

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Hugo Oliveira Campos

**NEGOCIAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO:
Quais são as práticas usuais nas negociações deste setor?**

Florianópolis

2017

Hugo Oliveira Campos

**NEGOCIAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO:
Quais são as práticas usuais nas negociações deste setor?**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7304 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Aplicado

Área de concentração: Negociação

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Moraes Ramos

Florianópolis

2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Campos, Hugo Oliveira
NEGOCIAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO : Quais são as práticas
usuais nas negociações deste setor? / Hugo Oliveira Campos
; orientador, Alexandre Moraes Ramos, 2017.
93 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Negociação. 3. Setor Bancário. 4.
Processo de Negociação. 5. Práticas. I. Ramos, Alexandre
Moraes. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Graduação em Administração. III. Título.

Hugo Oliveira Campos

**NEGOCIAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO:
Quais são as práticas usuais nas negociações deste setor?**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de junho de 2017.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Alexandre Moraes Ramos, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Eduardo Lobo, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Paulo de Souza Knupp, Me.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a todos aqueles que buscam conhecimento e, acima disso, buscam tornarem-se melhores pessoas e melhores profissionais. Espero poder contribuir em suas jornadas com, ao menos, um novo olhar sobre como negociar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Charles e Elisa, que me ensinaram desde pequeno que posso ser o que eu quiser, desde que tenha a vontade, a determinação e o afinho para alcançar meus objetivos; que me ensinaram a ser um homem honesto e fiel aos meus princípios; que, da melhor forma que puderam, me deram escolhas e abriram as portas da vida para que eu tivesse plenas condições de perseguir meus sonhos e lutar pelos meus ideais. A vocês serei eternamente grato e possivelmente nunca terei como pagar esta dívida tão grande que tenho a não ser com todo amor e atenção que posso dar a vocês, e ainda assim será pouco, pois apenas sou quem eu sou e cheguei aonde cheguei graças a tudo que vocês fizeram por mim.

À minha “namorada” e parceira na vida Aline Lusa, que carinhosa e pacientemente compreendeu a necessidade do sacrifício de tantas horas de nosso tempo de lazer e descontração em prol do desenvolvimento e finalização deste trabalho. A você, meu amor, ofereço meu carinho e, principalmente parceria em todas as horas e momentos da vida, seja para rirmos e nos alegrarmos com as boas surpresas da vida, ou seja para enfrentarmos juntos as dificuldades e provações que ela traz.

Ao meu sogro, Jair Lusa, e a minha mãe, que se dispuseram a ler e revisar este trabalho antes da entrega final, me auxiliando a corrigir pequenos erros de digitação e ortografia e deixá-lo ainda melhor.

Aos meus colegas de profissão, que prontamente aceitaram participar desta pesquisa e sacrificaram de seu tempo pessoal para que pudesse entrevistá-los. A vocês, meus amigos, desejo sucesso na carreira e na vida.

Aos Professores Doutores Joana Stelzer e Allan Augusto Platt, por auxiliarem no início do desenvolvimento desta pesquisa e, principalmente, ao Professor Doutor Alexandre Moraes Ramos, por ter aceitado me orientar, de forma tão repentina, em um trabalho já bastante avançado.

“O cofre do banco contém apenas dinheiro; frustra-se quem pensar que lá encontrará riqueza.”
(Carlos Drummond de Andrade)

“A verdadeira riqueza de um homem é o bem que ele faz neste mundo.”
(Maomé)

RESUMO

A negociação está presente em nosso dia a dia desde que nascemos, quando choramos pedindo alimento que nossa mãe oferecia em troca da nossa saúde, bem-estar e, não menos importante, silêncio. Na vida empresarial e nas relações dentro das organizações onde estamos inseridos não é diferente, negociamos praticamente tudo o tempo todo. O objetivo deste trabalho é destacar e identificar os principais elementos, aspectos e etapas do processo de negociação, para então, dentro de uma negociação bancária (como a concessão de um crédito, por exemplo), verificar quais são as práticas usuais destas negociações. Para alcançar estes objetivos aplicou-se um questionário com perguntas fechadas a todos os funcionários que efetivamente negociam a concessão de crédito de uma agência bancária, de um banco público, na cidade de São José/SC. Uma vez tabuladas as respostas dos entrevistados, foi possível verificar a importância significativa que o elemento do tempo possui, bem como a forma que ele pode ser utilizado para ganhar poder e obter melhores resultados nas negociações.

Palavras-chave: Negociação; Setor Bancário; Processo de Negociação; Práticas.

ABSTRACT

Negotiation is present in our day to day life since we are born, when we cry out loud asking for food and our mother feeds us in exchange for our health, well-being and, not less important, our silence. In the corporate world and in our relations within the organizations we are part of is not any different, we do negotiate almost everything at all times. The goal of this academic work is to highlight and identify the elements, aspects and steps of the negotiation process in order to, within a banking negotiation (such as credit granting, as instance), figure out what are the usual practices in this kind of negotiation. To reach these goals it was applied a questionnaire with closed questions to all employees that actually negotiate credit granting in a bank branch of a public bank, in the city of São José, state of Santa Catarina, Brazil. Once all replies were properly tabulated it was possible to verify how important and relevant the element time is, as well as how it can be used to gain power and obtain better results in the negotiations.

Keywords: Negotiation; Banking; Negotiation Process; Practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Triângulo da negociação	23
Figura 2: Gestão do tempo	25
Figura 3: Esquema genérico de comunicação, segundo Shannon	28
Figura 4: Esquema genérico de comunicação, segundo Martinelli e Almeida	29
Figura 5: Estilos comportamentais.	32
Figura 6: Necessidades (N) e metaprogramas (M) dos estilos	32
Figura 7: Tipo de negociador.	35
Figura 8: Intervalos de barganha.	45
Figura 9: Cronograma de atividades	49
Figura 10: Recorte do mapa político do Estado de Santa Catarina	52
Figura 11: Recorte do mapa rodoviário da Cidade de São José/SC	53
Figura 12: Unidades do Banco e suas Subordinações	54
Figura 13: Respostas da pergunta 1	58
Figura 14: Respostas da pergunta 2	59
Figura 15: Respostas da pergunta 3	60
Figura 16: Respostas da pergunta 4	61
Figura 17: Respostas da pergunta 5	62
Figura 18: Respostas da pergunta 6	63
Figura 19: Interações de uma técnica de negociação bancária	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de negociação	19
Quadro 2: Origens do poder	27
Quadro 3: Exemplos dos tipos de poder	27
Quadro 4: Características e comportamentos dos quatro estilos	34
Quadro 5: Fases e Etapas da Negociação	37

SUMÁRIO EXECUTIVO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Contexto e definição do problema	14
1.2	Objetivos	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	Justificativa	16
1.4	Estrutura do trabalho	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	Processo	18
2.2	Negociação	18
2.3	Elementos e aspectos da negociação	22
2.3.1	Informação	23
2.3.2	Tempo	25
2.3.3	Poder	26
2.3.4	Comunicação	28
2.3.5	Estilos de Negociação	31
2.4	Etapas do processo de negociação	36
2.4.1	Preparação	37
2.4.2	Abertura ou Abordagem inicial	39
2.4.3	Exploração ou Confirmação	39
2.4.4	Criar	39
2.4.5	Apresentação, Proposta ou Negociar	40
2.4.6	Clarificação ou Esclarecimento de dúvidas	41
2.4.7	Ação Final ou Fechamento	41
2.4.8	Controle e avaliação, Controle e acompanhamento ou Reconstruir	43
2.5	Desfechos de uma negociação	44
2.5.1	Ganha-perde (distributiva)	44
2.5.2	Ganha-ganha (integrativa)	45
2.5.3	Perde-perde	45
2.6	Considerações sobre a fundamentação teórica	46
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47

3.1	Caracterização do estudo	47
3.2	População	48
3.3	Coleta e análise de dados	49
4	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E ANÁLISE DE DADOS	51
4.1	São José/SC	51
4.2	A instituição financeira	53
4.3	Análise de dados	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
	REFERÊNCIAS	69
	GLOSSÁRIO	72
	APÊNDICES	73
	ANEXOS	79
	Caso para Ensino: Negociação no setor bancário	81

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e definição do problema

Nascemos; tão logo sentimos fome, caímos em um choro ensurdecedor até recebermos o alimento que queremos. Crescemos; começamos a frequentar a escola, onde tentamos da forma mais carismática possível convencer nosso professor a ser menos rigoroso na correção de uma prova ou um trabalho (às vezes até lançamos mão de uma maçã perfeitamente vermelha e de aroma irresistível na tentativa de mudar a ideia do professor); um pouco mais adiante, já na vida adulta, nos cercamos de argumentos, razões e motivos para persuadir nosso chefe a autorizar uma folga naquele final de semana prolongado; e ainda, suamos a camisa para convencer nossa esposa de que uma viagem para a casa da sogra não é uma forma tão boa assim de descansar no feriado.

Segundo Barros (2012, p. 7), “o termo ‘negociar’ está intimamente ligado à própria atividade humana”, e ainda completa o raciocínio quando alega que “negociamos até com nós mesmos, quando tomamos uma decisão”. Fischer; Ury; Patton (2005, p. 15) reforçam esta ideia quando afirmam que “todo mundo negocia algo a cada dia”. Agregando a estas ideias, Caldana et al (2012, p. 2) trazem a seguinte contribuição:

No ambiente atual, turbulento e em constante mutação, [...] para se tornarem mais competitivas, as empresas, além da agilidade para se adaptar às mudanças necessárias nesse contexto, precisam ainda valorizar os talentos humanos nas organizações, buscando 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. [...] Nesse contexto tem-se a negociação como uma habilidade básica dos membros das organizações do século XXI.

Partindo destes pressupostos, e do fato de que todas as organizações são compostas por pessoas, pode-se dizer que a negociação é uma atividade básica, inerente e presente no cotidiano das organizações e das pessoas nelas inseridas. Assim expôs Martinelli (2006, p. 355) ao sustentar que a administração está intimamente ligada à negociação pois constitui o meio de vida do administrador, onde “fica evidente a importância fundamental da negociação para os sistemas administrativos” e completa

seu raciocínio com a contribuição de Mintzberg (1973 apud Martinelli, 2006, p. 355) que afirma tratar-se de uma parte vital da função do administrador.

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

Negociamos porque dependemos de pessoas ou organizações para conseguirmos as coisas das quais necessitamos; [...] a maior parte das coisas de que necessitamos ou queremos está nas mãos de alguém, ou depende da aprovação de alguém. E a negociação é uma das formas mais práticas e diretas de alcançarmos nossos desígnios (BERG, 2011, p. 16).

Um dos muitos tipos de negociação que faremos enquanto administradores será no âmbito bancário, quer seja para conseguir taxas de juros mais atrativas para um empréstimo que faremos para financiar aquisição de máquinas e equipamentos, ou para reduzir as taxas e cobranças pelos serviços bancários, ou ainda para otimizar os ganhos nas aplicações financeiras que faremos.

Assim, para otimizarmos nossas chances de conseguir uma boa negociação é necessário conhecermos a dinâmica deste processo. Por isto, são analisadas as etapas dos modelos de negociação propostos por Berg (2011), Wanderley (1998) e Burbridge et al (2007), bem como os elementos e aspectos inerentes à negociação e são verificados quais são as práticas usuais de negociação no setor bancário.

Portanto, uma vez definido o problema, a pergunta de partida para o desenvolvimento deste trabalho é: quais são as práticas usuais nas negociações deste setor?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Verificar quais são as práticas usuais nas negociações do setor bancário.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Destacar os elementos e aspectos envolvidos no processo de negociação.
- b) Identificar as etapas inerentes ao processo de negociação.
- c) Descrever as práticas usuais empregadas em negociações do setor bancário.

