

NEGOCIAÇÃO ESTRATÉGICA: UMA ABORDAGEM SISTÊMICA DAS COMPETÊNCIAS E DOS RELACIONAMENTOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO.

**Adriana Cristina Ferreira Caldana^a, Verônica Angélica Freitas de Paula^b,
Lucas Sciencia do Prado^c, Ana Paula de Almeida^d e Dante Pinheiro Martinelli^e**

^a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo
caldana@fearp.usp.br

^b Faculdade de Gestão e Negócios - Universidade Federal de Uberlândia
veronica@fagen.ufu.br

^c Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo
ls.doprado@usp.br

^d Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo
anap.almeida@bol.com.br

^e Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo
dantepm@usp.br

Palavras-chave:

Negociação,
Visão Sistêmica,
Enfoque sistêmico,
Competitividade.

Resumo Neste artigo, busca-se discutir o campo das negociações empresariais, sob o ponto de vista do enfoque sistêmico. A visão sistêmica permite identificar os elementos que podem gerar uma negociação “ganha-ganha”. O processo de negociação como um sistema de transformação pode ser definido a partir dos objetos que compõem o “sistema negociação”. A visão tradicional de concorrência precisa ser ampliada para incorporar as possibilidades de parcerias e cooperação que se apresentam às empresas no mercado. Pelo enfoque sistêmico apresentado, o processo de negociação é visto a partir do direcionamento estratégico da empresa, mas essa estratégia não pode ser pensada de modo independente dos demais elementos do sistema. A empresa deve estruturar seus processos de negociação, realizando análises que contemplem: o posicionamento da empresa perante os demais atores do mercado, as competências necessárias ao negociador, as variáveis básicas envolvidas no processo de negociação a ser iniciado, o nível de integração interna entre as diferentes áreas da empresa e as ferramentas de negociação disponíveis. Vale ressaltar que o modelo é adaptável a qualquer porte, segmento e cultura de empresa, mas que a configuração final de cada um dos seus elementos apresentará variações em função de contextos específicos.

Key words:
Negotiation,
Systemic View, S
ystemic Approach,
Competitiveness

Abstract *This paper aims at discussing business negotiations in a systemic approach. The systemic view allows the identification of elements that may result in a win-win negotiation. The negotiation process as a transformational system may be defined from the objects that build the “negotiation system”. The traditional concept of competition may be extended to include the possibilities of partnership and cooperation that are presented to the companies in the market. In the systemic approach presented, the analysis of the negotiation process is based on the company’s strategic guidance, but this strategy may not be analysed independently from other elements in the system. The company may structure its negotiation processes by developing analyses that include: the company’s positioning in the market, the negotiator’s essential competences, the basic variables of the negotiation process, the level of internal integration among its areas and the available negotiation tools. It is possible to adapt this model to any type of company – of any size, market segment or culture, but each element’s final configuration will present differences according to its specific context.*

1 INTRODUÇÃO

No ambiente atual, turbulento e em constante mutação, as empresas necessitam ser flexíveis, pró-ativas e com uma visão estratégica sempre presente nas suas ações. Assim, precisam da visão sistêmica para um melhor entendimento do contexto no qual estão inseridas, aperfeiçoando as relações entre as várias partes envolvidas nos seus ambientes interno e externo.

Para se tornarem mais competitivas, as empresas, além de agilidade para se adaptar às mudanças necessárias nesse contexto, precisam ainda valorizar os talentos humanos nas organizações, buscando a motivação, participação e liderança de seus colaboradores, comprometendo-os com a visão e a missão da empresa, em busca da concretização dos seus objetivos e metas.

Dessa forma, partindo de uma postura pró-ativa (antecipando acontecimentos, aproveitando oportunidades e atitudes, transformando fatores negativos em positivos e tendo sempre uma postura de líder), utilizando a visão sistêmica, as empresas devem assumir uma posição de vanguarda, estratégica e viável em tempos de globalização, na busca da excelência, para uma gestão auto-organizada e sinérgica, dentro do novo enfoque de competitividade.

Nesse contexto tem-se a negociação como uma habilidade básica dos membros das organizações do século XXI, uma vez que o número de parcerias, acordos e contratos e, como consequência, os conflitos, se multiplicaram (CAVALCANTI; SAUAIA, 2006). Ressalta-se, entretanto, que apesar do aumento do número de publicações relacionadas

ao tema negociação, são poucas as pesquisas que se preocupam em aplicar o enfoque sistêmico como base de seu estudo (MARTINELLI, 2006). Nesse sentido, torna-se relevante entender: como as negociações empresariais podem evoluir a partir do enfoque sistêmico?

Assim, este artigo tem como objetivo discutir o campo das negociações empresariais a partir do enfoque sistêmico. A visão sistêmica é um dos principais fatores que permite a identificação de elementos que podem gerar uma negociação “ganha-ganha”.

A importância deste trabalho está em fomentar uma discussão teórica, relacionando alguns dos principais componentes que podem afetar as negociações empresariais, tornando-as mais competitivas, por meio do enfoque sistêmico.

2 VISÃO SISTÊMICA E PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO

A sociedade atual tem passado por profundas transformações econômicas, sociais, políticas, culturais e ambientais, em um ambiente de grande evolução e constante desenvolvimento.

