

NEGOCIAÇÃO: UMA FERRAMENTA GERENCIAL

Rubem José Boff*

RESUMO

Todos os dias, há necessidade de negociar algo com alguém. Uma negociação eficaz significa tomar as melhores decisões para maximizar o resultado a todos os interessados. Este trabalho tem por objetivo mostrar a importância da negociação como fator competitivo. A partir da identificação de um problema ou oportunidade, ponto de partida para a negociação, deflagra-se o processo de negociação, as etapas, técnicas e habilidades, além das estratégias e táticas necessárias. A comunicação é a mola propulsora para a boa negociação, entretanto postura ética e moral devem permear todo o processo no decorrer deste certame.

Palavras-chave: Negociação; negociação empresarial; negociação institucional; ferramenta gerencial

ABSTRACT

Everyday there is need to negotiate something with somebody. An effective negotiation means to make the best decisions to maximize the result to all the interested parts. This assignment has as objective showing the importance of the negotiation as competitive factor. Starting from the identification of a problem or opportunity, starting point for the negotiation, the negotiation process is deflagrated, the steps, the techniques and abilities, besides the strategies and necessary tactics. The communication is the thrust for the good negotiation, however, ethical and moral posture should permeate the whole process in the course of this discussion.

Keywords: Negotiation; business negotiation; institutional negotiation; managerial tool.

INTRODUÇÃO

Diariamente, há necessidade de negociar algo com alguém. Durante toda a vida, as pessoas precisam negociar. Inicialmente, a negociação ocorre na família, entre o casal, os pais e os filhos; posteriormente, na escola, com os colegas e professores, e na sociedade, com as pessoas em geral. Mais tarde, na empresa, a negociação permeia as transações comerciais, industriais e de serviços, com colegas de trabalho, chefes e subordinados, compradores e vendedores, clientes e fornecedores, concorrentes e parceiros, sindicatos, órgãos do governo e outras entidades. Todos precisam negociar sempre: uma idéia ou proposta, um projeto, o aumento salarial, as férias, o marketing e as finanças da empresa, a compra ou venda de um produto, de um serviço ou até mesmo da própria empresa.

* Doutor em Administração (WU Ext./USA); Mestre em Engenharia de Produção (UFSC); Especialista em Administração na Área da Saúde Pública (ENSP/Fiocruz); Especialista em Informação, Gestão e Tecnologia (Uneb); Especialista em Administração e Planejamento para Docentes (Ulbra); Bacharel em Administração (FC/ULBRA); professor universitário.

Para Colombini (2006), “o mundo em que vivemos é uma gigantesca mesa de negociação” de que, queiramos ou não, todos participam ativamente.

Nas duas últimas décadas, tem-se escutado com frequência sobre os mais variados tipos de negociação. O desenvolvimento de novos produtos, tecnologias e serviços, que vão sendo substituídos pelos mais antigos, geram mudanças nas organizações. O mesmo se dá com as parcerias, tais como fusões, incorporações, *joint-ventures* e alianças estratégicas. As negociações estão presentes, tanto no momento em que se firmam acordos estabelecendo estes tipos de procedimentos como na implementação de cada um deles.

De acordo com Boff (2005), a velocidade com que o capital circula no mundo, torna-o de mais fácil acesso para muitos, pela aproximação de interesses comerciais, econômicos e políticos. Esta aproximação abre possibilidade para que as preferências do consumidor sejam cada vez mais convergentes e que a competição entre as organizações seja significativamente intensa. A competição mundial, em todos os sentidos, torna-se cada vez mais acirrada, especialmente para as organizações, sejam elas empresas, instituições, associações, conglomerados, blocos de empresas, ou de países. A inserção de organizações no mercado globalizado exige tecnologia avançada, excelente padrão de qualidade e produtos com alto valor agregado (Boff, 2006). Em virtude dessas e de tantas outras situações, constata-se que é preciso, cada vez mais, eficácia para negociar. Uma negociação eficaz significa tomar as melhores decisões para maximizar o resultado a todos os interessados. E a negociação envolve muitos aspectos, sobretudo a comunicação, mola propulsora para o desfecho deste processo.