1.3 Justificativa

O tema não poderia ser mais oportuno, uma vez que a negociação está presente no dia a dia de todos, e muitas vezes ocorre sem que nem mesmo as pessoas se deem conta de que estão negociando.

O tema também é bastante atual, uma vez que os profissionais, em especial no setor bancário, são repetida e continuamente avaliados em sua capacidade de negociação e de fechamento de negócios e este critério, o da capacidade de negociação, está cada vez mais presente nos critérios de incentivos, premiações e promoções.

Este estudo traz uma contribuição teórica, uma vez que visa reunir a visão de vários autores sobre negociação. Geralmente os autores abordam partes específicas ou ainda técnicas distintas; a intenção é de promover uma discussão entre os diferentes autores, complementando as ideias uns dos outros para então verificar quais são as melhores práticas em negociações no setor bancário.

O interesse pessoal do autor na exploração do tema é uma das principais razões que motivam o estudo; ele trabalha no setor bancário e provavelmente seu desempenho nas negociações diárias pode melhorar sensível e substancialmente frente

ao conhecimento que ele adquiriu no decorrer da pesquisa e desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, a melhora no desempenho das negociações de seus funcionários através da aplicação das melhores práticas identificadas neste trabalho é também uma excelente contribuição deste trabalho para a empresa estudada, bem como para cada estudante da área de administração que desejem aproveitar os resultados desta pesquisa e aplicá-los em outras área de atuação.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em 6 capítulos, incluindo este.

O primeiro capítulo apresenta o trabalho em si e seus objetivos, assim como contextualiza e justifica a realização do mesmo.

O segundo capítulo traz a contribuição teórica existente sobre o tema, que serve de base para o desenvolvimento de todo o trabalho.

O terceiro capítulo explana sobre os procedimentos metodológicos escolhidos e conta, passo a passo, como ocorreu o desenvolvimento de cada etapa do trabalho.

O quarto capítulo reúne as informações referentes à organização e à cidade onde a agência escolhida se localiza e apresenta a análise dos dados e proposição de ações e de pesquisas futuras, baseadas nos resultados encontrados na teoria e nas entrevistas realizadas.

O sexto, e último, capítulo traz as considerações finais sobre o desenvolvimento deste trabalho e as contribuições e críticas do autor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os conceitos básicos que deram suporte ao desenvolvimento deste trabalho. Dentre estes, veremos: Processo; Negociação; Informação; Tempo; Poder; Comunicação; e Estilo de Negociadores.

2.1 Processo

Antes de iniciar o levantamento do que os autores já pesquisaram e tem a contribuir sobre o tema negociação é necessário identificar e compreender o que é um processo. Araujo (2009) define processo como a introdução de insumos num ambiente, formado por procedimentos e regras que, ao serem processados, produzem resultados que serão enviados aos clientes do processo.

Ao mesmo tempo, Mesarovic e Takahara (1975 apud Martinelli, 2006) descrevem um sistema como a transformação de entradas (ou estímulos) em saídas (ou respostas), sendo assim chamada de abordagem de entradas/saídas, ou causal, ou terminal, ou visão de sistema como um processo.

Por fim, Cavalcanti (2006 apud Caldana et al, 2012) alega que o processo de negociação pode ser visto como um sistema de transformação de entradas (ou estímulos) em saídas (ou respostas), sendo que a negociação deve ser conceituada como um somatório dos diferentes aspectos pois seu tipo e o ambiente onde está inserida podem tornar algum aspecto em particular mais ou menos relevante, de acordo com o contexto. Assim, um bom negociador deve conhecer todos os elementos do processo e saber lidar com todos da melhor forma.

2.2 Negociação

Cada autor tem uma visão particular e pessoal do que seria a definição do termo negociação. Nenhuma delas, segundo os próprios autores, é mais ou menos correta ou ainda uma definição completa, absoluta e definitiva do termo. Cada um aborda o tema sob uma ótica e aspectos distintos e, mesmo assim, alguns elementos mais centrais aparecem repetidamente em definições de diferentes autores, em diferentes épocas. O quadro 1 consolida as definições de alguns autores sobre o tema,

desde o ano de 1980. O critério definido pelo autor deste trabalho para destacar as palavras que estão em negrito é que as mesmas sejam elementos da negociação, que são apresentados mais adiante neste capítulo.

Autor	Definição
Cohen , 1980, p. 13 apud Martinelli; Almeida, 2012, p. 18	Negociação é o uso da informação e do poder como fim de influenciar o comportamento dentro de uma ‘rede de tensão’.
Nierenberg , 1981, p. 3 apud Martinelli; Almeida, 2012, p. 19	Negociação é um negócio que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes .
Fisher; Ury , 1985, apud Nielsen, 2010, p. 15	Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de chegar a uma decisão conjunta.
Lax; Sebenius , 1986, p. 11 apud Sobral, 2009, p.6	É um processo iterativo , potencialmente oportunista, pelo qual duas ou mais partes , com algum conflito aparente, procuram um melhor resultado por meio de uma ação conjunta do que se a tomassem isoladamente.
Steele et al , 1989, p. 3 apud Martinelli; Almeida, 2012, p. 19	Negociação é o processo pelo qual as partes se movem de suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido.
Matos , 1989, p. 240 apud Martinelli; Almeida, 2012, p. 19	Negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem.
Sparks , 1992, apud Nielsen, 2010, p. 15	Negociação implica caracteristicamente uma troca de dar e receber entre o negociador e o oponente , que tentam chegar a uma conclusão agradável ou aceitável no ajuste de um problema ou disputa .
Acuff , 1993, p. 21 apud Martinelli; Almeida, 2012, p. 18	Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades.
Steele; Murphy; Russill , 1995, apud Nielsen, 2010, p. 15	Negociação é um processo no qual as partes se direcionam, de suas posições divergentes , para um ponto em que se possa alcançar o acordo .
Hodgson , 1996, apud Nielsen, 2010, p. 15	Negociação é uma atividade que envolve um elemento de negócio ou barganha, que permite que ambas as partes alcancem um resultado satisfatório .

Autor	Definição
Wanderley , 1998, p. 21	Negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos, isto é, conflitos , divergências e antagonismos de interesses, ideias e posições.
Kozicji , 1998, apud Nielsen, 2010, p. 15	Negociação é a arte de alcançar um acordo , resolvendo as diferenças por meio do uso da criatividade. Envolve dois lados que tentam chegar a um acordo , uma solução que, idealmente, deixará ambas as partes felizes – a clássica solução ganha-ganha.
Scare; Martinelli , 2001, apud Nielsen, 2010, p. 15	Negociação é um conceito em contínua formação, que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados .
Fischer; Ury; Patton , 2005, p.15	A negociação é um meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo , quando você e o outro lado têm alguns interesses em comum e outros opostos.
Miranda , 2006, p. 7	A negociação é uma ciência na qual cada lado tenta maximizar o resultado para si e deixar o outro lado com a sensação de ter feito um bom negócio.
Watkins , 2009, p. 9	A negociação é o meio pelo qual as pessoas lidam com suas diferenças . [...] Negociar é buscar o acordo por meio do diálogo .
Junqueira , 2009, apud Nielsen, 2010, p. 15	Negociação é o processo de buscar e aceitar ideias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível , de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas , tiveram oportunidades de apresentar toda sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.
Thompson , 2009, p. 2	Negociação é um processo interpessoal de tomada de decisão, necessário sempre que não podemos atingir nossos objetivos por conta própria.
Pessoa , 2009, apud Nielsen, 2010, p. 15	Negociação é um processo através do qual os grupos ou as pessoas envolvidas, com o objetivo de construir uma relação duradoura, se deslocam de suas posições originais no sentido de alcançar a satisfação percebida de suas mútuas necessidades.

Autor	Definição
Berg , 2011, p. 19	Negociação é o processo para alcançar determinados objetivos preestabelecidos por meio de um acordo , em que existem interesses comuns ou conflituosos, onde as partes envolvidas foram ouvidas e respeitadas, cujo resultado final seja satisfatório para ambos os lados e contribua para o atingimento de suas necessidades e propósitos.
Barros , 2012, p. 10	A negociação deve ser entendida como um processo a partir do qual um sujeito, tendo uma leitura particular da realidade, busca superar um obstáculo à sua expectativa de atingir um objetivo.
Leite; Tavares , [2012], p.7	Negociação é a busca de um acordo entre duas ou mais partes, independentes ou interdependentes, que possuam alguma autonomia de decisão.
Ury , 2015, p. 10	Negociar é desenvolver qualquer comunicação interpessoal em mão dupla, na tentativa de chegar a um acordo entre as partes.

Quadro 1: Definições de negociação.

Fonte: Elaboração própria.

É possível perceber uma evolução nas definições, em especial pela percepção da negociação como um processo. Além disso, é possível verificar que os elementos do processo de negociação se evidenciam nas definições dos autores, em especial a comunicação, a obtenção do acordo e a presença e importância dos negociadores em si.

No contexto deste trabalho, foram adotadas as definições de Fischer, Ury e Patton (2005) e Miranda (2006), por trazerem elementos mais presentes e aderentes às negociações bancárias. Sendo exposto pelos autores que, ao mesmo tempo em que ambos os lados tem interesses comuns e opostos, ambos tentam sempre maximizar seu ganho e resultado, deixando para o outro lado, ao mesmo tempo, a sensação de ter feito um bom negócio.

2.3 Elementos e aspectos da negociação

Quando falamos em elementos da negociação os que mais aparecem, direta ou indiretamente, e são abordados pela maior parte dos autores, acabam sendo os mesmos, ainda que com nomes e denominações não exatamente iguais mas semelhantes em sua essência.

Não importa o que está sendo negociado ou tampouco o objetivo da negociação, haverá sempre três variáveis básicas que condicionam este processo: poder, tempo e informação (Martinelli; Almeida, 2012, p. 24). Acrescentando à ideia exposta, Berg (2011, p. 111) afirma que “todo negociador qualificado necessariamente terá de saber lidar com os três componentes: tempo, informação e poder. São os três pilares fundamentais de todo processo de negociação”.

Outro aspecto que tem grande destaque, quando verificamos as definições do termo, é a comunicação. A importância deste elemento é tamanha que Fischer, Ury e Patton (2009, p. 50) tem o arrojo de afirmar que “sem comunicação não há negociação”. Ainda nesta linha Nierenberg (1981, apud MARTINELLI; ALMEIDA, 2012, p. 19) sustenta que a negociação depende da comunicação e Martinelli e Almeida (2012, p.18) corroboram com esta ideia afirmando que “a comunicação é o meio de negociação” e ainda completam alegando que “a comunicação é básica e fundamental dentro de um processo de negociação, visto que está presente em todas as etapas do processo e de maneira muito intensa”.

Para ilustrar a relação destes elementos, trago na figura 1 uma adaptação do modelo do triângulo da negociação, proposto por Berg (2011, p. 111).