Conforme já observava Laszlo (1987, p. 70), “(...) as mudanças constantes do meio produzem, mais cedo ou mais tarde, as condições em que certos ciclos deixam de funcionar”. Assim, os sistemas atingem um ponto denominado bifurcação, no qual a sequência dos acontecimentos é essencialmente indeterminada, não variando nem em função das condições iniciais e nem das mudanças que ocorrem no próprio meio. As bifurcações dão origem a uma seleção aleatória entre os numerosos estados de

estabilidade que o sistema pode adotar, em função das flutuações existentes.

Cada mudança no ambiente leva a uma evolução natural que aumenta o conhecimento progressivamente, permitindo aos envolvidos identificar a melhor maneira para agir diante dessas mudanças, reduzindo cada vez mais o seu tempo de resposta. As empresas transformam-se, cada dia mais, em organizações de aprendizagem, devendo desenvolver cinco disciplinas fundamentais (domínio pessoal, para conhecer os próprios objetivos; idéias, influenciando a visão e a atitude das pessoas; visões compartilhadas; aprendizagem em grupo; pensamento sistêmico), conforme proposto por Senge (2009).

Assim, sob pressão de experiências adversas, as empresas aprendem a adaptar seus mecanismos de resposta ao aumento da turbulência no ambiente, passando de uma gestão reativa a uma pró-ativa, a partir de uma visão sistêmica, sempre em busca de maior competitividade (ALMEIDA, 1995).

Novos paradigmas podem surgir a partir do momento em que a abrangência dos anteriores deixa de ser efetiva no campo de soluções de problemas existentes. Dessa forma, algumas pessoas acompanham a direção das mudanças seguindo as tendências dos mercados, enquanto outras antecipam e prevêm essas tendências, tornando-se inovadoras, entendendo que o momento das mudanças é oportuno para as novas formas de pensar.

A Teoria Geral de Sistemas sempre mostrou, por meio de um amplo quadro de referência, para onde se deve caminhar nas pesquisas. Um exemplo claro dessa utilidade refere-se ao caso da tabela periódica, para a qual a visão sistêmica acabou mostrando os vazios existentes e, por meio de pesquisas direcionadas, novos elementos vieram a completá-la (MARTINELLI; VENTURA, 2006).

Nota-se ainda uma grande lacuna nos estudos sobre a necessidade de uma visão sistêmica nas negociações, para lhe dar um tratamento abrangente, integrado, holístico e estratégico. Áreas de estudos híbridas e interdisciplinares resultam da reorganização de material de diferentes campos de estudo. Como exemplos, pode-se citar a Teoria da Informação, originária da engenharia de comunicações e com muitas aplicações importantes em campos específicos da biologia e até das ciências sociais, ou a Teoria das Organizações, que vem da economia, sociologia, psicologia,

engenharia, fisiologia e até da própria administração (MARTINELLI; VENTURA, 2006).

Cada ciência, porém, necessita desenvolver uma estrutura própria para se disciplinar. Essa é a grande tarefa da Teoria Geral de Sistemas que, para tal, apresenta duas abordagens possíveis e, de certa forma, complementares: por um lado, estudar o que há de comum entre as diferentes disciplinas, examinando o universo empírico existente e, por outro lado, utilizar a abordagem da hierarquização de sistemas por complexidade crescente, tentando desenvolver um nível de abstração apropriado para casa um deles.

A diversidade de estudos em vários campos da ciência necessita de um grupo de pesquisadores que consiga integrá-los em um todo coerente e consistente. Com isso, se desenvolveu e se ampliou a teoria de sistemas, com um grupo de estudiosos preocupados com essa integração e com a possível sinergia gerada a partir dela. No campo da negociação, até os dias de hoje ainda pouco pesquisada e objeto de um número reduzido de publicações de impacto, abre-se uma grande lacuna para novos estudos. Este trabalho vem nessa linha, procurando dar uma pequena contribuição para começar a preencher essa lacuna.

O processo de negociação pode ser tratado como um sistema de transformação de entradas (estímulos) em saídas (respostas), conforme proposto por Cavalcanti (2006). Essa concepção vem da proposta de Mesarovic e Takahara (apud MARTINELLI, 2002), que a chamam de abordagem causal ou visão sistêmica como processo. Assim, o processo de negociação como sistema de transformação pode ser definido a partir dos objetos que compõem o “sistema negociação”.

Há diferentes visões e focos principais dos autores que estudam o tema negociação. Alguns se focam nas variáveis básicas do processo, outros dão atenção especial às questões da comunicação, alguns ressaltam a busca pelo acordo e a procura por relações duradouras e outros, ainda, tem seu foco nos resultados finais obtidos.

Existem também aqueles que enfatizam as questões da satisfação das necessidades dos envolvidos no processo, enquanto outros se preocupam mais com as questões de poder envolvidas e com o processo de solução de conflitos.

Assim, como afirma Cavalcanti (2006), a negociação deve ser conceituada como um somatório de todos esses aspectos, pois, em função

do tipo de negociação ou do ambiente em que se está envolvido, algum aspecto pode ser mais ou menos relevante no contexto. Assim, torna-se de grande importância para o bom negociador conhecer todos os elementos do processo e saber lidar com eles da melhor maneira possível.

A vantagem de analisar a negociação como um processo é a de identificar, por meio da visão sistêmica, todos os prováveis elementos que poderiam gerar uma negociação “ganha-ganha”, de acordo com a situação prática vivenciada pelo negociador.

