

## A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

José Roberto Soares da Silva<sup>1</sup>

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara<sup>2</sup>

### RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar teoricamente a importância do processo de negociação empresarial. Parte-se do pressuposto de que o processo de negociação bem sucedido cumpre relevante papel na melhoria dos resultados, no aumento de vendas e no bem-estar coletivo de uma instituição. Dentre os procedimentos metodológicos que validam o trabalho acadêmico, este artigo adota a pesquisa do tipo bibliográfica. Como resultados emerge reflexões que possibilitam sugestões para a melhoria e/ou aperfeiçoamento dos conhecimentos sobre a importância das negociações nas empresas.

**Palavras-chave:** Negociação Empresarial. Estratégias. Benefícios.

### ABSTRACT

The goal of this research is to analyze the importance of the business negotiations in a theoretical approach. It is assumed that the successful negotiation process fulfills an important role in improving outcomes to increase sales and to collective well-being of an institution. Among the methodological procedures that validate academic work, this article adopts bibliographical research. As results emerge reflections that provide suggestions for improvement and / or enhancement of knowledge on the importance of negotiations in companies.

**Keywords:** Business Negotiation. Strategies. Benefits.

---

<sup>1</sup>Acadêmico do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: jrss2312@yahoo.com.br.

<sup>2</sup>Professora Orientadora do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: anarosagsc@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Acredita-se que se uma empresa possui falha em sua estrutura de negociações, a estratégia da mesma pode ficar sob risco e a impedir de ter satisfatórios negócios. É neste sentido que caminha as reflexões subsequentes deste que tem como objetivo geral analisar teoricamente a importância do processo de negociação empresarial.

Há um complexo jogo de interesses que povoam as relações de negociação em transações de compra e venda. Nesse contexto, a negociação pode ser conduzida através de conversação, com o objetivo de alcançar um entendimento para as partes envolvidas no processo. Pensando assim, agregada à satisfação de ambas as partes, a negociação pode estabelecer excelentes relações de confiança, produtividade, lucro e bem-estar nas relações empresariais.

O estudo justifica pela necessidade pessoal de se analisar a importância da negociação empresarial, dada à importância que esta pode ter na prática profissional cotidiana. Dessa forma, poder-se emergir reflexões teóricas que possibilitem sugestões para a melhoria e/ou aperfeiçoamento dos conhecimentos sobre a importância da negociação empresarial. Contribuindo, dessa forma, para a atualização teórica e avanço nas discussões desse tema na academia.

Acredita-se que as vantagens e ganhos que uma empresa pode ter com a melhoria nos seus processos de negociações é imprescindível e cumpre fundamental papel no seu desenvolvimento.

A pesquisa é de caráter bibliográfico no contexto de uma abordagem qualitativa do ponto de vista exploratório e explicativo. Na primeira etapa, o desenvolvimento dar-se a partir de material já elaborado (livros, artigos, dissertações e teses) sendo, pois, que sua principal vantagem “reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 1999, p. 65).

No segundo momento o desenvolvimento dar-se a partir da análise com sistematização dos dados coletados por meio de abordagem qualitativa do ponto de vista tanto exploratório, quanto explicativo notocante ao objetivo do estudo. Essa metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos do estudo (MARCONI; LAKATOS, 2004).

Quanto ao caráter exploratório e explicativo, esse primeiro visaproporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito. Já o segundo, visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Dessa forma, aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas (GIL, 1999).

Como problema de pesquisa parte-se da seguinte indagação: qual a importância do processo de negociação em uma empresa? Esta indagação funcionara como fio condutor das reflexões subsequentes.

## **2A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL**

### **2.1 NEGOCIAÇÕES – DEFINIÇÃO**

Desde as relações familiares entre pais e filhos, esposas e maridos, até no dia-a-dia do trabalho com o chefe, subordinados, clientes o processo de negociação se faz presente. Implica na importância de saber-se relacionar com o outro.

Para Matos (1982, p. 46): “a negociação pode ser vista como um instrumento que se exterioriza pelo processo de conversação, visando ao entendimento entre partes que se definem por objetivos diversos, conflitantes, em busca de acordo conciliador”.

Nesse contexto o autor afirma que:

o processo de negociação caracteriza-se por ser uma relação complexa em que estão em jogo interesses próprios que configuram uma situação, em tudo semelhante à comercial: um quer ‘vender’ (função influenciadora) para alguém que deverá ‘comprar’ (função reagente) (MATOS, 1982, p. 108).