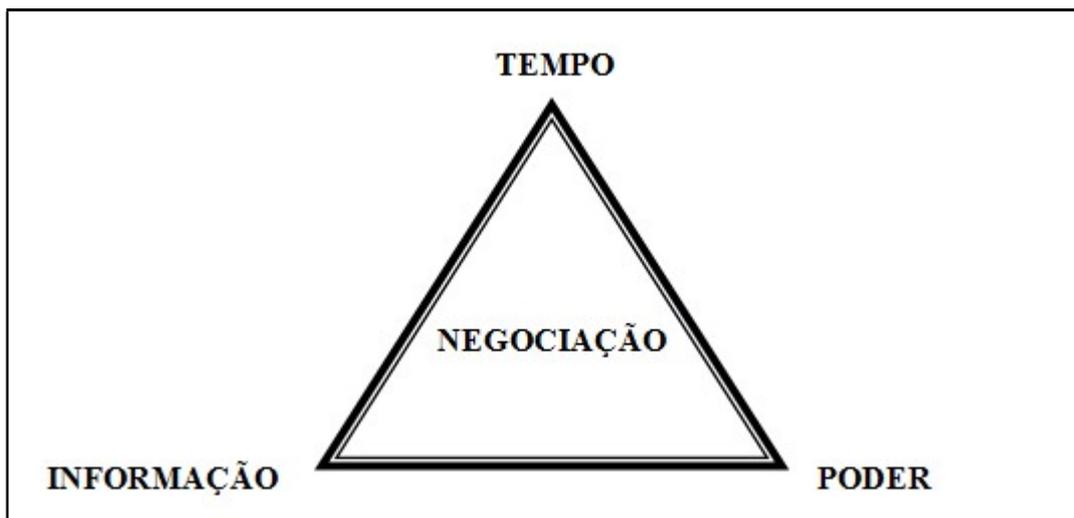


Figura 1: Triângulo da negociação.

Fonte: Berg (2011, p.111).

2.3.1 Informação

Parto de uma definição simples e básica: “Informação é o ato ou efeito de informar-se acerca de alguém ou de algo” (MARTINELLI; ALMEIDA, 2012, p. 26). A partir disto podemos trazer o ponto de vista de Malhotra e Bazerman (2007, p. 102) que afirmam que a negociação é um jogo de informações e que aqueles que sabem como obtê-las terão um desempenho melhor do que aqueles que se contentam apenas com as informações que já possuíam.

“A informação é o fundamento de qualquer negociação bem-sucedida” (BERG, 2011, p. 113) e no entanto “raramente se prevê com antecedência a necessidade de informações numa negociação. Normalmente isso só vem a acontecer quando ocorre uma crise.” (Martinelli; Almeida, 2012, p. 26). Por isso Nielsen (2010, p. 22) ressalta que se precisa identificar a necessidade das informações e que cada parte deve buscar as informações que julga necessárias dentro do contexto de cada negociação, e que pode haver casos em que sejam necessárias informações não previstas inicialmente, e sim somente no momento da negociação.

Segundo Berg (2011, p. 37), ao entrar em uma negociação é imprescindível que se tenha domínio total do assunto a ser tratado e negociado, caso contrário, você corre o risco de ser “atropelado” pela outra parte. O autor ainda complementa seu

raciocínio alegando que, conforme o tipo de negociação e a profundidade do assunto, é importante que se tenha de antemão não somente os dados básicos como os principais aspectos e características do objeto da negociação, mas também suas vantagens e desvantagens, dados da concorrência, fornecedores, clientes, mercado, leis do governo e etc.

Ainda nesta mesma linha de raciocínio, Wanderley (1998, p. 74) reforça que dominar e conhecer seu negócio pode ser a diferença entre um bom e um mau acordo e que, dentre as informações e conhecimentos que precisamos ter, estão os aspectos tecnológicos, econômicos, financeiros, sociais, jurídicos, ecológicos, entre outros. Corroborando com a ideia destes dois autores, Nielsen (2010 p. 22) alega que dispor do maior número possível de informações o negociador tem melhores condições de definir a melhor abordagem, traçar a melhor estratégia para a negociação e desenvolver suas habilidades conseguindo um melhor desempenho.

Além disso, tão importante quanto entender o que é e para ajudar a percebermos mais a fundo a importância que a informação tem dentro do processo de negociação, devemos pensar na assimetria desta entre as partes envolvidas. Leite e Tavares ([2012]) contribuem neste aspecto ao fazerem a seguinte afirmação:

Toda e qualquer negociação tem, inevitavelmente, assimetria de informações. Por maior que seja a transparência entre as partes, por mais que elas se proponham a abertura irrestrita de informações, ainda assim a assimetria está lá, implacável. Em primeiro lugar, isso ocorre porque um dos lados sempre tem informações que o outro não tem. Aliás, é comum que os negociadores não abram a totalidade das informações, justamente como forma de se protegerem e melhorarem suas condições de acordo. Em segundo, porque mesmo as informações de que ambos dispõem tendem a ser interpretadas de forma diferente. (Leite; Tavares, [2012], p.8)

Watkins (2009, p. 189) ainda esclarece que assimetria de informações é a “situação em que uma parte tem mais informações que a outra”.

Por fim, Martinelli e Almeida (2012, p.26) reforçam a importância da informação ao exaltarem a necessidade de obtê-la o quanto antes e com a maior precisão possível, assim, é possível encaminhar uma negociação para o sucesso.

“Toda negociação implica decisão. Se as informações que temos forem boas, nossa decisão terá grande probabilidade de ser a acertada” (Wanderley, 1998, p. 161).

2.3.2 Tempo

Na negociação o tempo deve ser cuidadosamente analisado, e verificado de que forma ele afeta o processo de negociação. O limite do tempo é definido pelas pessoas que negociam, podendo ser mais flexível do que se imagina. Como um dos produtos de uma negociação, os prazos também podem ser negociados. Assim, pode-se perceber a forte ligação entre o tempo e o poder, pois é possível que a relação de poder entre as partes se inverta, baseada unicamente no tempo e data-limite que cada parte tem (Martinelli; Almeida, 2012, p. 25).

Berg (2011, p. 113) exemplifica esta situação ao dizer que quando um dos lados dispõe de muito tempo para decidir, sua disposição em fazer concessões é mínima. Burbridge et al (2007, p. 86) fazem a mesma afirmação ao exaltarem a importância da gestão do tempo durante o processo de negociação. Eles esclarecem que ambos os lados tendem a manter sua posição no que chamam de “ponto desejável” mas, conforme percebem que estão ficando sem tempo, começam a fazer concessões até chegarem no seu limite, ou “ponto aceitável”. Este período, onde o negociador se vê obrigado a abandonar a busca pelo ponto desejável e caminhar em direção ao ponto aceitável, é chamado de “zona de tensão”. A figura 2 ilustra melhor a explicação dos autores.

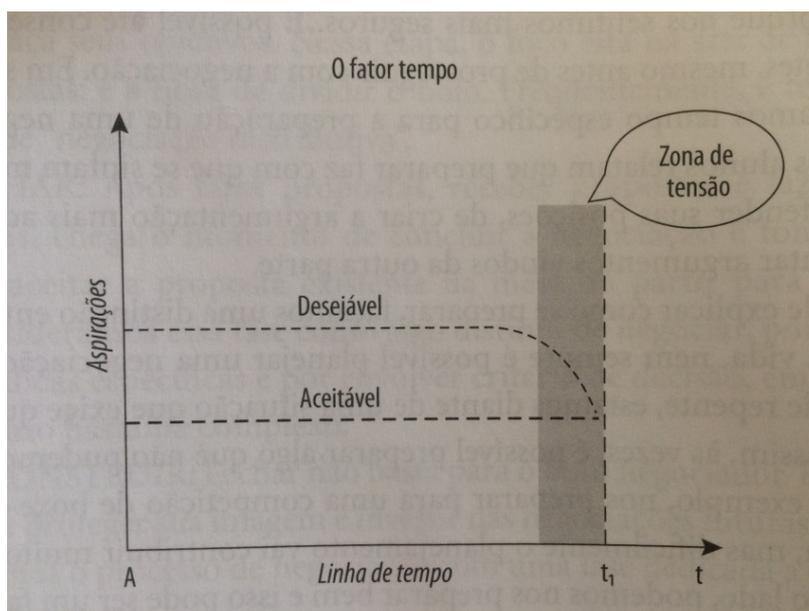


Figura 2: Gestão do tempo.

Fonte: Burbridge et al (2007, p. 86).

Validando a visão de Burbridge et al (2007), sobre a zona de tensão, Nielsen (2010, p. 21) afirma que o modo como se usa o tempo é extremamente importante para o sucesso de uma negociação. A autora ainda completa o raciocínio quando alega que o limite do tempo é definido por quem negocia, e normalmente as concessões acontecem quando uma das partes começa a se aproximar de seu tempo limite e que é comum se esperar que maiores concessões ocorram somente no último instante possível e, portanto, quanto mais você souber sobre qual o tempo limite do oponente maior será o seu poder e as suas chances de obter sucesso na negociação.

2.3.3 Poder

Poder normalmente tem uma conotação negativa, as pessoas entendem poder como algo manipulativo, coercivo ou ainda dominador. No entanto, poder pode ser algo neutro e com caráter positivo. Além disso, cabe ao negociador direcionar o poder construído por ele através da preparação e do decorrer do processo de negociação para a conquista de um relacionamento de longo prazo (NIELSEN, 2010, p. 20).

Wanderley (1998, p. 165) esclarece que toda negociação implica em influências recíprocas, isto é, num jogo de poder, e que saber identificar o balanço de poder entre as partes e saber usar, da melhor maneira possível, o próprio poder faz a diferença. Portanto, ainda segundo o autor, conhecer as fontes de poder é o ponto de partida para uma boa negociação.

Neste sentido, Berg (2011, p.114) identificou que algo que afeta muito uma negociação é como cada lado vende a sua imagem de poder perante o outro e de como o outro lado percebe e interpreta esse mesmo poder.

Podemos ainda dividir os poderes de acordo com a origem dos mesmos. O primeiro é o poder pessoal, que é poder nato, sempre presente, independente da situação e do papel que a pessoa desempenha. O poder pessoal ainda pode ser subdividido em quatro categorias: poder da moralidade; poder de atitude; poder da persistência; e poder da capacidade persuasiva. O segundo é o poder circunstancial, que é o poder derivado da situação, do momento. Este poder também pode ser subdividido em cinco categorias: poder de especialista; poder de posição; poder de precedente; poder de conhecer as necessidades; e poder de barganha (MARTINELLI; ALMEIDA, 2012, p. 24).

O quadro 2 ajuda a explicar melhor a relação das origens do poder e seus subtipos de poder:

Origem do Poder	Subtipo de Poder
Pessoal (Nato, inerente da pessoa)	Moralidade
	Atitude
	Persistência
	Capacidade Persuasiva
Circunstancial (Derivado da situação)	Especialista
	Posição
	Precedente
	Conhecer as necessidades
	Barganha

Quadro 2: Origens do poder.

Fonte: Adaptado de Martinelli e Almeida (2012, p. 24).

Por fim, trago a contribuição de Burbridge et al (2007, p. 105) que afirmam que todos, ao negociar, lançam mão de uma ou mais formas de poder, que são: constrangedor (quando o sujeito submete-se pela promessa ou realidade de punição), compensador (quando o sujeito submete-se pela promessa ou realidade de recompensa) ou condicionador (quando o sujeito não percebe ou tem consciência de que está sendo submetido). O quadro 3 esclarece cada um destes três tipos de poder:

Tipos de Poder	Exemplos
Constrangedor	Ameaça o indivíduo por coerção dolorosa, física ou emocional; ação adversa ou suas ameaças, incluindo multas, expropriação de valor, argumentação verbal e condenação pública de outros indivíduos ou comunidade.
Compensador	Recompensa ou pagamento suficientemente vantajoso ou conveniente; bônus de executivos; remuneração variável da força de vendas; subornos.
Condicionador	Discurso político ancorado nas práticas de uso ético (forma implícita); campanhas publicitárias (forma explícita) que reiteradas sucessivamente podem levar a uma aceitação natural do seu conteúdo (forma implícita); a publicidade utilizando de depoimentos ou endossos de expoentes da sociedade (forma explícita) ou pela visualização de uma experimentação (forma implícita).