Martinelli (2002) analisou o processo de negociação por meio de uma visão mais detalhada das entradas e saídas, avaliando o nível de sistemicidade na negociação, de acordo com a visão de diferentes autores consagrados do assunto, propondo a partir disso uma visão mais sistêmica da negociação.

Dentro da competitividade das empresas, e fruto da globalização dos negócios e do progresso tecnológico, a formação de alianças econômicas globais é um fator muito importante na busca de novos mercados. Pode-se fortalecer parcerias inseridas em mercados distantes e adequar os enfoques e estratégias das empresas às necessidades individuais dos mercados, sem perder de vista a missão e a visão da organização.

Se, no passado, as alianças eram vistas primariamente como redutoras de investimento de capital, e diminuição dos riscos associados com a entrada em novos mercados (LEWIS, 1992), hoje o relacionamento por trás da formação de novas alianças é realizado, na maioria dos casos, para aumentar a velocidade de mudança tecnológica e um rápido crescimento competitivo no mercado global.

As parcerias são formadas para diversificar riscos inerentes ao desenvolvimento de novas tecnologias, ou para absorver vantagens da complementariedade das habilidades desenvolvidas pelo parceiro. As parcerias podem, ainda, proporcionar economia de escala e poder de mercado, opondo-se à dominação do concorrente que não pode ser desafiado individualmente, ou, também, permitir que se enfrentem condições adversas de mercado.

Assim, o uso da análise da negociação sob um ponto de vista de processo pode trazer grandes vantagens, em termos de visualização do contexto completo do mercado, de obtenção da maior sinergia possível na busca do “ganha-ganha” e de proporcionar uma visão estratégica e integrada no contexto das parcerias e alianças globais.

A aliança se torna viável e efetiva na medida em que se obtém a troca de conhecimentos, que se mantém um excelente poder de comunicação, com compreensão adequada das necessidades do mercado em que foi feita a parceria. Assim, quando a aliança for favorável, há superposição de interesses, podendo surgir associações transitórias, porém sempre convergentes, na busca de resultados favoráveis para os diversos lados envolvidos.

A competição global e a alta velocidade de mudanças exigem, por sua vez, uma revisão da estrutura organizacional rumo à cooperação horizontal, associada à gestão por processos, permitindo a visão sistêmica de toda a organização.

A visão global do processo nas negociações leva as empresas à busca cada vez mais intensa da criatividade, que poderá torná-las mais e mais inovadoras ao longo do tempo. A inovação pode também nascer das pressões e dos desafios, num mundo cada vez mais competitivo, no qual é fundamental poder identificar bem os desafios a serem enfrentados. Para isso, a visão sistêmica é muito útil e pode trazer excelentes resultados.

A percepção imediata das necessidades, forças e tendências ambientais, resultado da visão global do processo e da postura pró-ativa utilizada, também gera fatores que levam a inovações e mudanças. A inovação nas empresas também pode ser vista como uma metodologia para percepção da complexidade do ambiente, permitindo apontar os fatores críticos de sucesso frente aos concorrentes. Dessa forma, a inovação deve ser entendida de maneira ampla, incluindo tanto melhorias tecnológicas quanto os melhores métodos para realizar os processos envolvidos nos negócios.

Para o acompanhamento da rápida velocidade da inovação, é fundamental que a empresa invista em pequenos projetos de aplicação, com resultados imediatos possíveis, criando equipes multidisciplinares para todas as atividades de desenvolvimento, buscando o envolvimento de fornecedores, distribuidores e clientes, na concepção de produtos e serviços, encorajando sempre a experimentação, que estimulará a criatividade e gerará as inovações.

Assim, a empresa competitiva precisa desenvolver e adaptar soluções inovadoras, inéditas, corajosas e criativas, que resolvam problemas emergentes, mas também que modelem os caminhos da sobrevivência, qualidade de vida equilibrada e satisfatória, num contexto de sustentabilidade, considerando os problemas atuais enfrentados pela humanidade.

Com isso, a empresa se fortalece, ganha adeptos das idéias de evolução, crescimento e desenvolvimento sem resistências, tornando-se competitiva, prevendo e criando as novas regras de competição, pensando e agindo de maneira diferente, satisfazendo seus clientes, favorecendo a sociedade e administrando estrategicamente, como a chave para alcançar o sucesso (ALMEIDA, 1995).

Dessa forma, é possível prever uma empresa que privilegie a informação, fruto da diversidade de idéias e do escopo global da empresa, da expansão das variáveis de decisão relevantes e da conseqüente complexidade das decisões gerenciais, bem como da intensificação da necessidade das pessoas, dependendo muito da imaginação, criatividade e iniciativa humanas, bem como da descontinuidade crescente dos desafios ambientais.

3 INTERFACE ENTRE AS OPERAÇÕES E MARKETING

O contexto de transformações velozes exige que clientes, concorrentes, parceiros e tecnologias evoluam, fazendo com que as empresas consigam dar respostas mais rápidas e eficientes. “Os desafios impostos por profundas mudanças mercadológicas e concorrentes cada vez mais competitivos [...] são complexos e emergem velozmente” (CRAVENS; PIERCY, 2007, p.1).

Assim, cada vez mais as empresas devem buscar estratégias orientadas para o mercado, ou seja, devem ter como ponto de partida de suas formulações estratégicas o entendimento do mercado, bem como a previsão de suas prováveis mudanças. E isso inclui obter informações sobre clientes, concorrentes e demais atores do mercado (CRAVENS; PIERCY, 2007).

