizarmos uma amostra de população específica, fato que torna a pesquisa mais completa nos resultados, devemos salientar que o estudo foi limitado ao tamanho da amostra de

116 respondentes, não representa o total de quantidade correta de negociadores na área de vendas e compras das empresas de Caxias do Sul.

Este estudo permitiu conhecer profundamente os estilos de negociação, apontando as atitudes e comportamentos dos negociadores que fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso em uma negociação. Atentando para o objetivo de alcançar o sucesso na tratativa, obtendo planejamento essencial e preparo adequado. Apesar de alguns estilos de negociação se destacarem mais que outros, identificamos os mais predominantes na amostra de vendedores e compradores das empresas de Caxias do Sul e a partir disso os quais obtêm maior influência na eficácia negocial, fazendo com que as empresas obtenham um diferencial na hora de negociar, utilizando a estratégia mais adequada para o alcance de resultados positivos.

O tema deste estudo, por ser atual e de grande importância para a tomada de decisões, poderá ser alvo de pesquisas futuras que visem examinar aspectos que não foram aprofundados neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. Contreras. **Estratégias Empresariais, coleção empresarial gestão**, 2012.
- ALVES, Paulo Caetano; ALTO, Clelio Feres Monte; PINHEIRO, Antônio Mendes. **Técnicas de compras**. 2ª ed. Editora FGV. 2016.
- BRITO, Emílio Péricles Araújo. **Técnicas de negociação**. Revista Científico Itpac: ISSN 1983-6708, janeiro, v. 4, n. 1, p.20-27, jan. 2011. Disponível em: <<http://www.itpac.br/hotsite/revista/artigos/41/3.pdf>>. Acesso em: 24 agosto 2020.
- CALMON, Petrônio. **Fundamentos da mediação e da conciliação**. Rio de Janeiro: Forense, 2008.
- DAYCHOUM, Merhi. **Negociação: conceitos e técnicas**. Rio de Janeiro, 2016.
- DUZERT, Yann; SPINOLA, Ana Tereza. **Negociação em Situação de Crise e a Matriz de Negociações Complexas**. 2018.
- FARIA, Ester dos Santos. **Negociação! Uma saída estratégica em tempos de crise**, 2016. Disponível em <<https://www.migalhas.com.br/depeso/247747/negociacao-uma-saida-estrategica-em-tempos-de-crise>> Acesso em 20 de Agosto de 2020.
- FIORIN, Jose Luiz. **Argumentação**. São Paulo: Contexto, 2015.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao Sim: como negociar acordos sem fazer concessões**. 1ªed. Sextante. 2018.
- GARBELINI, Viviane Maria Penteado. **Negociação e conflitos**. Curitiba, Intersaberes, 2016.
- GERHARDT, Tatiana; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**, 2009. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=dRuzRyElzmkC&oi=fnd&pg=PA9&dq=o+que+%C3%A9+metodo&ots=93Oa0YpsKC&sig=8_hJWRohu3NZh1jmysciTAjc0A4#v=onepage&q&f=false> Acesso em 28 de Novembro de 2020.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HIRATA, Renato. **Estilo de negociação as oito competências vencedoras**. SP: Saraiva, 2007.
- IAMIN, Gustavo Paiva. **Negociação: conceitos fundamentais e negócios**. Curitiba: Intersaberes, 2016.
- JACA, L.M; DIAZ, F.J.M. **Gestão de conflito, negociação e mediação**. Madrid: Piramide, 2005.
- KOCHE, José Carlos. **Fundamentos da Metodologia**. 34ª ed. Vozes, 2014.

LAKATO, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicação e trabalhos científicos**. 7 eds. São Paulo: Atlas, 2014.

LEWICKI, Roy; SAUNDERS, David; BARRU, Bruce. **FUNDAMENTOS DA NEGOCIAÇÃO**, 2014. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?id=LGjgAwAAQBAJ&lpg=PR1&ots=skGXsrg9cu&dq=estilos%20de%20negocia%C3%A7%C3%A3o&lr&hl=pt-BR&pg=PR11#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em 10 de setembro de 2020.

LOPES, Sonia. **Negociação**, 2009. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?id=5yKHCgAAQBAJ&lpg=PT4&ots=lamaDrmCEZ&dq=estilos%20de%20negocia%C3%A7%C3%A3o&lr&hl=pt-BR&pg=PT2#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em 22 de outubro de 2020.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. 3ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARTINELLI, D. P; ALMEIDA A. P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MARTINELLI, D.P; VENTURA, C.A.A; MACHADO, Juliano R. **Negociação Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MASTENBROEK, W. **Negotiate**. (5ª ed.) Oxford, England: Basil Blackwell. 1989.