Quadro 3: Exemplos dos tipos de poder.

Fonte: Burbridge et al (2007, p. 111).

2.3.4 Comunicação

Uma das primeiras e mais conhecidas definições do processo de comunicação é a que foi apresentada por Shannon (1948, p. 2), que diz que o processo da comunicação é composto por 5 partes: a origem da informação, que produz a mensagem ou sequência de mensagens a serem transmitidas; o transmissor, que opera a mensagem em um canal adequado para que vai recebê-la; o canal, que é o meio pelo qual a mensagem é transmitida ao receptor; o receptor, que simplesmente decodifica a mensagem enviada; e o destinatário, que é a pessoa para a qual a mensagem tinha a intenção de alcançar. Ele ainda apresenta um esquema genérico de comunicação, conforme a figura 3 demonstra.

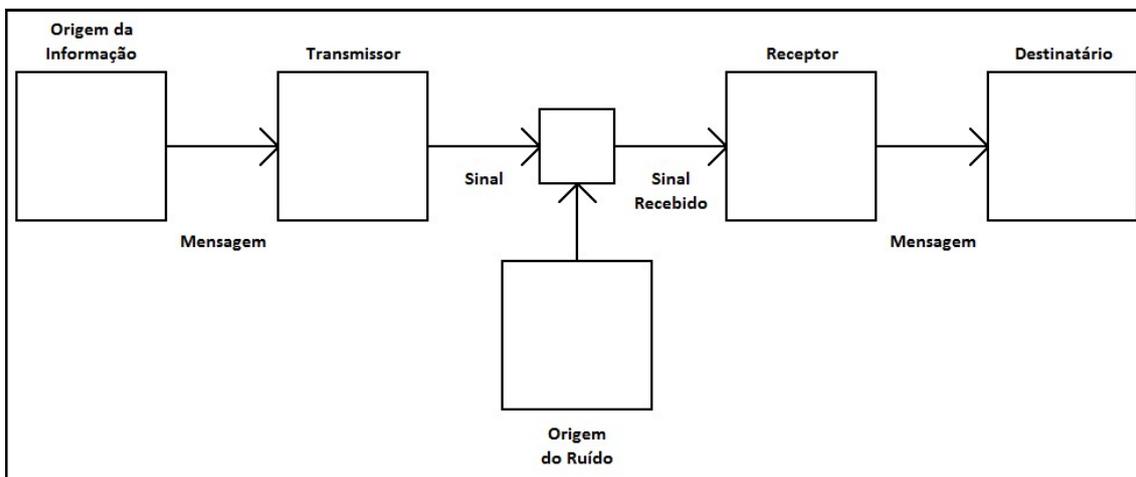


Figura 3: Esquema genérico de comunicação, segundo Shannon (1948, p.2).

Fonte: Shannon (1948, p.2).

O autor tem uma abordagem voltada para a questão técnica e matemática da transmissão de mensagens através de diferentes canais, mas não deixou de reconhecer que o desafio principal é reproduzir a mensagem de um a outro ponto e que, no entanto, frequentemente a mensagem tem significados que se referem ou são correlacionados a certas entidades físicas ou conceituais.

Numa abordagem mais moderna, Martinelli e Almeida (1997, p. 61) trazem uma visão da comunicação como o meio onde a negociação ocorre, sujeito a falhas e ruídos. Aproveito a adaptação apresentada por Carlim e Castro (2010, p. 63) da releitura

que Martinelli e Almeida (1997, p. 62) fazem do modelo proposto por Shannon (1948, p.2) e apresento a figura 4.

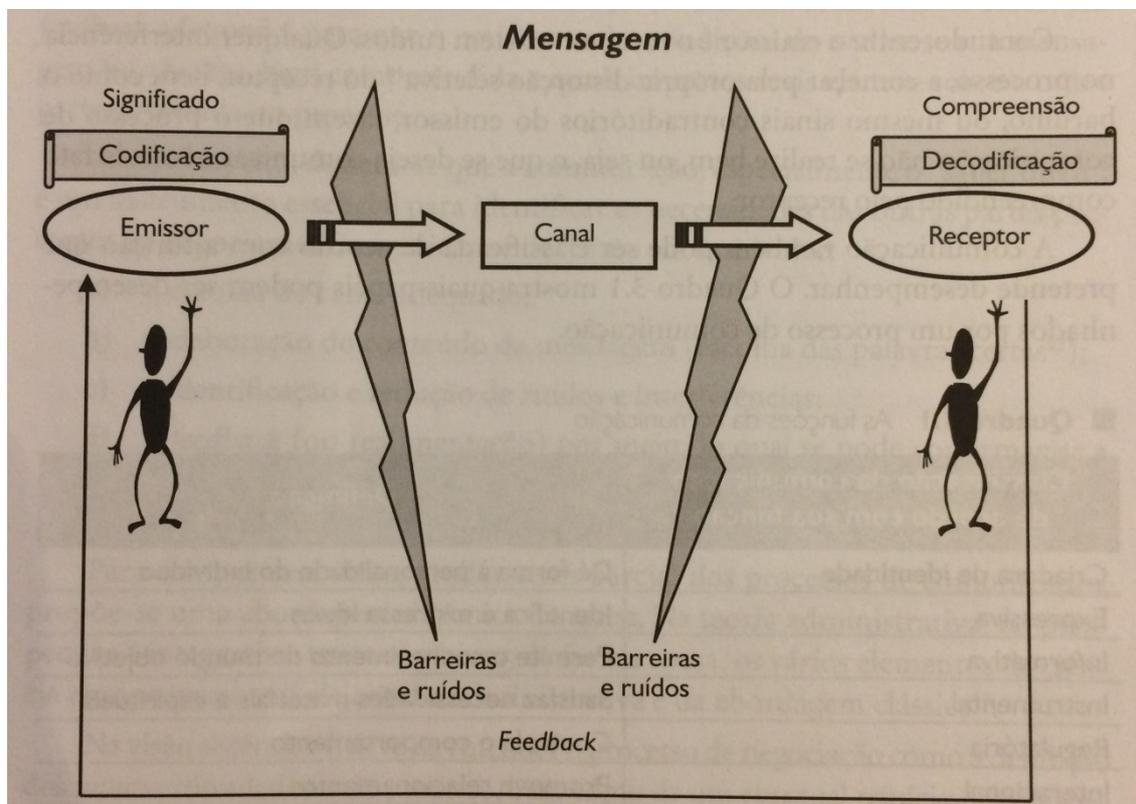


Figura 4: Esquema genérico de comunicação, segundo Martinelli e Almeida (1997, p.62).

Fonte: Adaptado de Martinelli e Almeida (1997, p.62) por Carlim e Castro (2010, p. 63).

A releitura apresentada pelos autores inclui principalmente o aspecto das barreiras e ruídos, bem como do feedback ao Emissor.

Segundo Nielsen (2010, p. 19) “a comunicação pode ser definida como o processo pelo qual a informação é trocada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de influenciar o comportamento”.

A negociação depende diretamente da comunicação, pois a comunicação é o meio da negociação e não se pode avançar sem ela. A comunicação falha torna o que é simples, traiçoeiro e o difícil, impossível. Possíveis ruídos que possam atrapalhar a mensagem afetam diretamente o resultado da negociação, uma vez que a comunicação

permeia todas as etapas do processo, de maneira muito intensa. (MARTINELLI; ALMEIDA, 2012).

Neste sentido, Fischer, Ury e Patton (2009, p. 37) afirmam que os mal-entendidos apenas reforçam o preconceito e geram mais conflitos. Ainda complementando este raciocínio, Berg (2011, p. 63) entende que a capacidade de comunicar-se eficazmente é essencial para uma boa negociação.

Ainda segundo Nielsen (2010, p. 19), o conselho para os negociadores é ouvir com atenção, independente das intenções ou táticas traçadas, a fim de compreender como o outro lado vê a situação. Ela ainda ressalta que negociadores eficazes tendem a demonstrar uma boa capacidade de compreender os problemas enfrentados pelo outro lado e trabalhar no sentido de ajudar a resolver estes problemas, sendo que este processo é facilitado quando os negociadores demonstram uma postura aberta à comunicação e um genuíno interesse em ajudar o outro lado a alcançar seus objetivos (sem esquecer dos seus).

A forma que falamos e o conjunto de sinais (verbais e não verbais) que emitimos tem impacto na interpretação do receptor da mensagem. Para elucidar melhor este aspecto da comunicação trago a contribuição de três autores:

No processo de comunicação as palavras são responsáveis por 8% do significado da mensagem, a tonalidade e entonação de voz por 37% e, finalmente, o comportamento e as expressões faciais e manifestações corporais por 55%. Isto quer dizer que as palavras contribuem pouco no processo de comunicação, pois é possível dizer a mesma frase com significados diferentes de acordo com a maneira com a qual é dita. (WANDERLEY, 1998, p. 143).

Nossa intencionalidade [...] faz com que o pacote informacional que efetivamente transmitimos tenha [...] uma arrumação lógica dos vocábulos que passa uma mensagem neutra para o receptor. Mas, nos subterrâneos dessa mensagem, isto é, pela forma com que falamos, pela ênfase que empregamos, pela adjetivação utilizada, enfim, por vários recursos de expressão, estamos passando uma segunda mensagem. [...] Reside na forma do texto, e não no texto propriamente dito, a verdadeira mensagem (BARROS, 2012, p. 16).

Expressamos apenas 7% do significado de uma mensagem por meio de palavras, 38% pelo tom de voz e 55% pela linguagem corporal. Logo, comunicamos 93% de uma mensagem de modo não verbal. (Berg, 2011, p. 73).

Por fim, trago o raciocínio de Berg (2011, p.69) que afirma que “você mede a eficácia de sua comunicação, não pela sua intenção, mas pela resposta que ela provoca

no oponente” e de Fontana (2014, p. 69) que complementa esta ideia ao alegar que “a comunicação no processo negocial é fator indispensável, onde deve ser clara e objetiva possibilitando entendimento gerando retornos significativos”.

2.3.5 Estilos de Negociação

O estilo corresponde às características mais fortes de uma pessoa, sendo muito difícil mudá-lo. Não existe um estilo que seja melhor que o outro, eles na verdade são tendências e formas que as pessoas encontram para atingir seus objetivos e superar barreiras (Wanderley, 1998, p. 105). De forma geral todos tem um estilo primário e pelo menos um secundário (Martinelli; Almeida, 2012, p.78). Há diversas formas de categorizarmos os estilos de cada negociador. Normalmente cada agrupamento está associado a uma ou duas determinadas características ou elementos da negociação ou do próprio negociador.

Um levantamento feito por Almeida e Sobral (2005, p.14), por exemplo, mostra uma classificação de estilos utilizando a emoção como critério. São eles:

O Negociador Racional: é aquele que reprimi ao máximo suas emoções, suprimindo-as por completo do processo de negociação, por acreditar que demonstrar emoções é um sinal fraqueza e, por consequência, irá lhe desfavorecer;

O Negociador Positivo: é aquela que, ao invés de reprimir suas emoções, busca utilizá-las de forma positiva, na tentativa de gerar vantagem e consequentemente obter melhores resultados; e

O Negociador Negativo: é aquele que utiliza as emoções com o intuito de tentar coagir a outra parte a ceder às suas exigências.