Neste sentido, é importante destacar a orientação de marketing holístico, que pode ser visto como “o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 15).

O marketing holístico inclui quatro dimensões, na busca por uma abordagem que inclua, reconheça e harmonize as diferentes atividades desempenhadas nas empresas: marketing interno, marketing socialmente responsável, marketing de relacionamento e marketing integrado (KOTLER; KELLER, 2006).

O marketing interno compreende o funcionamento conjunto das várias funções de marketing e também a participação dos outros departamentos. O marketing socialmente responsável representa preocupações com a sociedade como um todo, mais abrangentes, como questões ambientais, éticas, legais e sociais. O marketing de relacionamento busca construir relacionamentos duradouros com clientes e outros parceiros. Por fim, o marketing integrado corresponde aos programas e atividades de marketing, desenvolvidos pela empresa para criar, comunicar e entregar valor aos clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

No ambiente empresarial complexo e cada vez mais exigente e informado, as empresas precisam definir estratégias corporativas e de marketing que lhes proporcionem alto desempenho e vantagens competitivas. Dentre as opções de mudanças que as empresas devem buscar para conseguir prosperar nesse ambiente turbulento destacam-se as parcerias com outras organizações, alteração de foco mercadológico e expansão do escopo do produto, entre outras (CRAVENS; PIERCY, 2007).

Day (1999) entende estratégia como um conjunto de ações integradas na busca por vantagem competitiva. Para Doyle (2002), a alocação de recursos e o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável são as duas dimensões principais da estratégia.

É importante diferenciar as estratégias corporativas e as estratégias de marketing de uma empresa. Enquanto a estratégia corporativa refere-se à tomada de decisão quanto ao escopo e à finalidade do negócio, mapeando as iniciativas e os recursos necessários para alcançar os objetivos, a estratégia de marketing remete às decisões da alta administração, quanto ao como, quando e onde concorrer (CRAVENS; PIERCY, 2007, p.20).

Porter (apud CRAVENS; PIERCY, 2007, p.22) indica características de uma estratégia corporativa eficaz: posição competitiva exclusiva da empresa, atividades adaptadas à estratégia, acordos e opções claras em relação à concorrência, vantagem competitiva proveniente do ajuste de atividades, sustentabilidade procedente do sistema de atividades e eficiência operacional.

As decisões de marketing referem-se a quatro áreas: segmentação de mercado, seleção de mercados-alvo, posicionamento e planejamento de marketing (DOYLE, 2002). Para este estudo, cabe destacar que o posicionamento é uma das estratégias que as empresas podem usar para oferecer maior

valor aos seus consumidores. Assim, seria uma das formas de aumentar a competitividade da empresa, da mesma forma que outras estratégias, como redução de custos ou aumento de valor (DOYLE, 2002).

Ao fazer a análise do mercado e da situação atual da empresa, uma ferramenta bastante utilizada é a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que abrange tanto o ambiente interno (forças e fraquezas) quanto o externo (oportunidades e ameaças) das empresas. A partir da análise dos elementos da matriz SWOT, a empresa pode combinar suas forças e oportunidades para identificar suas vantagens competitivas (FERRELL; HARTLINE, 2010).

Vantagens competitivas consistem em diferenças da empresa em relação aos concorrentes, seja por forças da empresa ou por fraquezas das outras empresas, podendo ser vantagens reais ou percebidas (FERRELL; HARTLINE, 2010). E cada vez mais as empresas precisam buscar vantagem competitiva sustentável, um diferencial que os concorrentes não possam copiar rapidamente (THOMPSON; STRICKLAND, 1992; BHARADWAJ; VARADARAJAN; FALRY, 1993; OLIVER, 1998; ROSENBLOOM, 2002).

A concorrência é um aspecto essencial a ser considerado na definição das estratégias competitivas das empresas. Ferrell e Hartline (2010) apresentam quatro tipos básicos de concorrência que as empresas podem enfrentar: concorrentes de marca (produtos com características, benefícios e preços semelhantes oferecidos aos mesmos consumidores); concorrentes de produto (mesma classe de produtos, com características, benefícios e preços diferentes); concorrentes genéricos (produtos diferentes, mas que satisfazem a mesma necessidade do consumidor); concorrentes de orçamento total (competem pelos mesmos recursos limitados dos consumidores).

Cravens e Piercy (2007) também destacam a importância da análise setorial na empresa, de modo a analisar todos os níveis de concorrência que a empresa enfrenta no mercado, definindo o cenário competitivo para o básico, o específico e as variações do mercado do produto.

Nalebuff e Brandenburger (1996) trazem os conceitos de co-opetição (competir e cooperar ao mesmo tempo) e da teoria dos jogos, para esclarecer o paradoxo entre as funções das empresas de hoje no mercado. “A teoria dos jogos torna possível extrapolar as idéias extremamente simplificadas

de concorrência e cooperação, para que se tenha uma visão de co-opetição mais adequada às oportunidades do nosso tempo” (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p. 16). Esses autores destacam que a teoria dos jogos leva a decisões mais acertadas, sendo mais eficaz em situações em que existem muitos fatores interdependentes e nenhuma decisão pode ser tomada isoladamente.

Partindo dos conceitos sobre a teoria dos jogos, tem-se que, além de fornecedores, clientes e concorrentes, o mercado também é composto de complementadores. Nesta abordagem, uma outra empresa pode ser considerada uma complementadora todas as vezes que os clientes valorizarem mais o seu produto em conjunto com o produto dessa outra empresa, em relação à situação em que têm o seu produto isoladamente (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). Assim, dois produtos são complementadores quando a compra de um deles impulsiona a compra do outro, ainda que de fabricantes ou marcas diferentes.