O ponto de partida para uma negociação é identificar a oportunidade ou o problema a ser sanado e, a partir daí, separar as pessoas dele, para poder dar atenção aos interesses por resolver. Para Martinelli e Almeida (1997), o ponto básico a ser definido numa negociação é identificar claramente o problema a ser resolvido ou aquilo que se pretende solucionar. Fisher, Ury e Patton (2004) afirmam que, para se chegar ao sim em uma negociação através de acordo sem concessões, necessário se faz seguir alguns passos, tais como separar as pessoas do problema, concentrar-se nos interesses e não nas posições, buscar o maior número possível de alternativas para ganho mútuo e insistir em critérios objetivos.

O objetivo deste trabalho é mostrar que a negociação, quando utilizada como ferramenta gerencial, pode servir como fator competitivo para organizações empresariais e institucionais.

COMUNICAÇÃO E NEGOCIAÇÃO

A comunicação em uma organização empresarial ou institucional está intimamente ligada ao relacionamento que cada profissional estabelece. Daí a importância em posicionar-se estrategicamente para uma tomada de decisão eficaz em uma negociação, a fim de gerar a satisfação de todos os envolvidos nesse processo e manter a continuidade no relacionamento.

Muitos aspectos são fundamentais para o poder de negociação eficaz nas organizações, tais como liderança, ética e moral, procedimentos e padrões, cultura e desenvolvimento organizacional, sobretudo a comunicação. Esta é vital, no que toca à comunicação formal ou informal, verbal ou não verbal. O processo de comunicação é complexo e depende muito da percepção das pessoas. Para negociar é preciso ouvir atentamente a outra parte, além de absorver as informações passadas; ouvir exige reflexão, questionamento, poder de síntese sobre o que está acontecendo; ouvir efetivamente é saber escutar. A comunicação pode ser classificada de diferentes maneiras: ascendente, descendente, horizontal, formal, informal. A comunicação é imprescindível para o processo de negociação, de acordo com Martinelli e Almeida (1997).

A negociação é a satisfação de uma necessidade para todas as partes envolvidas. Segundo Mills (1993), a negociação é um modo eficiente de conseguir o que se quer; negocia-se para resolver as diferenças e negocia-se por interesse próprio, para satisfazer as próprias necessidades; todos negociam o tempo todo. A negociação é vista como instrumento de satisfação das necessidades para Acuff (1993), e seu objetivo principal é o de ajudar a pessoa a conseguir o que pretende. De acordo com Hodgson (1996), a negociação é a troca de recurso valioso para um lado a fim de possibilitar que ambas as partes atinjam resultado satisfatório.

Negociação é a busca de um acordo. Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades (Acuff, 1993). A negociação pode afetar qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios para todos os participantes. Por isso, a negociação deve envolver concessão; é importante transformar conflito em entendimento, a fim de se encaminhar para a negociação, segundo Martinelli e Almeida (1997). Como um movimento de posições, a negociação é o processo por meio do qual as partes se movem de suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido, como afirmam Steele, Murphy e Russil (1989). Para estes autores, a negociação implica a tentativa, através de duas ou mais partes, de completar uma transação por meio do uso da barganha.

Para um negociador estratégico, a negociação comporta passos para identificar quatro questões básicas, a saber: metas tangíveis, metas emocionais e simbólicas, resultados desejados e impactos esperados nos relacionamentos, segundo Lewicki, Hiam e Olander (1996). No entendimento de Fisher e Ury (1985), a negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.

A comunicação é a mola propulsora para a boa negociação. Para Boff (2005), negociação é o processo de comunicação que visa estabelecer o acordo de forma satisfatória entre as partes envolvidas e seus ideais. É o acordo entre as partes envolvidas através do processo de comunicação, de forma democrática e participativa. Uma negociação eficaz significa tomar a melhor decisão para maximizar o resultado a todos os interessados.

O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Após a identificação de um problema que se queira resolver ou de uma oportunidade a aproveitar, é imprescindível fazer o planejamento do que se pretende alcançar, mas primeiro há que entender o significado do processo de negociação.

As variáveis básicas de um processo de negociação, para Martinelli e Almeida (1997), ei-las: poder, tempo e informação.