Já Wanderley (1998, p. 103), tem uma abordagem mais completa e complexa, analisando o estilo do negociador sob a ótica de dois pares comportamentais: Dominante x Condescendente e Formal x Informal. Ele faz um cruzamento destes dois pares dando origem a quatro estilos comportamentais primários, conforme a figura 5:

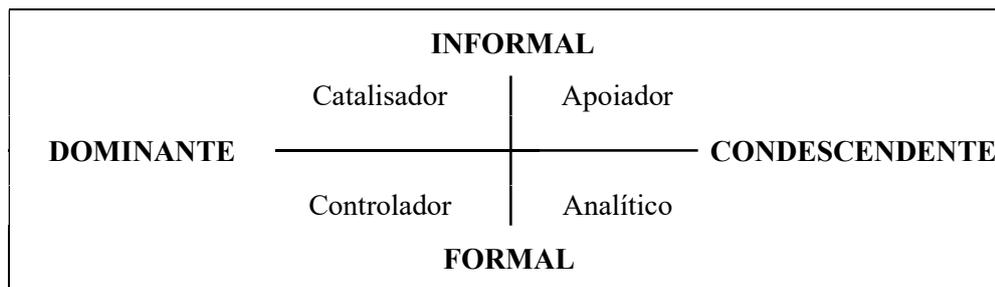


Figura 5: Estilos comportamentais.

Fonte: Wanderley (1998, p. 104).

Além disso, o autor ainda completa sua análise inserindo as Necessidades (N) e os Metaprogramas (M). O ser humano age em busca de satisfazer ou evitar a privação de suas necessidades. A teoria dos estilos aborda quatro destas necessidades: reconhecimento; realização; associação; e segurança. Já os metaprogramas são programas interiores que usamos para escolher em que devemos prestar atenção e estabelecer como iremos processar as informações que recebemos. Os metaprogramas utilizados para ajudar a explicar os diferentes estilos são: aproximação; afastamento; interno; externo; associador; dissociador; extrovertido; e introvertido.

Na figura 6 se apresentam os estilos anteriormente apresentados associados a suas respectivas necessidades e metaprogramas:

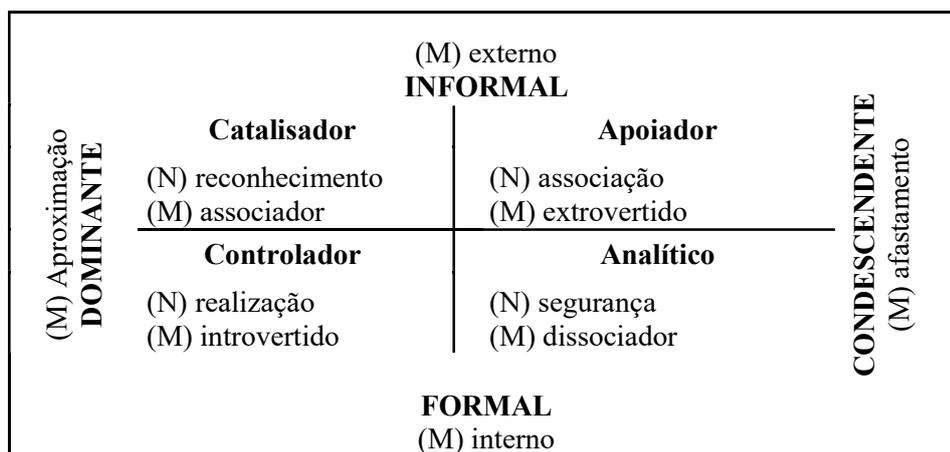


Figura 6: Necessidades (N) e metaprogramas (M) dos estilos.

Fonte: Wanderley (1998, p. 105).

Explicando um pouco de cada estilo, Wanderley (1998, p. 106) esclarece que:

a) Catalisador (dominante-informal): tende a se mover em busca de alguma coisa; está mais voltado e atento para as outras pessoas e suas opiniões ou nos impactos que causam; é otimista, entusiasta, autoestimulante, persuasivo, emotivo e confiante; tem personalidade animada e costuma ser agradável e interessante. Ao mesmo tempo, pode ser superficial, exclusivista, impulsivo, difícil de crer e inconstante. Tende a exagerar as coisas, a não cumprir o que promete, a traçar metas irrealizáveis e vender a si mesmo em demasia. Sob tensão, fala alto, se agita e explode.

Outros autores podem denominar este estilo como influenciador, expressivo, indutor ou sociável;

b) Apoiador (informal-condescendente): tende a agir para evitar alguma coisa; é cordial, ponderado e paciente, agradável e moderado. Gosta de dar apoio às outras pessoas, é leal e de confiança; Não gosta de ferir ou magoar os outros; sabe ouvir e mantém um bom relacionamento com quase todos. Ele ainda pode ser dissimulado, agrada em demasia, evita conflitos e pode ser “levado” na conversa por excesso de credulidade. Sob tensão, concorda, mas depois não cumpre. Pode apresentar resistência passiva ou não se manifestar.

Outros autores denominam este estilo como cordial, afável ou ainda estável;

c) Analítico (formal-condescendente): toma suas decisões com os elementos que tem dentro de si, sem buscar apoio em outras pessoas. Podem ser analíticos, precisos, caprichosos, organizados, sérios, cuidadosos, e com elevados padrões e capacidade crítica; buscam perfeição. Entretanto, podem ser detalhistas, teimosos, maçantes, evasivos, escondem o jogo e não revelam as informações relevantes que possuem, são indecisos e procrastinadores (adiam na esperança de fazer melhor). Sob tensão, calam-se e se retiram; Se expõem menos e estão voltados para procedimentos.

Demais autores podem chamar este estilo de metódico, complacente ou escrupuloso; e

d) Controlador (dominante-formal): é direto, objetivo, rápido, enérgico, autoconfiante, exigente, eficiente, decidido, e responsável. Assume riscos calculados e dá mais importância aos resultados e ao controle do que aos relacionamentos. Pelo lado negativo, pode ser intolerante, arrogante, prepotente, impaciente, insensível, adepto do “doa a quem doer”. Tem baixa competência interpessoal e não está preocupado com as pessoas (as vê apenas como recursos para realizar as tarefas); sente dificuldade em

aceitar e conviver com divergências e faz prejulgamentos. É curto e grosso e pode ser ainda tirânico e fazer ameaças; voltam-se basicamente para seus próprios interesses, preocupando-se apenas em vencer.

Pode ser designado por outros autores como dirigente, diretivo e realizador.

Por fim, apresento, no quadro 4, uma síntese de Wanderley (1998, p. 108) de cada estilo e suas características mais relevantes:

Dimensões	Catalisador	Apoiador	Analítico	Controlador
Necessidade Dominante	Reconhecimento	Associação	Segurança	Realização
Metaprograma Principal	Associador	Extrovertido	Dissociador	Introvertido
Gosta e Valoriza (aproximação)	Ser notado, admirado e cumprimentos que recebe	Atenção que recebe, ser aceito pelas pessoas, sentir-se querido	Segurança, perfeição, correção e maior garantia	Resultados, cumprimento de metas, eficiência e controle
Não gosta (afastamento)	Rotina e detalhes	Intolerância, impaciência e falta de harmonia	Imprevisto e risco	Falta de objetividade e ineficiência
Temores (afastamento)	Desprestígio	Confrontos e conflitos	Surpresas e embaraços	Perda de domínio da situação
Para obter apoio (convencer alguém)	Persuade, usa habilidades sociais e novas ideias	Busca relacionamentos, faz amizades e trabalha para o grupo	Procura aprofundar o conhecimento do assunto e especializa-se	Confia na ação e na eficiência
Para desenvolver os aspectos positivos do estilo, precisa aprender	Autodisciplina e moderação	Autodeterminação e fixar metas	Ser mais rápido nas decisões e correr mais riscos	Escutar os outros e ter mais humildade

Quadro 4: Características e comportamentos dos quatro estilos.

Fonte: Wanderley (1998, p. 108).

Outra abordagem que utiliza critérios comportamentais é a de Berg (2011). Ele classifica os estilos quanto à ação (impositivo e aquiescente) e quanto ao comportamento (controlado e espontâneo). A figura 7 demonstra um cruzamento de ambos os aspectos e seus respectivos tipos:



Figura 7: Tipo de negociador.

Fonte: Adaptado de Berg (2011, p. 126).

O autor ainda elenca as principais características de cada tipo (p. 128)

a) sociáveis: são calmos, prestativos, bons ouvintes, simpáticos, preocupam-se com os outros e gostam de trabalhar em equipe; estão voltados para o relacionamento e evitam polêmicas e confrontos.

Os profissionais mais comuns dentro deste tipo são psicólogos, agentes de recursos humanos, profissionais da área de recursos humanos e ainda de ciências sociais.

b) técnicos: são perfeccionistas, detalhistas, teimosos e procrastinadores; podem ser ainda metódicos e sistemáticos, e gostam de tomar decisões com tempo e máxima segurança. São adeptos de números, estatísticas e planilhas.

Negociadores deste tipo geralmente são encontrados entre engenheiros, *controllers*, compradores médicos, dentistas, advogados contadores e demais profissionais das áreas de tecnologia da informação e financeira.

c) motivadores: são entusiasmados, persuasivos, criativos, empreendedores; gostam de correr riscos e têm um comportamento espontâneo; têm uma excelente habilidade social, são inovadores mas, ao mesmo tempo, indisciplinados e dispersos, pois são impacientes e gostam de arriscar.

Alguns negociadores com forte perfil motivador são vendedores, políticos, publicitários, executivos de primeiro escalão, profissionais da área de *marketing* e empreendedores.

d) realizadores: são resolutos, decididos, competitivos, críticos exigentes, controladores e voltados para resultados (em detrimento de pessoas); gostam de assumir riscos, são objetivos, eficientes e rápidos; apreciam desafios e trabalham bem sob pressão. No entanto, podem apresentar comportamentos de impaciência ou ainda ser autocratas, insensíveis e mandões, quando têm muito poder.

É fácil encontrarmos este tipo grande parte dos empresários, sindicalistas, gestores com perfil autocrático e profissionais ambiciosos e com espírito competitivo. Apesar de cada autor ter uma visão particular e diferente um do outro, todos convergem para uma grande unanimidade: Conhecer e compreender o estilo de negociação de seu interlocutor, bem como o seu próprio, é fundamental para preparar-se e obter sucesso em uma negociação, alcançando acordos proveitosos (Berg, 2011, p. 123; Wanderley, 1998, p. 103).

2.4 Etapas do processo de negociação

Berg (2011, p. 41) alega que, independente do tipo de negociação que se escolha, todas as negociações tem praticamente as mesmas fases e que estas, se seguidas, poderão facilitar muito no resultado final da negociação. Ainda de acordo com o autor, as fases não necessariamente ocorrem sempre na mesma ordem, mas são úteis para mapear os passos e dar um parâmetro consistente de atuação.

Wanderley (1998, p. 127) traz também as mesmas etapas de negociação, de forma equivalente, dividindo-os ainda em três momentos distintos da negociação. O autor esclarece ainda, que as etapas devem ser vistas como funções e não momentos estáticos, e devemos entender a função de cada uma delas, sendo que elas não acontecem de forma linear, sequencial, pode-se pular uma etapa ou voltar à anterior, tudo depende da situação que ocorre.

Ao mesmo tempo, Burbridge et al (2007, p. 83) resumem as etapas do processo de negociação em cinco passos. De acordo com eles, o bom negociador deve ter estes passos internalizados e incorporados até o ponto de serem percorridos de forma automática, independente do local ou situação, mesmo em momentos de tensão e

estresse. Apesar de estes autores proporem menos etapas, com a intenção de simplificar e facilitar o entendimento do modelo, é possível fazer um paralelo com as etapas propostas pelos primeiros dois autores.

A fim de comparar as etapas propostas pelos autores, o quadro 5 resume as três propostas.