Em outras palavras, “negociação é o processo pelo qual duas ou mais partes chegam a um acordo mutuamente vantajoso” (ANASTASI, 1996, p. 23). É dessa forma que ora se defende este conceito. Isso porque, segundo este autor (ANASTASI, 1996, p. 23) “negociação é uma troca, ou seja, ambos os lados tem interesses em comum, querem algo um do outro, no entanto, ambos os lados devem sair satisfeitos com o que for negociado”. O que qualifica a ideia do “ganha/ganha”, uma postura de suma importância nesse processo.

Segundo Wanderley (2010) pode-se dizer que existem algumas posturas de negociação, a saber: Postura ganha/perde, na qual é interesse do negociador apenas sua satisfação e isso representa, de certo modo, danos para o outro lado. Postura perde/perde, na qual o negociador não se importa pela perda, desde que a outra parte também perca. E, por fim, a postura ganha/ganha caracterizada pelo princípio de que uma boa negociação é aquela que satisfaz os interesses de ambos os lados na prática da negociação.

Dessa forma, defende-se neste estudo a postura ganha/ganha por acreditar-se que os interesses no processo de negociação sejam atendidos de forma que tanto o negociador do “produto” consiga “vendê-lo”, quanto o “comprador” consiga se satisfazer com a “qualidade do produto” e a comunicação ética no processo da negociação.

Nesse sentido, há o atendimento do interesse de ambas as partes. Logo, esta postura procura defender os interesses do negociador, se preocupando com os da outra parte. Tem-se, então, uma postura preocupada com a qualidade nas relações de negociações, onde o respeito a ética profissional e pessoal prevalecem e configuram as relações e os objetivos do acordo comum.

Pensando assim, a ética aparece como um fator fundamental nas estratégias de negociação. Para Melo (2003, p. 28):

a ética como exercício da razão surgiu no mundo há 25 séculos com a finalidade de dirimir dúvidas entre comportamentos certos e ações erradas na busca de uma forma que permitisse ao ser humano viver em sociedade, respeitando e sendo respeitado.

Nesse contexto, a ética cumpre fundamental papel em uma negociação. Isso porque, a ética entre os envolvidos no que está sendo negociado pode gerar um comportamento de respeito recíproco.

Apesar de imersa nesse contexto, a postura ganha/ganha requer, também, a habilidade de “conhecer truques, ardis e táticas sujas dos negociadores ganha/perde e perde/perde”, pois, “não é somente uma questão de postura ou boas intenções” (WANDERLEY, 2010, p. 28). No entanto, defende-se que esta postura seja adotada, dada a relevância de satisfação em ambas as partes no processo de negociação e os princípios de respeito ao próximo que devem ser adotados, mesmo em meio aos

princípios e posturas capitalistas que configuram maior parte das técnicas de negociações na atualidade.

Do exposto, filia-se ao entendimento de negociação como “o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam interesses comuns, complementares, principalmente” (WANDERLEY, 2010). Dessa forma, “é importante compreendermos os mecanismos do processo decisório, em especial os elementos de que lançamos mão, normalmente, para fazermos nossas escolhas” (PAULA JUNIOR, 1997, p. 63). Deve-se, então, entender e avaliar o que está sendo feito.

No que tange a avaliação, está não deve se limitar aos resultados, mas ao planejamento, execução e reflexão sobre as práticas e estratégias em negociação. Isso porque, já alertava Harvard... (2001) que a avaliação da negociação limita-se, muitas vezes, ao item resultados, fixando-se os avaliadores, sobre um ou outro aspecto do processo.

### **2.1.1 A importância da negociação**

Muitos comerciantes e empresas já reconhecem o alcance e a importância de técnicas da negociação na eficácia de seu desempenho financeiro. Infere-se que o processo de negociação cumpre fundamental papel na desenvoltura de uma empresa. Uma infinidade de organizações comerciais já se interessam no treinamento de seus recursos humanos através do oferecimento de oportunidades de aperfeiçoamento por meio de cursos, palestras e oficinas em técnicas de negociações, dada a importância que a negociação tem.

Esta ideia tem estreita ligação às ideias defendidas por Nieremburg (1968). Para este autor, é de extrema importância que uma equipe de vendas de determinada organização esteja capacitada em negociações diretamente com seus clientes. O vendedor deve ser capaz de proporcionar à ambas partes – empresa e clientes -bons negócios. O que rebate diretamente na postura ganha/ganha.

Matos (1982, p. 22) oferece contribuições importantíssimas em favor ao argumento que ora se defende, ao elucidar que o intuito da negociação é requisito básico para que haja uma sociedade democrática. Para este autor, “numa sociedade democrática, a negociação é requisito básico no mundo corporativo em que vivemos”. Pensando assim, é de suma importância que em uma negociação,

analisem-se forças e fraquezas, evitando ressentimentos para que ambas as partes não fiquem ressentidas.