Ma, Z. **Exploring the Relationships between the Big Five Personality Factors, Conflict Styles, and Bargaining Behaviors**. 2005. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=735063>. >. Acesso em 10 de Junho de 2021.

MENEGOLLA, Maximiliano; SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que planejar? Como planejar?** Currículo, área, aula. 22ªed. Rio de Janeiro, Vozes, 2014.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MONTEIRO, A. P. **Eficácia e Características dos Negociadores**. Tese de Doutorado. Departamento de Psicologia Social, Básica e Metodologia. Universidade de Santiago de Compostela. 2010

MOVIUS, Hallam; SUSSKIND, Lawrence. **A empresa negociadora: estratégias e táticas assertivas de negociação para gerar valor e preservar relacionamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, Soeli de. **Para Negociar é Preciso Saber se Comunicar**. Novo Hamburgo-RS, 2018.

PADUA, Elisabete Matalho Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico-prática**. 1ªed. Papyrus Editora, 2019.

PAESE, Cintia. **Aplicação Da Análise De Variância Na Implementação Do CEP**, SCIELO, 1 de novembro de 2001, Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/prod/v11n1/v11n1a02.pdf>>. Acesso em 07 de junho de 2021.

PEROVANO, Dalton Gena. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

PRUITT, D; RUBIN, J. **Social conflict**. New York: McGraw-Hill, 1986.

PUTMAN, L., & Wilson, S. **Argumentation and bargaining strategies as discriminators of integrative outcomes**. In M.A. Rahim (Ed.), **Managing conflict: an interdisciplinary approach**. New York: Praeger. 1982.

QUALIBEST, Equipe. **Entenda o que é pesquisa qualitativa e quantitativa**, 2020. Disponível em <<https://www.institutoqualibest.com/blog/dicas/entenda-o-que-e-pesquisa-qualitativa-e-quantitativa/>> . Acesso em 20 de janeiro de 2021.

RAHIM, M. A. **Rumo a uma teoria de gerenciamento de conflitos organizacionais**. International Journal of Conflict Management. 2002.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11ª ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Rui Miguel Marques. **A influência dos Estilos de Negociação na Eficácia Negocial** - Dissertação de Mestrado em Gestão, 2011. Disponível Em: <<https://cutt.ly/vgvjmip>>. Acesso em 02 de março de 2021.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2009.

RUBIN, J. Z., PRUITT, D. G., & KIM, S. H. **Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement** (2ed.). New York: McGraw-Hill. 1994.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, Jose Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceito e metodologia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANCHES, Cintia Alves. **A importância de desenvolver a habilidade de saber negociar**. Revista Científica Unilago. 2016.

SCHNEIDER, A. **Shattering Negotiation Myths: Empirical Evidence on the Effectiveness of Negotiation Style**. Harvard Negotiation Law Rev., vol. 7. 2002.

SERRANO, G. **Elogio à la Negociación**. Santiago de Compostela: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico. 1996.

SILVA, Érika Alessandra Salmeron. **Estudo de caso sobre o processo de negociação: Bomtempo móveis – franquia Florianópolis**. 2008. XI SEMEAD-FEAUSP. Disponível em:<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/695.pdf>>. Acesso em: 10 de agosto de 2020

SILVEIRA, J.A.D.da. **Estratégias varejistas básicas: A dinâmica do Mercado de Consumo e o Varejo**. São Paulo. 2000.

SHIRAIISHI, Guilherme. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

THOMPSON, Leigh L. **O Negociador** - 3ª edição. Editora Pearson, 2009.

VANIN, Jorge Alexandre. **Processos da Negociação**. 1ª ed. São Paulo: Intersaberes, 2013.

VASQUES, Enzo Fiorelli. **Negociação Comercial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

VARGAS, Heliana Comin. **A arte da negociação**. FAUUSP, São Paulo, 1996.

APÊNDICE A - Questionário sobre Estilos de Negociação

As frases abaixo referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de negociação comercial. Por favor, responda assinalando a alternativa que mais se ajuste ao seu comportamento nos casos que se expõem. Para tal deve recordar a seguinte correspondência:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Indiferente
4. Concordo
5. Concordo totalmente