O poder compreende os poderes pessoais e os poderes circunstanciais. O poder pessoal engloba poderes exclusivos da pessoa, como moralidade, atitude, persistência e capacidade persuasiva. O poder circunstancial enfoca a questão da situação e a influência do meio sobre esta, enfeixando poderes, dos quais sobressaem estes: do especialista em determinado assunto, da posição que ocupa em determinada organização, da concorrência, de investimento, de assumir riscos, de recompensa e de punição, de barganha, conforme Martinelli e Almeida (1997). Para Mello (2003), os poderes se dividem em pessoal e externo. Os poderes pessoais compreendem competência, motivação, persistência, vontade, compromisso e aparência, ao passo que os poderes externos representam risco, informação, tempo, competência e concorrência.

Para Martinelli e Almeida (1997), o tempo deve ser cuidadosamente avaliado, pois significa prazo ou limite para a consecução de determinada ação.

A informação, para Wanderley (2008), representa uma forma de poder. É a matéria-prima do processo de negociação. Como matéria-prima, deve apresentar-se como produto sadio, sem distorções, a fim de não comprometer o processo. Bazerman e Neale (1998)

recomendam que, para uma boa tomada de decisão, as informações devem ser verdadeiramente confiáveis.

De acordo com Wanderley (2008), “negociação é o processo de alcançar objetivos através de um acordo nas situações em que existam interesses comuns e divergências de idéias, interesses e posições. Importa, em comunicação, processo decisório compartilhado entre as partes e solução de conflitos”.

Para Boff (2005), negociação é o processo de comunicação, através do qual se busca o acordo entre as partes envolvidas.

O processo de negociação, para Burbridge *et al.* (2005), é preparar, criar, negociar, fechar e reconstruir.

Como processo, a negociação deve começar com a identificação do problema ou da oportunidade; a seguir, deve-se proceder à análise e depois elaborar o planejamento daquilo que se pretende alcançar. Por último, a implementação da estratégia de negociação, com o emprego das técnicas e habilidades necessárias. Postura ética e moral devem permear todo o processo no decurso de negociação.

ETAPAS DE UMA NEGOCIAÇÃO

Uma negociação bem feita requer um bom planejamento. Isso significa que deve empregar certo tempo para elaboração de um plano, o mais adequado possível para equacionar determinado problema a ser resolvido.

Para que uma negociação seja bem feita, são necessários sete passos ou etapas, conforme afirma Mills (1993, p. 10):

1. Prepare-se;
2. Explore as necessidades;
3. Sinalize a movimentação;
4. Teste com propostas;
5. Troque concessões;
6. Feche o acordo;
7. Amarre as pontas.

A primeira etapa diz respeito à preparação de si mesmo, relacionando com questões a serem resolvidas, e estabelecendo e priorizando os objetivos pretendidos.

A segunda etapa se refere à exploração das necessidades de cada um; nessa etapa é importante deixar claro quais são as próprias necessidades, assim como conhecer a respeito de tudo o que for possível da outra parte.

A terceira etapa alude ao momento em que se sinalizam os movimentos, em que ambos os lados iniciam a negociação.

Na quarta etapa, busca-se testar as propostas e avançar na negociação; nesta fase devem-se fazer propostas a fim de investigar até onde a outra parte estará disposta a estabelecer concessões.

A quinta etapa é a da troca de concessões; nesta fase, negociam-se concessões, ou seja, concede-se em troca de outras concessões.

A sexta etapa toca ao fechamento do acordo, o qual deve ser encerrado por um fechamento aceitável e com credibilidade.

A sétima e última etapa deve ser dedicada para revisar o acordo e amarrar todos os detalhes que ficaram faltando no acordo fechado na etapa anterior; a revisão tem o objetivo de confirmar o que foi acordado e estabelecer um acordo para possíveis diferenças que possam surgir no futuro.

Quando a negociação é feita a partir de um plano, não significa que o sucesso seja garantido. Mas é certo afirmar que, com um bom planejamento, as chances de acerto serão muito maiores, ao passo que a recíproca também é verdadeira, ou seja, não havendo planejamento, as chances de erro serão maiores (Boff, 2005).

ESTRATÉGIAS E TÁTICAS

Bazerman e Neale (1998) aconselham algumas estratégias para se chegar a trocas e alcançar a eficácia na negociação. A confiança deve ser fortalecida, e as informações compartilhadas; muitas perguntas devem ser feitas para descobrir às informações necessárias para fazer trocas; abrir mão de algumas informações, a fim de ajudar a quebrar a trava das informações da outra parte; fazer ofertas múltiplas simultaneamente; buscar novos acordos posteriores, a fim de se estabelecer um acordo integrativo.