A negociação tem suma importância também por envolver relações humanas no trabalho, sistemas de comunicação, moral de grupo, cultura e clima organizacionais sadios, produtividade, lucro e bem-estar coletivo. O que cumpre papel fundamental na saúde financeira e no excelente desempenho dos recursos humanos de dada instituição (MATOS, 1982).

### **2.1.2 Objetivos da negociação**

Os objetivos são variáveis de negociação para negociação dada a complexidade e especificidade que caracteriza as práticas de negociações. Logo, as negociações tem vários objetivos diferentes. Anastasi(1996, p. 57) elenca alguns essenciais, a saber: “apresentação recíproca das pessoas, recolher informações, responder a objeções, apresentar informações, demonstrar uma solução, [...] chegar a um acordo, [...]”

Por outro lado, estabelecer relações humanizadas, por meio de sistemas de comunicação eficaz e objetivo, mantendo o bem-estar coletivo e a cultura organizacional e financeira sadia, pode ser uma primeira aproximação para se estabelecer os objetivos de uma negociação eficaz em dada empresa.

Para Nieremburg (1968, p. 11) o sucesso da negociação depende de algumas condições:

- a) o objetivo é negociável (isto é, você pode vender o seu carro mas não o seu filho); b) os negociadores interessados, não só em receber mas também em dar, estão aptos a trocar valor por valor, e não fogem ao compromisso; ou c) as partes negociantes confiam até certo ponto uma na outra – de contrário, uma pletera de medidas de segurança tornaria a concordância impraticável.

Nesse sentido, acredita-se que os objetivos da negociação devem ser traçados levando em consideração o pressuposto de que para o sucesso e eficácia na negociação, os bens materiais sejam vendáveis, os negociadores estejam dispostos à troca de valores honrando seus compromissos e há confiança nas partes envolvidas no processo (NIEREMBURG, 1968).

Por fim, e não menos importante, pode-se dizer, assim como Anastasi (1996, p. 48), que o objetivo de uma negociação é, também, “concentrar esforços no problema”, na resolução dos problemas. Não restringindo-se, pois, apenas aos negociadores, as técnicas de negociação e aos resultados.

### **2.1.3 Fatores que influenciam as negociações**

Negociações bem-sucedidas dependem da compreensão dos tipos de personalidades das pessoas com quem se negocia. Anastasi (1996, p. 136) defende que, estrategicamente, “nas negociações, deve haver concordância com as pessoas envolvidas, com isso, sabendo administrar esse fator, as negociações tornam-se efetivas”.

Legitimidade nas técnicas de negociação e comunicação, agregadas ao conhecimento sobre posturas e técnicas eficaz em negociação, bem como a honestidade, são fatores que podem influenciar diretamente no sucesso de uma boa negociação. Ora, se faz necessário que se mantenha integração permanente no processo de comunicação que importa no bem-estar do relacionamento entre as partes na negociação.

Para Matos (1982, p. 4) “sem uma conversação natural, diária, enriquecedora, a negociação será sempre um artifício doloroso, acidentado, desgastante, empobrecedor”. Isso porque, “explicitará e acirrará conflitos, em vez de preveni-los e resolvê-los”.

Pensando assim, entende-se, que na negociação: “[...] a honestidade em se colocar pontos de vista e objeções à mesa, para uma solução franca e solucionadora – é a medida saudável para aliviar e solucionar tensões e desavenças pessoais” (MATOS, 1982, p. 66).

Logo, boas negociações exigem ações planejadas nas quais o conhecimento seja sua base. Outrossim, que a comunicação seja eficaz e que a honestidade esteja presente nas posturas dos negociadores.

#### **2.1.4 Erros mais comuns no processo de negociação**

A ideia de que boas negociações resultam de transações improvisadas, de genialidades, de circunstâncias extremamente favoráveis, do acaso e da sorte, pode ser considerado o erro mais comum no processo de negociação.

Nieremburg (1968) já chamava atenção para o fato de que muitas vezes se tem comparado a negociação a um jogo. Como algo com regras definidas. Pelo contrário, como já se disse, boas negociações implicam em ações planejadas e analisadas. Pensando assim, uma negociação deve ser conduzida sistematicamente com interesse para ambas as partes envolvidas. Dessa forma, transparece que o verdadeiro negociador deve ter consciência de quando e como deve finalizar uma negociação para que, assim, tenha maior êxito.

Outro erro comum no processo de negociação é pensar, por exemplo, que

[...] a negociação leva o empresário a se ver envolvido em uma série de condições, de normas e de regulamentos que emergem dos acordos entre as partes, o que criaria empecilhos ao pleno desenvolvimento das potencialidades da empresa (MATOS, 1982, p. 111).