Wanderley (1998)		Berg (2011)	Burbridge et al (2007)
Momentos da Negociação	Etapas	Fases	Passos
Antes da reunião de negociação	Preparação	Preparação	Preparar
Reunião de negociação	Abertura	Abordagem inicial	Criar
	Exploração	Confirmação	
	Apresentação	Proposta	Negociar
	Clarificação	Esclarecimento de dúvidas	
	Ação final	Fechamento	
Após a reunião de negociação	Controle e avaliação	Controle e acompanhamento	Reconstruir

Quadro 5: Fases e Etapas da Negociação.

Fonte: Adaptado de Wanderley (1998, p. 127), Berg (2011, p. 41) e Burbridge et al (2007).

Agora, esclarecendo de forma mais aprofundada cada uma das fases, os autores trazem as seguintes contribuições:

2.4.1 Preparação

Segundo Berg (2011, p. 42), a preparação representa mais da metade do sucesso de uma negociação. Nesta etapa, todas as possibilidades e premissas que poderão ser enfrentadas devem ser cuidadosamente estudadas de antemão pois esta preparação servirá de alicerce para todas as propostas, argumentações e atitudes do negociador.

Burbridge et al (2007, p. 85) trazem contribuições neste mesmo sentido quando afirmam que um argumento com base em fatos sólidos, coletados com antecedência e precisão, é muito mais válido do que outros argumentos pensados ou

inventados no calor da negociação. Além disso uma preparação bem feita deixa o negociador mais seguro e confiante.

Wanderley (1998, p. 128) corrobora com a visão dos demais autores ao afirmar que nada apresenta mais benefícios do que uma preparação bem feita, pois ela consiste em identificar todos os fatores necessários e suficientes para obter êxito e criar condições para o sucesso. O autor ainda elenca os principais passos da preparação. São eles:

- Identificar os cenários

Consiste em identificar os cenários, a rede de influência e os personagens que participarão; ter uma visão global da situação;

- Conhecer o negócio

É necessário conhecer o negócio para poder definir objetivos e encontrar formas de satisfação dos interesses;

- Identificar a realidade pessoal dos negociadores

Identificar os padrões comportamentais dos outros negociadores pode ser bastante útil durante a negociação e para seu fechamento;

- Habilidades de relacionamento

Identificar quais comportamentos devem ser incentivados ou evitados;

- Processo de negociação

Definir quais táticas e estratégias serão utilizadas durante a negociação.

Berg (2011, p. 48), ainda traz uma ficha de preparação da negociação (Anexo A – Preparação da negociação). Algumas das perguntas são: “quais são meus argumentos mais favoráveis?”; “quais os possíveis pontos desfavoráveis de minha argumentação e que podem favorecer o oponente?”; e “como irei responder a estes argumentos?”. Esta ficha de certa forma se assemelha aos passos propostos por Wanderley (1998), pois ambos tem a mesma essência: fazer o negociador pensar de

antemão nos principais aspectos de sua negociação a fim de aumentar as chances de sucesso.

2.4.2 Abertura ou Abordagem inicial

Ambos os autores, Berg (2011) e Wanderley (1998), esclarecem que quebrar o gelo, ou ainda criar um clima construtivo é o primeiro passo da abertura, que é o primeiro contato cara a cara dos negociadores. Ainda segundo ambos, um bom início pode não garantir um bom fechamento da negociação, mas geralmente gera uma negociação mais cooperativa e facilita a fluência do debate.

Além disso, ambos indicam que é importante esclarecer o motivo da reunião e o escopo das negociações também é fundamental.

2.4.3 Exploração ou Confirmação

Segundo Wanderley (1998, p. 141) o objetivo da exploração é coletar informações, visando complementar a compreensão da situação para que as próximas etapas se desenvolvam da melhor forma possível. Berg (2011, p. 51) corrobora com esta colocação quando alega que esta fase é essencial para quem ainda necessita de informações complementares que não puderam ser coletadas na fase de preparação ou ainda confirmar as que foram levantadas anteriormente.

Wanderley (1998, p. 141) ainda completa afirmando que na exploração procura-se confirmar os fatos, os problemas reais do outro negociador, as soluções e possíveis benefícios que ele busca. É também quando se busca transformar pressupostos em fatos.

2.4.4 Criar

Burbridge et al (2007, p. 91) traz uma visão um pouco distinta desta parte do processo de negociação. Ao invés das fases de abertura ou abordagem inicial e de exploração ou confirmação, eles trazem apenas uma fase, a de criar, que, segundo os autores, é a fase onde ambas as partes buscam criar condições e valores, aumentando o

tamanho do “bolo” para então dividi-lo em um segundo momento. Nas palavras dos próprios autores: “criar é o nome que damos para a fase de negociações em que, junto com o outro lado, buscamos criar valor e condições para uma negociação eficaz, é a fase na qual procuramos aumentar o tamanho do ‘bolo’”.

2.4.5 Apresentação, Proposta ou Negociar

Segundo Berg (2011, p. 51) esta é uma das fases mais delicadas pois é o momento onde ambos “colocam as fichas na mesa”, ou seja, dizem o que querem e fazem sua proposta. Wanderley (1998, p. 144) também afirma que esta é a etapa que mostramos nossa proposta, e que devemos fazê-lo de forma impactante, pois de nada adianta oferecermos uma proposta que atenda as necessidades e interesses do outro se ele não partilhar desta percepção.

Ambos os autores evidenciam a importância de apresentar soluções e benefício, e não somente as características técnicas. O argumento de ambos é que características por si só não atendem a necessidades ou interesses. Wanderley (1998, p. 145) traz um exemplo que ilustra esta diferença quando diz: “Não me ofereçam coisas. Não me ofereçam roupas, ofereçam-me uma aparência bonita e atraente”. Berg (2011, p. 55) define que as características são os componentes físicos ou tecnológicos do produto, serviço ou da ideia e que estes respondem à pergunta “o que é?”. Já os benefícios são os diferenciais que lhes agregam valor e respondem à pergunta “o que eu ganho com isso?”.

Wanderley (1998, p. 144) ainda sustenta que a forma como apresentamos nossa proposta faz toda a diferença. Ele começa abordando a linguagem que utilizamos. Devemos utilizar as mesmas palavras, o mesmo ritmo, a mesma tonalidade e forma de falar da outra pessoa. Assim, produziremos uma impressão positiva, em função da familiaridade que o nosso interlocutor irá encontrar no nosso discurso. Em seguida os canais que utilizamos também devem ser adequados ao perfil de percepção do outro. Existem três perfis de percepção: visual, auditivo e sinestésico. Utilizar o canal correto para o perfil de nosso interlocutor deverá produzir bons resultados, e uma boa impressão, mas é sempre oportuno transmitir nossa mensagem de forma a utilizar e atingir todos os três possíveis canais. Por fim, o autor esclarece que é necessário existir uma coerência na estrutura da proposta, uma lógica interna, com começo meio e fim,

sem contradições. Ainda segundo o autor, uma proposta que apresenta contradições ou não esteja estruturada perde a credibilidade.

Ainda na visão de Burbidge et al (2007, p. 93) esta fase é quando as partes “dividem” o bolo, ou seja, definem os termos e condições da negociação em si. Segundo os autores, se as fases anteriores foram executadas corretamente estaremos negociando com base em critérios justos e já firmados, estaremos confiantes de que todas as opções foram exploradas, teremos em mente os verdadeiros interesses dos envolvidos e, por fim, provavelmente teremos criado um ambiente de confiança e respeito mútuo e estaremos preparados para negociar de forma racional.

2.4.6 Clarificação ou Esclarecimento de dúvidas

De acordo com Berg (2011, p. 56) esta é uma fase que interpenetra todas as outras, pois este é o momento de esclarecer quaisquer dúvidas sobre algum ponto da proposta ou item específico que pode não ter sido entendido ou ter deixado dúvida. Este é o momento onde temos a oportunidade de investigar e conhecer melhor a proposta (ou contraproposta) alheia.

Wanderley (1998, p.146) ainda elucida que este é o momento da compreensão e da resposta para a proposta que apresentamos anteriormente, é o momento das argumentações e contra-argumentações, dos ajustes, da superação de objeções e impasses e, ainda, fazer concessões a fim de direcionar o debate a um fechamento positivo e satisfatório a ambos.

Ambos os autores destacam que é nesta fase que as falhas e ruídos de comunicação devem ser resolvidas, evitando assim que o acordo vá “pelo ralo” por termos presumido que entendemos uma afirmação sem a termos confirmado. Um instrumento de comunicação que Berg (2011, p. 57) indica para mitigar este risco é o esclarecimento através de paráfrase. Assim, caso exista algum ponto obscuro ou mal explicado, seu interlocutor poderá mais facilmente compreender qual é e esclarecê-lo.

2.4.7 Ação Final ou Fechamento

Para Wanderley (1998, p. 146), este é o momento da obtenção do acordo, que resultará num comprometimento formal e psicológico de ambas as partes em

cumpri-lo. O autor ainda explica que a efetividade de um acordo (EA) é o produto de sua qualidade (Q) por sua aceitação (A). Traduzidos numa equação matemática, $EA = Q * A$. Assim, não adianta nada haver qualidade se não houver aceitação, e vice-versa. Além disso, quanto maior o grau de cada um “Q” ou “A”, maior será a Efetividade do Acordo.

Berg (2011, p. 60) concorda e afirma que o fechamento é a celebração do acordo e que saber o momento correto para o fechamento é tão importante quanto uma boa preparação. Seu interlocutor normalmente envia sinais verbais ou não verbais que sinalizam sua aceitação e indicam que o acordo está próximo, é nestes sinais que devemos prestar atenção. Caso estes sinais apareçam, podemos fazer perguntas conclusivas como se o acordo já estivesse fechado, obrigando o interlocutor a aceitar os termos ou então expor suas objeções. Ao final, o autor lembra que é necessário propor o fechamento do acordo, isto gera o compromisso do interlocutor.

Segundo Burbridge et al (2007, p. 98), o fechamento é o momento crítico do processo, é o momento de descobrirmos se a negociação foi bem-sucedida ou não. No entanto, precisamos saber identificar o momento certo, sob risco de entrar nesta fase do processo cedo ou tarde de mais. Por fim, quanto ao fechamento, os autores ressaltam que é necessário apresentar uma proposta de valor completa. As sete perguntas-chave que podem nos ajudar a avaliar a qualidade do fechamento são as seguintes:

Por quê? O acordo atende os reais interesses de ambos os lados?

O quê? O objetivo do acordo ficou claro para todos?

Quanto? Existe uma forma objetiva de medir os resultados?

Quem? Sabemos quem ficou responsável por cada parte?

Como? Sabemos como cada parte irá auxiliar no alcance do resultado?

Onde? O local onde os eventos ocorrerão está claro?

Quando? A agenda está clara e suficientemente detalhada para todos?

Ponderados estes aspectos, Burbridge et al (2007, p. 99) afirmam que então chega o momento de efetivamente decidir se aceita-se o acordo proposto ou não, sendo que a aceitação de ambas as partes deve ser celebrada, normalmente com um aperto de mão ou ainda um brinde com espumante, e recomendam que o compromisso seja posto por escrito, a fim de evitar quaisquer desentendimentos ou desconfortos no futuro.

2.4.8 Controle e avaliação, Controle e acompanhamento ou Reconstruir

De acordo com Berg (2011, p. 61), esta etapa é quase sempre negligenciada, mas há uma grande importância em analisar e avaliar o resultado da negociação e dos acordos firmados, e compará-los com o que havia sido previsto antes da reunião, pois desta maneira que será possível melhorar os pontos falhos e reforçar os acertos. Outra grande questão desta etapa é o acompanhamento do que foi acordado e o que de fato acontece, como se fosse um pós-vendas, pois muitas vezes o acordado acaba não acontecendo. Por fim, fazer anotações para futuras negociações com aquela pessoa, ou grupo, é importante para manter um histórico de credibilidade e saber como foram as últimas negociações. Por fim, o autor sugere que seja utilizada uma ficha de controle da negociação (Anexo B – Ficha de controle da negociação), onde todos estes aspectos podem ser registrados.