Lewicki, Hiam e Olander (1996) sugerem cinco tipos de estratégias: de evitar, de acomodação, competitiva, colaborativa e do compromisso.

A estratégia de evitar tende a levar a uma negociação perde-perde, ocorrendo quando há pouca importância, tanto no relacionamento quanto nos resultados.

A estratégia de acomodação dá ênfase ao relacionamento, em detrimento do resultado; a tendência é uma negociação perde-ganha.

A estratégia competitiva é aquela em que o negociador busca ganhar a qualquer custo, levando a uma negociação ganha-perde; o negociador se preocupa com o resultado, não se preocupando com o relacionamento.

A estratégia colaborativa prioriza tanto o resultado quanto o relacionamento, o que tende a levar ao ganha-ganha; esta negociação procura atender às necessidades de ambas as partes.

A estratégia do compromisso se localiza num ponto intermediário, tanto no que concerne ao relacionamento quanto ao resultado; cada parte procura ceder um pouco, a fim de se chegar a uma base comum.

Como se pode observar, as duas últimas estratégias já descritas são as ideais do ponto de vista organizacional, especialmente a última. Além das partes saírem ganhando, abre-se a possibilidade para outras negociações, visto que o relacionamento quanto ao resultado foi bom para todos.

TÉCNICAS E HABILIDADES DE NEGOCIAÇÃO

A negociação é importante para quem deseja ser bem-sucedido. Com o aprimoramento de certas técnicas, pode-se estabelecer um nível de negociação ideal.

Flecha de Lima (*apud* Costa, 2004a) afirma que são necessários quatro princípios para um bom negociador: “planejamento, argumentação sólida, conhecimento do adversário e transparência”. Vai além, assim detalhando:

Planejar com antecedência. - Sugere antever todas as possibilidades que serão levantadas durante a discussão do acordo. O bom planejamento é fundamental. Desde base documental, ouvir amigos de seu interlocutor, assim como inimigos. Reunir o maior número de informações a respeito do interlocutor.

Construir a argumentação. - A diferença entre um bom negociador e o mediano é a forma como é feita a base de argumentação. O bom negociador tem uma argumentação sólida. Caso seja necessário, colocar no papel a linha de raciocínio.

Conhecer o adversário. - É fundamental saber quem está do outro lado. Ouvir tanto os amigos como os inimigos de seu interlocutor. O importante é reunir o maior número de informações a respeito do seu interlocutor. Isso ajuda a entender a forma como ele pensa e age, em diferentes situações.

Ser transparente. - O blefe é um dos piores artifícios que um negociador pode usar. Descoberto, ele acaba com toda a confiança existente entre as partes. Terminada a confiança, acaba a negociação.

Para Ury (*apud* Costa, 2004b), “existem aqueles que são negociadores natos, mas podem melhorar. E há aqueles que não são tão bons, mas que podem desenvolver técnicas que vão levar a resultados muito bons”. De acordo com esse autor “há pessoas que nascem com um dom maior para solucionar conflitos. É uma característica inata da pessoa. Mas mesmo essas pessoas podem aperfeiçoar sua qualidade”. Ury (*apud* Costa, 2004b) afirma que “uma das principais características de um bom executivo é saber negociar”. Afirma que “muitas vezes essa competência pode ser traduzida por outros nomes como capacidade de persuadir, de comunicar ou de alinhar interesses”.

Costa (2006) destaca o fator confiança dentre as variáveis envolvidas na negociação. Citando Malhotra, aponta seis maneiras de estabelecer confiança: faça concessões, crie um vínculo de dependência, use sua reputação, seja transparente, fale a língua de seu interlocutor e maximize os ganhos.

As dez principais técnicas orientadas para uma negociação produtiva, no entendimento de Pinto (1993), são as listadas:

- Planeje o melhor acordo possível;
- Use a influência para encurtar a distância e facilitar o entendimento;
- Faça propaganda de sua proposta enfatizando os ganhos mútuos;
- Canalize a agressividade para as realizações positivas;
- Apresente, de uma só vez, os itens negociáveis;
- Negocie item por item;
- Faça pausa estrategicamente;
- Crie as possibilidades objetivas de acordo e os padrões referenciais de negociação, através de *brainstorming*;

- Não utilize nem deixe se envolver por artimanhas;
- Encerre a negociação somente quando houver satisfação mútua.