Desse modo, nota-se que a rede de valores inclui os clientes e fornecedores da empresa, mas também inclui seus concorrentes e empresas fornecedoras de produtos complementadores. Com isso, a visão tradicional de concorrência deve ser ampliada para incorporar as possibilidades de parcerias e cooperação que se apresentam às empresas no mercado.

4 A NEGOCIAÇÃO EM UM AMBIENTE SISTÊMICO

Dado esse ambiente competitivo apresentado, bem como a relação do enfoque sistêmico com a negociação (MARTINELLI, 2002), faz-se necessário o destaque de alguns pontos, considerados críticos para o sucesso das relações de uma empresa que envolve atividades com outras partes. Destacam-se neste tópico dois aspectos da negociação que, se bem trabalhados, podem levar a uma negociação “ganha-ganha”: a comunicação e as variáveis básicas do processo.

O conceito do “ganha-ganha” baseia-se no fato dos dois lados envolvidos na negociação ganharem de alguma forma (ACUFF, 2004). Desse modo, para que uma negociação possa atingir o “ganha-ganha”, as partes não devem assumir uma posição rígida e inflexível. Devem manter o foco nos interesses e nas necessidades das partes, tendo-se, assim, um

resultado muito melhor para todos os envolvidos no processo.

Nesse ambiente dinâmico, em que a relação entre as partes é fundamental, deve-se ressaltar a importância que o processo de comunicação tem para as empresas. Segundo Martinelli e Almeida (1997), 80% do tempo gasto pelos administradores é utilizado com comunicações diretas com outras pessoas. Para Fisher, Ury e Patton (2005), a negociação não pode ocorrer sem a comunicação, sendo que essa deve ter um caráter bilateral, de forma que a decisão seja alcançada de maneira conjunta.

Além da comunicação, em qualquer negociação, seja qual for o interesse, existirão sempre três elementos básicos no processo: poder, tempo e informação (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; COHEN, 2007).

Segundo Martinelli e Ghisi (2006), a definição do poder é complexa. Para Martinelli e Almeida (1997), ele transmite várias idéias que lembram conotações negativas, como, por exemplo, controle, superioridade ou autoridade. Porém essa definição não é justa. Essa conotação negativa de poder vem da definição utilizada, na qual o poder implica em relacionamentos nos quais um lado domina o outro (COHEN, 2007), chocando-se com o conceito do “ganha-ganha”.

O uso do poder, de modo sensato, para atingir os objetivos considerados importantes, é destacado por Cohen (2007). Para Martinelli e Almeida (1997), os processos de negociação podem utilizar a forma positiva do poder, em que ele transmite autoconfiança aos demais. Os autores subdividem os poderes em dois grupos: pessoais e circunstanciais. O primeiro grupo, segundo os autores, são aqueles inatos, que estão presentes em qualquer situação, e que não dependem do papel das habilidades e do conhecimento. Já o segundo grupo envolve a situação, o momento e o meio. Para eles, um fato pode ser analisado de diversas maneiras, além da influência que o ambiente exerce sobre as negociações (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

A segunda variável básica que pode ser destacada é o tempo. Para Cohen (2007), o fato do homem não ter o controle sobre a passagem do tempo faz com que o tempo seja algo fundamental nas negociações. Martinelli e Almeida (1997, p. 79) destacam que, nas negociações, “quanto mais próximo do fim, maior é a pressão do tempo, a tensão de fazer concessões para a realização de um acordo, que tenderá a não

ser tão satisfatório”. Os autores ainda ressaltam que, normalmente, todas as partes de uma negociação têm prazos limites para concluí-la, e que o sucesso dos bons relacionamentos está diretamente ligado à maneira como o tempo é utilizado.

Cohen (2007) diz que o tempo pode favorecer ambos os lados de uma negociação. Assim, quando ocorre um processo de negociação, é importante que os negociadores sejam pacientes, ponderados, tranquilos e sensatos (MARTINELLI; ALMEIDA 1997).

Por fim, a terceira variável básica é a informação. Lewicki, Saunders e Minton (2002) colocam a informação como a força vital da negociação, sendo que, quanto mais o negociador descobre sobre a outra parte, mais fácil será o acontecimento de um acordo favorável. Segundo os autores, as negociações envolvem um código que transmite as informações durante o processo.

Cohen (2007) apresenta a idéia de que a informação é a questão central das negociações. Para esse autor, ela afeta tanto as avaliações quanto as decisões dos negociadores e pode ser um meio de abertura da “porta do sucesso”. Para Stark (1999), o lado que obtiver mais informações terá um resultado melhor em suas negociações.

Assim, este tópico apresentou alguns aspectos destacados por Martinelli (2002) como essenciais para a busca de uma negociação sistêmica. O bom uso da comunicação e das variáveis básicas pode ser o fator definitivo para o sucesso de uma negociação, porém não se deve deixar de considerar outros aspectos, que são parte do perfil do negociador, como suas habilidades e seus estilos. Esses aspectos serão detalhados a seguir.