1. Analiso questões conjuntamente com a outra parte para encontrar soluções aceitáveis para ambos.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2. Geralmente procuro satisfazer as necessidades do meu interlocutor.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3. Perante a um conflito, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar mais ninguém no problema.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
4. Procuro unificar as minhas ideias com as da outra parte para alcançar uma decisão conjunta.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
5. Perante a um problema, procuro encontrar com a outra parte soluções que satisfaçam ambas expectativas.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
6. De um modo geral, evito discutir abertamente com o meu interlocutor.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
7. Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
9. Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
10. Geralmente atuo como deseja o meu interlocutor.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
11. Usualmente acato os desejos do meu interlocutor.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
12. Troco informação exata com o meu interlocutor para resolver problemas conjuntamente.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
13. Perante uma dificuldade com o meu interlocutor, geralmente faço concessões.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
14. Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com as situações de impasse.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
15. Procuro conseguir acordos com o meu interlocutor.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
16. Tento não mostrar desacordo com o meu interlocutor.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
17. Evito confrontos com o meu interlocutor.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
18. Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
19. De um modo geral acato as sugestões do meu interlocutor.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
20. Ao procurar soluções para um problema, por vezes tenho de ceder um pouco para conseguir algo.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
21. Geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

22. Procuro apresentar todos os interesses abertamente para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
23. Colaboro com a outra parte para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
24. Tento satisfazer as expectativas do meu interlocutor.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
25. Por vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação competitiva.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
26. Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu interlocutor para evitar problemas.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
27. Tento evitar situações desagradáveis com o meu oponente.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
28. Perante um problema, tento analisar conjuntamente com o meu interlocutor a situação, para conseguir uma adequada compreensão do mesmo.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Fonte: Rocha (2011).

APÊNDICE B - Questionário sobre Eficácia Negocial

Seguem frases sobre diversas maneiras de atuar durante uma negociação de caráter comercial. Por favor, assinale o grau de concordância com cada uma das afirmações, conforme os números que seguem:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Indiferente
4. Concordo
5. Concordo totalmente

1. Faço ameaças demonstrando que as minhas decisões são irreversíveis	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2. Demonstro interesse no bem-estar do oponente e vontade de buscar soluções harmoniosas.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3. Promovo a comunicação aberta, revelando as informações necessárias à obtenção de um acordo.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
4. Um bom negociador procura a derrota do seu oponente.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
5. Escuto atentamente a outra parte, a fim de certificar-me da possibilidade de articular interesses entre ambos.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
6. Criar impaciência ou agitação, no oponente leva a que se consigam bons resultados.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
7. A frase "O que é bom para a outra parte é mau para mim" está quase sempre certa.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
8. O importante é conceder aos poucos, visando criar reciprocidade na outra parte.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
9. Frequentemente, ameaço interromper a negociação se a outra parte não aceita uma proposta minha	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10. Estabelecer prioridades entre assuntos é essencial para se fazerem boas trocas.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
11. É importante analisar os interesses subjacentes de ambas as partes para se conseguir alcançar o acordo.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
12. É conveniente criar segurança na outra parte, se quer obter um acordo satisfatório por um longo período.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
13. É útil iniciar uma negociação com uma troca de informações sobre interesses e prioridades.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
14. Escolho seletivamente os exemplos que dou para obter o que pretendo	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
15. O meu estilo de negociação predominantemente baseia-se no bom senso e no argumento.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
16. Preocupo-me em proporcionar uma imagem de que sou um negociador fiável, em quem se pode acreditar	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
17. Participo sempre ativamente na negociação porque traz bons resultados.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
18. É muito importante estabelecer uma boa relação com o oponente, mostrando que se aposta na credibilidade e mútua dependência.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
19. Quando tenho que advertir meu oponente sobre algo, evito fazê-lo de modo irritado ou sarcástico.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
20. Tento ter uma certa flexibilidade nos meios para alcançar o acordo, sem fugir, entretanto, dos meus próprios objetivos.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Fonte: Rocha (2011).

APÊNDICE C – Dados demográficos

Assegurando o anonimato e a confidencialidade das informações prestadas, solicitamos o favor de preencher os dados solicitados a seguir, agradecendo sua prestimosa participação.

Dados demográficos

Idade:

18 a 25 anos ☐

34 a 41 anos ☐

26 a 33 anos ☐

42 anos ou mais ☐

Sexo:

☐ Masculino ☐ Feminino

A atividade da empresa está focada em:

Manufatura: ☐ Comércio: ☐ Serviço: ☐

Área da função profissional que exerce na empresa:

☐ Vendas ☐ Compras

Cidade onde reside:**Experiência em negociação**

Até 5 anos ☐

De 10 a 20 anos ☐

De 5 a 10 anos ☐

Mais de 20 anos ☐

Escolaridade:

Ensino fundamental incompleto ☐

Ensino superior incompleto ☐

Ensino fundamental completo ☐

Ensino superior completo ☐

Ensino médio incompleto ☐

Pós-graduação incompleto ☐

Ensino médio completo ☐

Pós-graduação completo ☐