Pinto (1993) relaciona também diversos equívocos que dificultam as partes de chegarem a um entendimento, entre os quais: deduzir a comunicação quando não a entendeu; falar subjetivamente; utilizar termos negativos indiscriminadamente; confrontar posições; confundir a pessoa com o problema; estabelecer um piso ou um teto inflexível; contestar o interlocutor ao invés de discutir os referenciais; tentar solucionar o problema sem identificar suas causas; reagir impulsivamente às explosões emocionais do interlocutor.

ÉTICA E MORAL NA NEGOCIAÇÃO

Martinelli e Almeida (1997) apontam para as características que compõem o sistema de valores de um gerente, ou seja, os traços de comportamento e personalidade específicos à função que desempenha: necessidades pessoais, influência familiar e formação religiosa. Lembram que a ética nas organizações envolve questões de lucro, competição e justiça. Ética é o “estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto”(Ferreira, 1986, p. 733). Moral é o “conjunto de regras de conduta consideradas como válidas, quer de modo absoluto para qualquer tempo ou lugar, quer para grupo ou pessoa determinada” (Ferreira, 1986, p. 1158).

Martinelli, Ventura e Machado (2004, p. 195) defendem que as organizações deveriam possuir um código de ética, o qual deveria ser posto em prática a partir do momento em que cada pessoa estivesse concorrendo a uma vaga. Sugerem também que os infratores deveriam ser punidos e usados como exemplo para outros.

Lewicki, Hiam e Olander (1996) propõem uma matriz para análise dos comportamentos éticos e legais, que apresentam quatro possibilidades, a saber:

- Comportamentos nem éticos nem legais. - Geralmente, compostos por um conjunto de problemas que tornam as táticas de negociação muito perigosas.
- Comportamentos éticos, porém não legais. - Neste caso, segundo os padrões éticos da coletividade, considera-se o comportamento como ético; porém, não sendo legal, está sujeito às punições previstas pela legislação.

- Comportamentos considerados legais, porém, não éticos. - Embora aceitos pela legislação, esses comportamentos podem ser rejeitados pelos padrões éticos, de acordo com os valores das pessoas envolvidas.
- Comportamentos legais e éticos segundo os padrões do grupo. - Os comportamentos são considerados aceitáveis pelo grupo, tanto no que toca aos éticos quanto no que se refere aos legais. Os comportamentos são considerados ótimos, caracterizando aqueles que devem ser buscados constantemente pelo grupo.

Segundo Audebert (*apud* Martinelli, Ventura e Machado, 2004, p. 195), “a ética é um elemento fundamental nas negociações. As definições e as percepções do termo ética são diferentes, apesar de existir uma base comum entre as partes que negociam, seja cultural, social, econômica ou outras”.

A ética e a moral são fundamentais para “a existência de uma humanidade no futuro e um caso a ser considerado por todos, não somente pelos pequenos negociadores, dirigentes e pequenas empresas de produção, mas também pelos grandes líderes, governantes de países e dirigentes de grandes complexos industriais”, de acordo com Martinelli, Ventura e Machado (2004, p. 200).

NEGOCIAÇÃO NA PRÁTICA

A seguir, serão descritas algumas negociações realizadas entre pessoas de uma família, grupos de alunos, empresas e países.

Após alguns dias de diálogo e diversas trocas de posição, pai e filha chegaram a um acordo, ao acertarem os valores sobre a viagem internacional que ela faria como prêmio pela passagem de seus quinze anos. Aline, a mais nova de seus quatro filhos, diz que saiu ganhando, pois, além da passagem, recebeu uma quantia em dinheiro para poder realizar um sonho de consumo. Por outro lado, o pai também diz que saiu ganhando, visto que a festa de quinze anos custaria pelo menos quatro vezes mais do que o investimento feito. Neste caso, ocorreu uma negociação ganha-ganha, em que ambos os lados saíram satisfeitos.