Concordando e complementando estas ideias, Wanderley (1998, p. 147) afirma que é nesta etapa que o acordo é concretizado e que esta merece uma atenção especial pois nem sempre o que é combinado é de fato cumprido. Esta é a primeira função do controle e avaliação e, caso necessário, fazer os ajustes e corrigir os possíveis desvios, tomando as providências necessárias. Além disso, a outra grande função desta etapa é o aprendizado que a mesma proporciona. As pessoas não aprendem com as experiências que vivem e acabam cometendo sempre os mesmos erros.

Em contrapartida, Burbridge et al (2007, p. 100) dedicam esta etapa ao que chamam de “investimento no seu futuro e na sua reputação”. Neste momento, segundo os autores, é quando se deve investir na melhoria do relacionamento e da sua reputação. Eles lembram ainda que, mesmo quando as partes acreditem que não, é possível que eles voltem a negociar no futuro ou ainda que sejam questionados quanto a referências de negociações passadas por terceiros. Estes investimentos não precisam ser necessariamente financeiros, um simples elogio sincero ou ainda uma afirmação de que o acordo firmado é bom e justo para todos serve como reforço e melhoria de relacionamento.

2.5 Desfechos de uma negociação

Watkins (2009) esclarece que existem dois tipos principais de negociação: a distributiva e a integrativa. A maior parte dos autores traz estes mesmos tipos, mesmo que com outros nomes, como por exemplo Barros (2012) que chama estes mesmos tipos de ganha-perde e ganha-ganha, ainda Malhotra e Bazerman (2007) que as chamam de “soma zero” e “soma diferente de zero” respectivamente, e ainda Thompson (2009) que as intitula de distributiva e ganha-ganha. Ao mesmo tempo, Berg (2011, p.39) vai além e elenca um terceiro tipo: o perde-perde.

2.5.1 Ganha-perde (distributiva)

Malhotra e Bazerman (2007) descrevem este tipo de negociação como uma negociação de soma zero, ou seja, uma negociação onde o ganho de cada parte é equivalente à perda da outra, onde a ideia é a de levar vantagem sobre o outro (BERG, 2011, p.39).

Thompson (2009, p. 39) traz a ainda percepção da zona de barganha. Nesta abordagem, o autor demonstra que cada parte tem seu intervalo de barganha (que são os limites máximos e mínimos para viabilidade da negociação) e que quando estes dois intervalos coincidem existe uma zona de barganha positiva (onde é possível fechar um acordo) e quando não há sobreposição destes, o acordo simplesmente não é viável. Dentro da zona de barganha positiva, cada parte terá seu excedente de valor, e é esta divisão que é “disputada” na negociação. A fim de ilustrar e facilitar a compreensão dos conceitos expostos pelo autor, demonstro a figura 8:

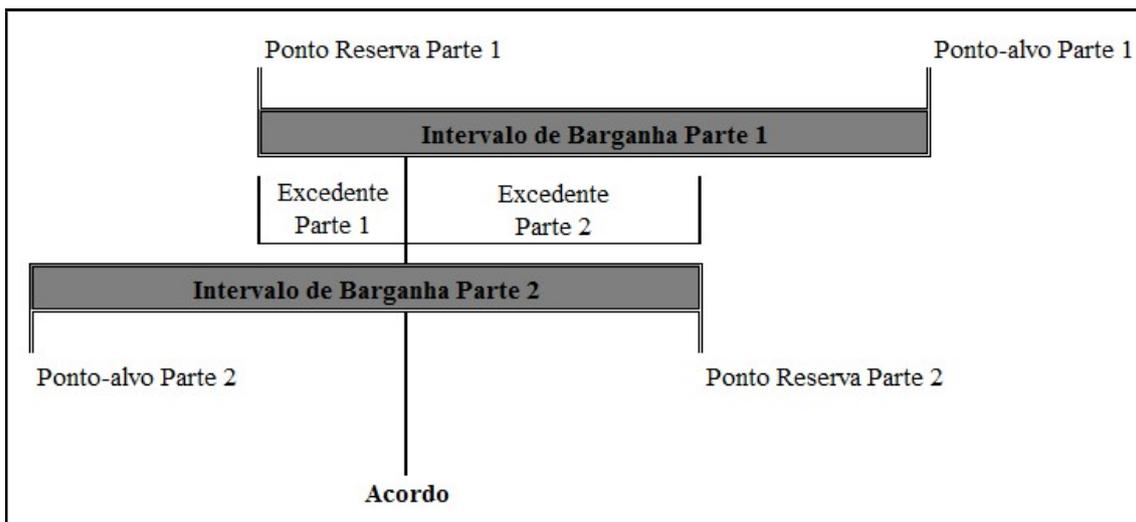


Figura 8: Intervalos de barganha.

Fonte: Adaptado de Thompson (2009, p. 40).

2.5.2 Ganha-ganha (integrativa)

Malhotra e Bazerman (2007) descrevem este tipo de negociação como uma negociação cuja soma é diferente de zero, isto é, uma negociação onde o ganho de cada parte não está diretamente relacionado na perda da outra, e sim no quão habilidosos e eficazes ambos são em criar, juntos, valores para então dividi-los.

O ganha-ganha é uma relação de ampla satisfação mútua com o resultado do acordo, mas não significa necessariamente que cada lado fique com 50% da transação. Tudo depende dos pesos envolvidos no negócio e dos entendimentos prévios (BERG, 2011, p. 39).

2.5.3 Perde-perde

Neste terceiro desfecho possível ambos os lados se recusam ou ainda são incapazes de alcançar qualquer acordo e, por este motivo, ambos acabam “perdendo” (Berg, 2011, p. 39). Utilizando as palavras do próprio autor:

É comum quando as duas partes não conseguem prevalecer uma sobre a outra, ou quando existe acentuada divergência e inimizade entre os oponentes, e ninguém que abrir mão de sua posição. A ideia predominante é ‘Posso sair perdendo, mas vou arrastar o outro comigo para o abismo’ (BERG, 2011, p. 39).

Este é um desfecho que a maior parte dos autores acaba não abordando, mas que em situações mais extremas, e com certa frequência no setor bancário, acaba ocorrendo.

2.6 Considerações sobre a fundamentação teórica

Estas contribuições que foram reunidas sobre as definições de negociação, sobre os elementos mais presentes e importantes (informação, tempo, poder e comunicação), sobre as etapas do processo de negociação e também sobre os demais aspectos (estilos de negociação e possíveis desfechos da mesma) trazem luz e esclarecem muito do que é a negociação em si, e serviram de base para as próximas etapas deste trabalho.

Sobre as etapas do desenvolvimento deste trabalho, o capítulo que se segue aborda este tema, descrevendo com detalhes, baseando-se nas metodologias de pesquisas científicas, cada uma delas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Meu principal foco de análise e estudo neste trabalho é o processo de negociação em si, de como este é conduzido para que se alcance o resultado final desejado na negociação dentro de um ambiente bancário. Para tanto desenvolvi uma pesquisa aplicada descritiva qualitativa (ALMEIDA, 2014, p. 24), no contexto do setor bancário.

3.1 Caracterização do estudo

Primeiramente, é importante entendermos o que é uma pesquisa. Para isto trago a contribuição de Pádua (2004, p. 31), que afirma que uma pesquisa é:

Toda atividade voltada para a solução de problemas; como atividade de busca, indagação, investigação, inquirição da realidade, é a atividade que vais nos permitir, no âmbito da ciência, elaborar um conhecimento, ou um conjunto de conhecimentos, que nos auxilie na compreensão desta realidade (PÁDUA, 2004, p. 31).

Ao mesmo tempo, Appolinário (2004, p.115) conceitua pesquisa como:

[O] processo através do qual a ciência busca dar respostas aos problemas que se lhe apresentam. Investigação sistemática de determinado assunto que visa obter novas informações e/ou reorganizar as informações já existentes sobre um problema específico e bem definido (APPOLINÁRIO, 2004, p.115).

E por fim, trago a visão de Gil (2008, p. 42) que afirma que a pesquisa é “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. Os três autores definem a pesquisa como um processo, como um conjunto de etapas a serem seguidas a fim de elucidar e esclarecer um determinado fenômeno ou responder a um questionamento.

Uma pesquisa aplicada é realizada com o intuito de produzir conhecimentos para uma aplicação prática de seus resultados e “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade” (BARROS; LEHFED, 2008, p. 78 apud VILAÇA, 2010, p. 64) e deve “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas” (APPOLINÁRIO, 2004, P. 152). Ao mesmo temo,

Almeida (2014, p. 25) esclarece que uma “pesquisa aplicada [...] normalmente faz uso dos conhecimentos que já foram sistematizados, com o intuito de solucionar problemas organizacionais ou do ser humano”.

Uma pesquisa descritiva, de acordo com Gil (2008, p. 28) “tem com o objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis”. Ainda, segundo sustenta Ludke (1986, p.32) a metodologia indicada pra pesquisas como esta é de uma pesquisa qualitativa e Almeida (2014, p. 26) corrobora com esta indicação quando elucida que este tipo de estudo tem o próprio ambiente natural como principal fonte de dados e informações, utilizando o enfoque indutivo na análise de dados, inclusive dispensando a utilização de ferramentas estatísticas de análise de dados.

3.2 População

A população escolhida para a aplicação do estudo foi de todos os 15 empregados que efetivamente negociam a concessão de crédito em seu dia a dia em uma agência bancária, de um banco público, na cidade de São José, no estado de Santa Catarina e, por ser viável e possível a realização de entrevista com toda a população, ou seja, um censo de toda a população escolhida.

Além disso, pela proximidade, pela semelhança de características e para manter o ineditismo das questões à população escolhida, o questionário inicial, que serviu de base para elaboração do questionário final, foi aplicado a 10 empregados de outra agência, da mesma instituição bancária e na mesma cidade da população escolhida, porém de menor porte e em outra localização.

3.3 Coleta e análise de dados

Na figura 9 trago um fluxograma das atividades desempenhadas para a coleta e análise de dados, em ordem cronológica.