5 PERFIL DO NEGOCIADOR: COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E ESTILOS

Com as pressões por competitividade apontadas, os modelos tradicionais de gestão de pessoas também não se adequam mais à dinâmica organizacional. Neste cenário, o modelo de gestão por competências organizacionais e individuais desponta como a estratégia mais apropriada para gerenciamento de pessoas e processos, pois o foco deixa de ser o controle e a hierarquia, para ser a criação de valor e de diferenciais competitivos.

Para tanto, a literatura especializada e os profissionais de recursos humanos tem se esforçado

para gerar uma definição adequada ao conceito de competência. Fleury (2002) ressalta que a discussão acerca do tema competência não é recente, tanto é verdade que McClelland já se preocupava com a mensuração de competências pessoais que pudessem gerar desempenho superior desde 1973.

Zarifian (2001) propõe que as competências sejam entendidas como capacidade de tomar iniciativa e ir além do que está prescrito, conseguindo lidar com situações novas, responsabilizando-se por elas. Dessa forma, o modelo de gestão por competências realmente envolve um modo de agir mais adequado a ambientes de mudanças.

O conceito de competência é uma abstração que depende das pessoas para sua concretização (LE BOTERF, 2003). Para esse autor, os diversos tipos de conhecimentos, tais como conhecimentos teóricos, de processos, empíricos, sociais e cognitivos, cumprem funções distintas e podem ser desenvolvidos por meio de educação formal e de experiências profissionais e sociais.

Fleury (2002) assume que competência é: “saber agir responsável e reconhecido, que implica saber mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2002, p. 55). Para a autora, as competências humanas também podem ser dimensionadas em três níveis de saber: **C**onhecimentos - saber; **H**abilidades - saber fazer; e **A**titudes - saber ser, modelo esse que ficou conhecido como CHA.

Para Fleury (2002), há um processo dialético entre estratégia, aprendizagem e competência, pois as estratégias organizacionais definem as competências

necessárias, do mesmo modo que as competências existentes refletem na escolha das estratégias e todo esse processo ocorre por meio da aprendizagem.

Percebe-se assim que ser competente compreende o desenvolvimento de múltiplos saberes, que geram resultados para a organização. Um negociador competente deverá apresentar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à sua atuação e que estejam conectados às estratégias da empresa. Martinelli e Almeida (1997) sugerem algumas das habilidades que os negociadores efetivos devem possuir, dentre as quais algumas das principais podem ser consideradas: saber ouvir e falar, colocar-se no lugar da outra parte, saber identificar o comportamento humano e proporcionar alternativas.

Na literatura específica de negociação, essas habilidades aparecem dispersas entre os diferentes estilos do negociador. O estudo dos estilos dos negociadores vem ganhando uma atenção especial na última década (MA; LEE; YU, 2008). De acordo com Martinelli e Ghisi (2006), a partir do estudo dos diferentes tipos psicológicos, o negociador pode reconhecer o estilo da outra parte, definindo melhor suas estratégias, uma vez que pode prever quais deverão ser suas ações e reações.

Analisando as diferentes tipologias de estilos, percebe-se uma semelhança entre as diversas definições, das quais pode-se destacar: Marcondes (1992), Sparks (1992), Bergamini, (1980), Shell (2001). Para um melhor entendimento dessas tipologias, elas serão apresentadas em cinco grupos: estilo 1, estilo 2, estilo 3, estilo 4 e estilo 5, conforme Figura 1.

Figura 1. Síntese dos estilos

Modelo	Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4	Estilo 5
Marcondes (1992)	Persuasão	Afirmação	Ligação	Atração	Destensão
Sparks (1992)	Ardiloso	Restritivo	Amigável		Confrontador
Bergamini (1980)	Mantém e Conserva	Toma e Controla	Dá e Apóia		Adapta e Negocia
Shell (2001)	Evita Conflito	Competidor	Transigente	Prestativo	Solucionador de Problemas

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Marcondes (1992), Sparks (1992), Bergamini (1980) e Shell (2001).

O **estilo 1** resume as principais características dos estilos Persuasão, Ardiloso, Mantém e Conserva e Evita Conflito. Assim, pode-se destacar que os negociadores estilo 1 são pessoas questionadoras, que buscam obter o máximo de detalhes em suas negociações, para que, assim, possam chegar a um resultado perfeito. Os argumentos que esse negociador utiliza são somente aqueles que ele pode justificar, além de utilizar fatos vivenciados como um aliado em suas negociações. Suas decisões são sempre aquelas consideradas mais viáveis nas situações vivenciadas.

No **estilo 2** tem-se o agrupamento dos estilos Afirmação, Restritivo, Toma e Controla e Competidor. O negociador estilo 2 tem como característica ver a negociação como uma competição. É comum que o negociador estilo 2 exerça pressão no outro lado da negociação, para que possa alcançar o resultado desejado. As ameaças são constantes nas negociações com esse estilo de negociador, assim como a desconsideração e a tentativa de controle da situação. Outra característica marcante é o seu comportamento simplista nas negociações.

Já o agrupamento do **estilo 3** reúne os estilos Ligação, Amigável, Dá e Apóia e Transigente. Esse estilo pode ser caracterizado como o do negociador efetivo. Os negociadores estilo 3 valorizam a negociação “ganha-ganha”, em que o resultado favorável é o melhor para ambas as partes envolvidas nas negociações. O relacionamento humano, assim

como o relacionamento de longo prazo com a outra parte, são fundamentais para as boas negociações. Uma importante habilidade do processo de comunicação é observada nesses negociadores: escutar com atenção e pedir opiniões à outra parte.