Após fixar duas fitas adesivas ao chão da sala de aula, paralelas e distantes quinze centímetros uma da outra, o professor solicitou aos quarenta alunos que se dividissem em dois grupos; cada grupo deveria posicionar-se em uma das extremidades das fitas; os grupos venceriam se conseguissem passar, de ponta a ponta, por entre as duas fitas, mas no tempo de um minuto; o tempo para a preparação dos grupos foi de 30 segundos. Inicialmente, estabeleceu-se uma confusão generalizada e ambos os grupos quiseram passar ao mesmo

tempo, ocorrendo então um choque frontal entre eles para, em seguida, começarem a medir forças; nesta primeira etapa, ocorreu uma negociação perde-perde, visto que ninguém conseguiu atingir o objetivo. Na segunda oportunidade, o tempo de preparação foi de um minuto, e o tempo para travessia foi de quarenta segundos; ambos os grupos mudaram a estratégia; combinaram para passar um elemento de um grupo e outro do outro, e assim sucessivamente até o final; devido à demora dos alunos de um grupo, o outro começou a passar sem dar oportunidade ao primeiro, e quebrando o que haviam combinado, venceu a etapa; ocorreu a negociação ganha-perde, visto que só um grupo atingiu o objetivo. Na terceira oportunidade, o tempo de preparação foi de dois minutos, e o tempo para a travessia de apenas trinta segundos; representantes dos grupos negociaram para ver qual grupo passaria primeiro e, após a combinação, iniciou-se a empreitada; desta vez ambos os grupos conseguiram passar no tempo estipulado de trinta segundos; ocorreu a negociação ganha-ganha. Observou-se que quanto maior o tempo para planejamento, menor o tempo necessário para a implementação da tarefa; a estratégia utilizada na terceira etapa também foi correta, pois, de maneira organizada, um grupo passou e depois o outro.

Há uma década, as velhas rivais – Brahma e Antarctica – anunciaram a fusão, após um longo processo de negociação ganha-ganha. A criação da Companhia de Bebidas das Américas ou American Beverage Company (Ambev) nasceu com o objetivo de competir internacionalmente, uma espetacular parceria estratégica. Em 2004, a brasileira Ambev e a belga Intebrew anunciaram a fusão de suas empresas, originando a criação da megaempresa InBev, uma companhia de bebidas global.

Em 2004, os Estados Unidos invadiram o Iraque. Pergunta-se: que tipo de negociação ocorreu? Ora, foi uma negociação perde-perde para quem acredita que ninguém ganha com a guerra, afinal, são vidas humanas que estão em jogo. Mas a evidência de que sunitas e xiitas estabeleceram algum grau de cooperação para combater as tropas invasoras, é mais um exemplo de dois grupos arquirrivais estabelecendo aliança através de uma negociação ganha-ganha, embora de natureza aética.

No ano de 2004, Brasil e a Ucrânia firmaram acordo que resultou na *joint venture* para viabilizar acordo espacial, objetivando o lançamento dos foguetes ucranianos Cyclone 4, a partir do Centro de Lançamento de Alcântara (CLA), no Maranhão. A proposta previa a criação de uma *joint venture* com a participação de empresas estatais dos dois países, sob a coordenação conjunta da Agência Espacial Brasileira (AEB) e da Agência Espacial Nacional da Ucrânia (NSAU). A nova empresa ficou responsável pela comercialização dos serviços no

mercado internacional e, ainda, pela implantação e operação da infraestrutura específica para o lançamento dos foguetes.

A associação entre dois dos maiores Bancos privados do Brasil – Itaú e Unibanco – ganha escala para competir no mercado internacional. A recente fusão ocorrida em 2008 cria o maior grupo financeiro do hemisfério sul, ampliando a perspectiva de ganhos importantes.

CONCLUSÃO

Uma negociação eficaz requer a identificação dos elementos necessários para o desenvolvimento de seu processo, bem como o desenvolvimento de ações para antecipar situações desfavoráveis e aproveitar novas oportunidades. É necessário também desenvolver habilidades para negociar em busca de resultados positivos e contribuir para desenvolver diferenciais competitivos por meio de boas técnicas de negociação em uma organização.

Para se chegar a uma negociação ganha-ganha, é preciso ter em vista dois fatores: postura dos negociadores e formas de negociar. A negociação ganha-ganha tem como base que a efetividade de um acordo é produto de sua qualidade por sua aceitação. Isto se dá quando se consegue manter o relacionamento.

Para negociar solução de problemas, é necessário conhecer e percorrer todas as etapas do processo de solução de problemas e tomada de decisão, tais como definição do problema, diagnóstico da situação, formulação de alternativas, escolha da solução e implantação da decisão ou do acordo.