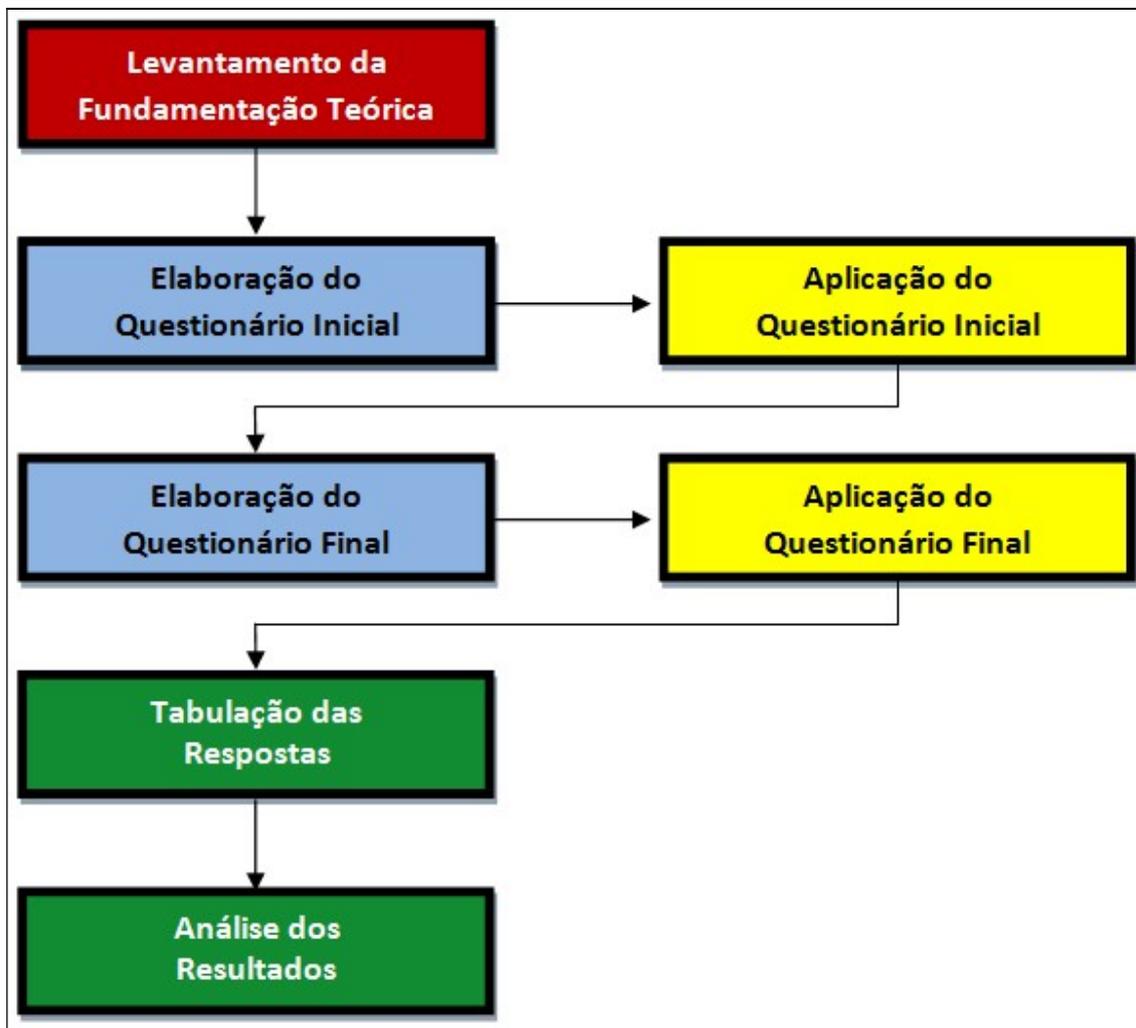


Figura 9: Cronograma de atividades.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para este estudo, inicialmente foi feito um levantamento bibliográfico da contribuição já existente de autores que abordaram e desenvolveram trabalhos no tema estudado. Esta fundamentação teórica serviu de base para a elaboração de um questionário inicial que foi aplicado a 10 pessoas, nos meses de novembro e dezembro de 2016. Este questionário inicial tinha 4 questões abertas onde os entrevistados

elencavam exemplos práticos dos principais elementos da negociação (informação, tempo, poder e comunicação) dentro de sua rotina cotidiana, de negociações bancárias.

As respostas obtidas no questionário inicial foram utilizadas como alternativas para as mesmas perguntas na versão final do questionário, transformando-as de questões abertas em questões fechadas. Além disso, foram incluídas outras duas perguntas fechadas e uma aberta no questionário final. A quinta pergunta questiona sobre a visão dos entrevistados com relação às etapas do processo de negociação e a sexta pergunta busca identificar qual é, na visão dos entrevistados, o fator ou elemento determinante para o sucesso na negociação. Por fim, a sétima pergunta questiona sobre outras técnicas e métodos que podem ter contribuído para o sucesso das negociações, a fim de indicar alternativas e novos caminhos a serem explorados, que por ventura não foram, em estudos futuros.

A aplicação dos questionários nos entrevistados foi precedida de uma breve abordagem teórica e explanação do processo de negociação e de seus elementos, aspectos e etapas. Feito isto, a entrevista foi realizada pessoalmente e as perguntas lidas em voz alta para que o próprio entrevistado assinalasse as alternativas que julgou serem mais adequadas. O período de aplicação destas entrevistas foi nos meses de maio e junho de 2017.

As respostas de cada um dos entrevistados foram tabuladas e uma pontuação foi atribuída àquela alternativa todas as vezes que algum entrevistado a assinalou. Nas primeiras cinco questões os entrevistados tiveram que escolher três opções como as mais importantes, sendo atribuída uma pontuação de 3 pontos para a mais importante, 2 pontos para a segunda mais importante, 1 ponto para a terceira e nenhum ponto para as demais, não assinaladas. Foram providenciadas duas alternativas extra, em branco, caso o entrevistado quisesse indicar outras alternativas que não haviam sido previstas, mas nenhuma pessoa as utilizou. Na sexta questão a solicitação era para que o entrevistado indicasse apenas uma resposta, a que julgasse ser a mais importante; às que foram indicadas foi atribuída uma pontuação de 1 ponto e às demais nenhum ponto.

Realizados estes procedimentos, de coleta e tabulação das respostas fornecidas, foi elaborado um gráfico para que fosse possível identificar visualmente quais foram as opções mais indicadas pelos entrevistados, facilitando assim a interpretação de suas respostas.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E ANÁLISE DE DADOS

Serão apresentadas a seguir as características da cidade e da instituição financeira da agência bancária escolhida para o estudo.

4.1 São José/SC

Quanto à cidade escolhida, a cidade de São José no estado de Santa Catarina, segundo o IBGE (2017), tem uma área de aproximadamente 150.453 km², uma população residente em 2010 de 209.804 pessoas (sendo que destes 189.183 são alfabetizados) e uma população estimada para 2016 de 236.029 pessoas; tendo um PIB per capita (a preços correntes de 2014) de R\$34.935,88 e um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal de 0,809. Além disso, o município é adjacente à capital do estado, sendo o único com o qual a mesma faz divisa terrestre.

Na figura 10, é possível visualizar a posição privilegiada e estratégica e a proximidade da cidade de São José em relação à capital do estado, Florianópolis. A cidade está ilustrada na cor roxa e faz divisa com as cidades de Florianópolis, Biguaçu, Antônio Carlos, São Pedro de Alcântara, Santo Amaro da Imperatriz e Palhoça. Além disso, ela é banhada, em pequenas extensões nas baías norte e sul, pelo Oceano Atlântico. Por fim, as principais rodovias que cortam a cidade são a BR-101, BR-282 e a SC-407.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Filipe Jorge R. de; SOBRAL, Filipe João B. de A.. Emoções, Inteligência e Negociação: um Estudo Empírico sobre a Percepção dos Gerentes Portugueses. **Revista de Administração Contemporânea**. [Rio de Janeiro]: v.9, n.4, p.09-30, out./dez., 2005.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, tcc, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAUJO, Luis Cesar G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**: 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BCB. **ESTBAN - Estatística Bancária Mensal por município**: Dados de Janeiro de 2017. 2017. Disponível em: <http://www4.bcb.gov.br/fis/cosif/estban.asp>>. Acesso em 01 maio 2017.

BARROS, Jorge Pedro Dalledonne de. **Negociação**. 3.reimpr. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2012.

BERG, Ernesto Artur. **Negociação: técnicas eficazes para resultados concretos**. Curitiba: Juruá, 2011.

BURBRIDGE, Marc R. et al. **Gestão de negociação: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve**. 2. ed. São Paulo: Saraiva: 2007.

CALDANA, Adriana Cristina F. et al. Negociação estratégica: uma abordagem sistêmica das competências e dos relacionamentos envolvidos no processo. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, Ribeirão Preto, Edição: 05/2012, agosto de 2012.

CARLIM, Paulo Eduardo; CASTRO, Luciano Thomé e. In: MARTINELLI, Dante P.; NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi; MARTINS, Talita Mauad. **Negociação: Conceitos e aplicações práticas**. São Paulo: Saraiva, 2010. Cap. 3, p. 61-86.

Continente Park Shopping. **O Shopping**. 2017. Disponível em: <<http://www.shoppingitaguacu.com.br/institucional/>>. Acesso em 27 maio 2017.

FISCHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões**. 2. ed. revisada e ampliada, tradução de Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. Rio de Janeiro: Imago Editora, 2005.

FONTANA, Márcia Paulino Lepek Bez. **O processo de negociação nas organizações num contexto atual**. Criciúma: UNESC, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOOGLE. **Mapas**. 2017. Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/place/Caixa+Econ%C3%B4mica+Federal/@-27.5918132,-48.6124447,15z/data=!4m2!3m1!1s0x0:0xaadcfa832834ca4d?sa=X&ved=0ahUKEwjRuODippHUAhXFjpAKHZhvAhsQ_BIeDAK>. Acesso em 27 maio 2017.

IBGE. **Cidades - Informações sócio econômicas**: São José, Santa Catarina. 2017. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=421660>>. Acesso em 01 maio 2017.

_____. **Cidades Mapas político-administrativos - Estaduais**: Santa Catarina. [2015]. Disponível em: <ftp://geoftp.ibge.gov.br/cartas_e_mapas/mapas_estaduais_e_distrito_federal/politico/2015/sc_politico550k_2015.pdf>. Acesso em 27 maio 2017.

LEITE, Jaci Correa; TAVARES, Patrícia da Cunha. **Negociação**: caixa econômica federal. [s.l.: s.n.], [2012]. 56 p.

LUDKE, Menga. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUECKE, Richard. **Tomando decisões**. Harvard Business Essentials, 3. Ed., trad. Ryta Vinagre – Rio de Janeiro: Record, 2009.

MALHOTRA, Deepak; BAZERMAN, Max H. **Negotiation genius**: Real-World Strategies That Give You the Edge – New York: Bantam Books, 2007.

MARTINELLI, Dante P.. Negociação, administração e sistemas: três níveis a serem inter-relacionados. **Revista de Administração**. v.41, n.4, p.353-368, out./nov./dez., 2006.

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

_____. **Negociação**: Como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

MIRANDA, Márcio. **Tá fechado!** O manual do negociador de sucesso. São Paulo: Editora Landscape, 2006.

NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi. In: MARTINELLI, Dante P.; NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi; MARTINS, Talita Mauad. **Negociação**: Conceitos e aplicações práticas. São Paulo: Saraiva, 2010. Cap. 1, p. 8-35.

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

SHANNON, C.. The Mathematical theory of communication. **The Bell system technical journal**. [Nova Iorque]: v.27, pp. 379–423, 623–656, Jul./Out., 1948.

Shopping Ideal. **Apresentação**. 2017. Disponível em: <<http://shoppingideal.com.br/shopping/>>. Acesso em 27 maio 2017.

Shopping Itaguaçu. **Institucional**. 2017. Disponível em: <<http://www.shoppingitaguacu.com.br/institucional/>>. Acesso em 27 maio 2017.

SOBRAL, Filipe João B. de A.. O julgamento moral de dilemas éticos em negociação. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo: v.10, n.5, p.4-27, set./out., 2009.

URY, William. **Como chegar ao sim com você mesmo**. Trad. Afonso Celso da Cinha. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total**: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. São Paulo: Editora Gente, 1998.

WATKINS, Michael. **Negociação**. Harvard Business Essentials, 7. ed., trad. Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Record, 2009.

GLOSSÁRIO

BCB – Banco Central do Brasil;

BCD – Crédito para Bens de Consumo Durável;

CREDFROTA – Crédito para aquisição de Frota de Veículos;

FINAME – Financiamento de Máquinas e Equipamentos;

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

MPO – Microcrédito Produtivo Orientado;

PIB – Produto Interno Bruto;

PROGEREN – Programa de Apoio ao Fortalecimento da Capacidade de Geração de Emprego e Renda;

RPV – Requisição de Pequeno Valor.