O **estilo 4** combina as características do negociador Atração e do Prestativo. Esse estilo sabe reconhecer os seus limites durante as negociações, o que contribui para uma minimização dos conflitos. Outro fator importante é que, mesmo quando um conflito surge, a iniciativa de resolução parte desse negociador. Esse negociador tem como característica marcante gerar motivação no outro lado durante as negociações.

Para compor o **estilo 5**, foram agrupados os estilos Destensão, Confrontador, Adapta e Negocia e Solucionador de Problemas. Esse estilo reúne as características da figura empreendedora. A criatividade e o espírito inovador são características fortes nessas pessoas. Os negociadores estilo 5, muitas vezes, conseguem propor soluções diferentes para que uma negociação que esteja difícil de ser resolvida possa ser finalizada.

A partir desta descrição das diversas habilidades e estilos do negociador, pode-se notar que a negociação é uma competência complexa de ser adquirida, pois a pessoa deverá possuir um conjunto amplo de conhecimentos, informações e experiências concretas para que possa alcançar sucesso em processos de negociação.

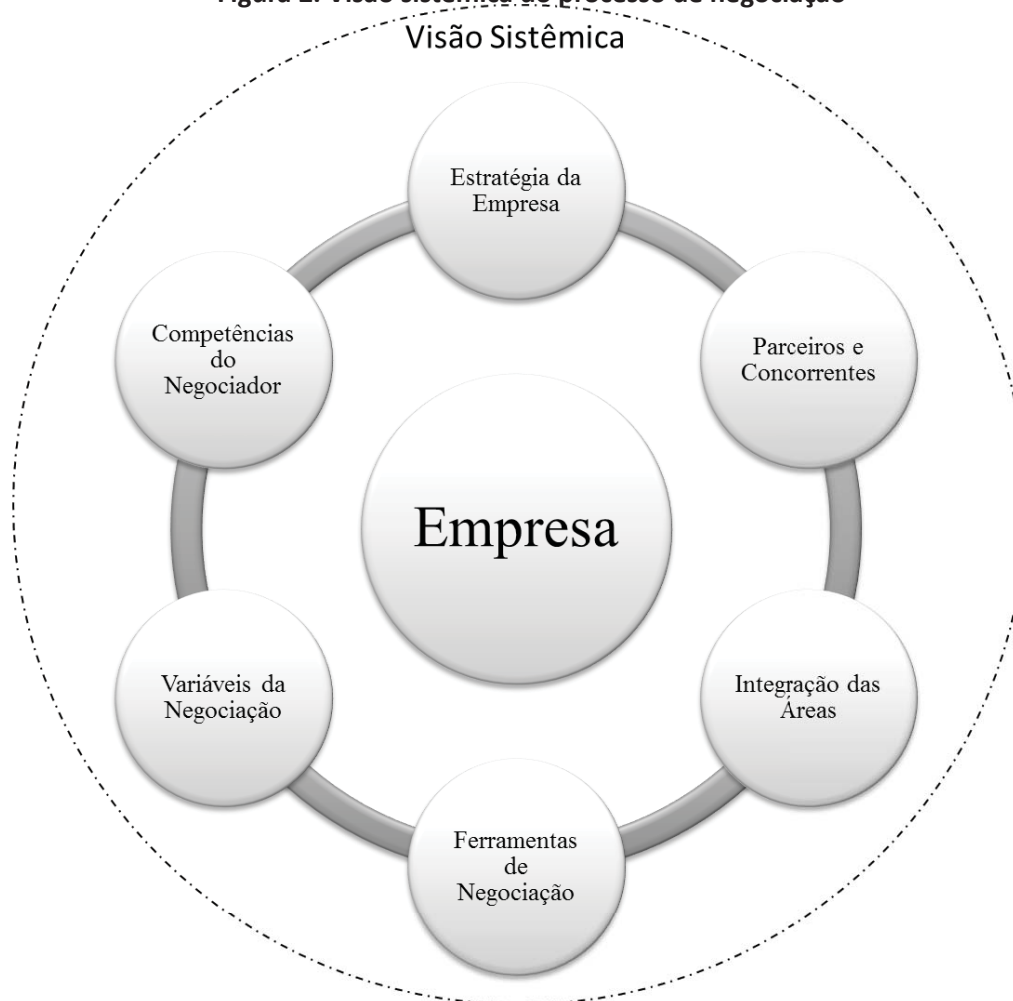
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Com as bases conceituais lançadas anteriormente, o presente artigo propõe que todos os elementos necessários para um processo efetivo de negociação em ambientes competitivos sejam visualizados conjuntamente, conforme a Figura 2.

No enfoque sistêmico apresentado, o processo de negociação é visto a partir do direcionamento estratégico da empresa, mas essa estratégia não

pode ser pensada de modo independente dos demais elementos do sistema. A empresa deve estruturar seus processos de negociação realizando análises que contemplem: o posicionamento da empresa perante os demais atores do mercado, as competências necessárias ao negociador, as variáveis básicas envolvidas no processo de negociação a ser iniciado, o nível de integração interna entre as diferentes áreas da empresa e as ferramentas de negociação disponíveis.

Figura 2. Visão sistêmica do processo de negociação



Fonte: Elaborado pelos autores.