A excelência em negociação vem fazendo parte das tendências do moderno cenário econômico mundial. A intensificação das relações comerciais, a criação de blocos econômicos, o fortalecimento de empresas transnacionais, aliados à tendência de globalização das economias, revelam o cenário econômico mundial no qual países buscam estabelecer relações político-econômicas. Criatividade, flexibilidade, rapidez e diversificação parecem ser a tônica para o sucesso no mundo dos negócios.

A competição global é crescente, exige inovação e respostas rápidas às demandas dos clientes. O diferencial se faz com o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido.

Uma negociação bem-sucedida é aquela em que o problema foi resolvido, os objetivos foram alcançados e a qualidade do relacionamento foi preservada. O resultado alcançado é o que importa, entre pequenas empresas, médias organizações, grandes países ou blocos destes.

REFERÊNCIAS

ACUFF, Frank L. (2002) *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. New York: American Management Association..

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023*. Rio de Janeiro.

_____. (2002). *NBR 10520*. Rio de Janeiro.

_____. (2005). *NBR 147274*. Rio de Janeiro.

BAZERMAN, Max H.; NEALE, Margaret A. (1998). *Negociando racionalmente*. 2.ed. São Paulo: Atlas.

BOFF, Rubem José. Negociação. *Universitas: Comunicação*, Brasília, abr. 2005. v.3, n.3, p. 43-56.

_____. Cenário econômico mundial: uma breve análise. *Universitas: Administração, Contabilidade e Turismo*, Brasília, jan./dez. 2006. v.2, n.1/2, p. 13-35.

BURBRIDGE, R. Marc *et al.* (2005). *Gestão da negociação*. São Paulo: Saraiva.

COLOMBINI, Leticia. É preciso negociar. *Você S/A*. São Paulo, jun. 2006. Disponível em <http://vocesa.abril.com.br/informado/aberto/ar_138886.shtml>. Acesso em 15 dez. 2008.

COSTA, José E. A ciência de conseguir um sim. *Você S/A*. São Paulo, jun. 2006. Disponível em <http://vocesa.abril.com.br/informado/aberto/ar_138062.shtml>. Acesso em 15 dez. 2008.

_____. Diplomacia de resultado. *Você S/A*, São Paulo, nov. 2004a. Disponível em <http://vocesa.abril.com.br/evolucao/aberto/ar_53583.shtml>. Acesso em 15 dez. 2008.

_____. Senhor negociação. *Você S/A*, São Paulo, nov. 2004b. Disponível em <http://vocesa.abril.com.br/evolucao/aberto/ar_53584.shtml>. Acesso em 15 dez. 2008.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda (1986).. *Novo dicionário da Língua Portuguesa*. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

FISHER, Roger; URY, William. C. (1985). *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago. _____; _____; PATTON, Bruce. *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. Disponível em <http://www.cmgroup.org/publications_files/gty.html>. Acesso em 19 out. 2004.

HODGSON, Jane. (1996). *Thinking on your feet in negotiations*. London: Pitman Publishing.

LEWICKI, Roy J.; HIAM, Alexander; OLANDER, Karen W. (1996). *Think before you speak: a complete guide to strategic negotiation*. New York: John Wiley.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana P. de. (1997). *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas.

_____; _____. (1998). *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas.

_____; VENTURA, Carla A.A.; MACHADO, Juliano R. (2004). *Negociação internacional*. São Paulo: Atlas.

MATTAR, João.(2008). *Metodologia científica na era da informática*. 3.ed. São Paulo: Saraiva.

MEDEIROS, João Bosco.(2008). *Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas*. 10.ed. São Paulo: Atlas

MELLO, José Carlos [M.F.de](#). (2003). *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo: Atlas.

MILLS, Harry A.(1993). *Negociação: a arte de vencer*. São Paulo: Makron Books,.

PINTO, Eder P. (1993). *Negociação orientada para resultados: a conquista do entendimento através de critérios legítimos e objetivos*. 2.ed. São Paulo: Atlas.

STEELE, Paul; MURPHY, John; RUSSIL, Richard. (1989). *It's a deal: a practical negotiation handbook*. 2.ed. Londres: McGraw-Hill.

WANDERLEY, José A. *Negociação: novas perspectivas*. Disponível em <<http://www.guiarh.com.br/PAG21Q.html>>. Acesso em 15 dez. 2008.