Este modelo apresenta contribuições tanto para o campo teórico da negociação quanto para profissionais interessados no tema. Para o primeiro, o modelo contribui discutindo com maior profundidade como a visão sistêmica está imbricada nas negociações rotineiras das empresa e como essas podem se tornar mais efetivas. A partir do enfoque sistêmico é possível entender que componentes do processo não podem e não devem ser analisados

de maneira desconectada. Trabalhar para que as negociações sejam sistêmicas exige um esforço de toda a organização. Para isso é preciso que os relacionamentos e os fluxos de comunicação da organização funcionem efetivamente. Isso contribui para que os envolvidos no processo da negociação apresentem suas ideias e interesses, de forma que o resultado tenha um alinhamento com as demandas das diversas áreas. Por fim, uma contribuição

adicional do artigo está na tentativa de ampliar o conhecimento teórico da negociação integrada com a visão sistêmica.

Já para os gestores de organizações, o modelo contribui ao mostrar que as negociações empresariais, além de serem influenciadas pelas variáveis básicas e pelas habilidades e competências dos negociadores, também dependem da interação entre as áreas, relacionamento com parceiros e fornecedores, além da necessidade de alinhamento com a estratégia empresarial adotada.

Ademais, encarar a negociação de forma sistêmica, pode auxiliar os gestores no preparo para o processo da negociação, de forma que mais entradas consideradas positivas (por exemplo, busca de interesses comuns, uso da informação e do poder e flexibilidade) serão apresentadas. Consequentemente, o número de saídas avaliadas

como positivas (por exemplo, solução do conflito e satisfação das necessidades das partes), também aumenta.

Vale ressaltar que o modelo é adaptável a qualquer porte, segmento e cultura de organização, mas que a configuração final de cada um dos seus elementos apresentará variações em função de contextos específicos.

Por exemplo, as ferramentas de negociação da empresa podem ser customizadas para que o negociador tenha em mãos, no momento da negociação, um instrumento que lhe forneça: dados de mercado, normas internas da empresa, limites da negociação (prazo, preços e condições de pagamento) e outras informações relevantes, para que ele, utilizando as habilidades necessárias, realize o processo do modo mais benéfico para si e para as demais partes envolvidas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACUFF, F.L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo.** 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.
- ALMEIDA, A.P. **Gestão organizada: chave para o sucesso de qualquer empresa.** III Concurso de Monografias da FIAT. São Paulo, 1995.
- BERGAMINI, C.W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1980.
- BHARADWAJ, S.G.; VARADARAJAN, P.R.; FALRY, J. **Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions.** *Journal of Marketing*, v.57, n.4, p.83-99, 1993.
- CAVALCANTI, M.F. **O processo de negociação.** In: MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. (Orgs.). *Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica.* São Paulo: Saraiva, 2006.
- CAVALCANTI, M.F.; SAUAIA, A.C.A. **Análise dos conflitos e das negociações em um ambiente de jogos de empresas.** *REAd*. Edição 51 v. 12, n. 3, mai-jun, 2006.
- COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa.** 17. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- CRAVENS, D.W.; PIERCY, N.F. **Marketing estratégico.** 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- DAY, G.S. **Market driven strategy: processes for creating value.** New York: Free Press, 1999.
- DOYLE, P. **Marketing management and strategy.** 3. ed. London: Prentice Hall, 2002.
- FERREL, O.C; HARTLINE, M.D. **Estratégia de marketing.** 4. ed. São Paulo: Cengage, 2010.
- FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões.** 2. ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Imago Editora, 2005.
- FLEURY, M.T.L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional.** In: FLEURY, M.T. (Coord.). *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LASZLO, Ervin. **Evolução: a grande síntese, epistemologia e sociedade.** Lisboa: Instituto Piaget, 1987.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2003.
- LEWICKI, R.J.; SAUNDERS, D.M.; MINTON, J.W. **Fundamentos da negociação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- MA, Z.; LEE, Y.; YU, K. **Ten years of conflict management studies: themes, concepts and relationships.** *International Journal of Conflict Management*, v. 19, n. 3, p. 234-248, 2008.
- MARCONDES, O.P. Jr. **Como chegar à excelência em negociação: administrando os conflitos de forma efetiva para que todos ganhem.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- MARTINELLI, D.P. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica.** São Paulo: Manole, 2002.
- MARTINELLI, D.P. **Negociação, administração e sistemas: três níveis a serem inter-relacionados.** *R.Adm. – RAUSP*, São Paulo, v.41, n.4, p.353-368, out./nov./dez. 2006.
- MARTINELLI, D.P.; ALMEIDA, A.P. **Como transformar confronto em cooperação.** São Paulo: Atlas, 1997.
- MARTINELLI, D.P.; GHISI, F.A. (Orgs.). **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica.** São Paulo: Saraiva, 2006.

- MARTINELLI, D.P.; VENTURA, C.A.A. (Orgs.). **Visão Sistêmica e Administração: Conceitos, Metodologias e Aplicações.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- NALEBUFF, B.J; BRANDENBURGER, A.M. **Co-operação.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- OLIVER, C. **Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views.** Strategic Management Journal. v.18, n.9, p.697-713, 1998.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing: uma visão gerencial.** São Paulo: Atlas, 2002.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 25. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.
- SHELL, G.R. **Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso.** São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- SPARKS, D.B. **A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha.** São Paulo: Nobel, 1992.
- STARK, P.B., **Aprenda a negociar: o manual de táticas ganha/ganha.** 2. ed. São Paulo : Littera Mundi, 1999.
- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Strategic management: concepts and cases.** 6.ed. Boston: Irwin, 1992.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.