Novamente emerge a ideia de negociação como jogo no qual se faz necessário pré-estabelecer uma série de condições, de normas, de regulamentações. O que, de fato, é mais um problema do que uma solução na dinamicidade que contextualiza o processo de negociação diante dos fatores que a influencia, como apresentados nas reflexões antepostas.

#### **2.1.5 Estilos de negociadores**

Para Junqueira (1988) os estilos de negociadores podem ser agrupados em catalisador: extremamente criativo, sempre com novas ideias, inovador, dinâmico, persuasivo, estimulante, convincente; em negociador apoiador: espontâneo, amável, dócil, cooperador, compreensivo, prestativo, sensível; Em negociador controlador: toma decisões rápidas, preocupado com custos, com o tempo e seu uso, concentrado nos resultados e metas, mostra-se egoísta, rude; e negociador analítico: preocupado nos detalhes antes da tomada de decisões, analítico, colhedor de informações, orientado para os procedimentos, cuidadoso, organizado.

## 2.2 COMUNICAÇÃO – DEFINIÇÃO

O processo de comunicação, bem como sua área de abrangência, é de natureza multidisciplinar. Essa multidisciplinaridade dar-se, segundo Rego (1986, p. 47), pelo fato de:

A área de comunicação envolver-se com diversas formas de interação social, principalmente aquelas que se estribam nos conceitos de influência, poder, consentimento, cooperação, participação, mimese, liderança, empatia, relações solidárias, enfim, todo o arcabouço conceitual que sustenta os fundamentos da Teoria da Comunicação [...].

Conforme este autor desde a década de 1970 a comunicação progrediu extraordinariamente representando conquistas e desafios:

Conquista, na medida em que propicia possibilidades de difusão de conhecimentos e de informações numa escala antes inimaginável. Desafio, na medida em que o avanço tecnológico impõe uma séria revisão e reestruturação dos pressupostos teóricos de tudo que se entende por comunicação (REGO, 1986, p. 5).

Nesse contexto, o processo comunicacional aparece como fundamental para uma boa negociação nas organizações. Sua prática consciente e sistemática é estrategicamente necessária para superação de conflitos existentes no processo de negociação. Pensando assim, defende-se, em uma primeira aproximação conceitual, a ideia de comunicação como sendo “uma atividade sistêmica, de caráter estratégico [...]” (CAHEN, 2003, p. 29).

Matos (1982, p. 55) afirma que “o sistema de comunicação é antes comportamental do que meramente instrumental”. Dessa forma, a conversação sistemática é recurso importante na superação de conflitos e a necessária integração de esforços para a resolução dos problemas nas estratégias de negociações. Pensando assim, para que uma comunicação tenha êxito e conseqüentemente, seja eficaz, é necessário que haja concordância entre ambas as partes (REGO, 1986).

Esta ideia tem estreita relação com o processo de negociação, dado os conflitos e divergências que a negociação pode gerar. Isso porque, ao concentrar a comunicação na resolução dos problemas, se faz necessária à concordância entre ambas as partes para obtenção de sucesso e eficácia nas estratégias. Se há a

necessidade de concordância, logo há um conflito intrínseco ao processo de negociação capaz de ser resolvido a partir de uma comunicação objetiva, estratégica, eficaz e sistêmica.

Para Anastasi (1996, p. 33) “o comando da linguagem comunicacional é instintivo e que todo mundo pode entender e ser entendido pelos outros por meio da linguagem”. Desta forma, a comunicação no processo de negociação deve ser clara, objetiva e ter significado para as partes envolvidas. Significados estes que transpareçam honestidade nas práticas de negociações e que seja de fácil assimilação no processo de persuasão.

Partindo das ideias de Tavares (2007), a comunicação empresarial pode ser entendida como sendo a comunicação existente entre as organizações privadas, públicas, etc., e os seus públicos de interesse (cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, *prospects*, mídia e a sociedade em geral). Neste contexto, a comunicação empresarial é complexa e abrange todos os envolvidos no processo, sendo ela o intermédio para alcance de ajustes para fortalecer as negociações.

Nessa mesma perspectiva, Rego (1986) defende a comunicação como um processo complexo que, dentro das organizações, torna-se um processo mais amplo e cumpre suma importância. Assim, no ambiente profissional, a necessidade de precisão e objetividade das informações é, pois, essencial. Esta ideia rebate diretamente na assertiva de que esta comunicação é focada em “melhorias profissionais e para melhores e maiores resultados” (TAVARES, 2007, p. 15) empresariais.

### **2.2.1 A comunicação como poder na negociação**

Em se tratando do poder da comunicação no processo de negociação, pode-se dizer que sua atuação vem no sentido de mediar certos conflitos e traumas gerados pelos negócios, causando uma situação confortável aos negociadores envolvidos (REGO, 1986).

Para Cahen (2003, p. 87), “[...] além de se utilizar dos serviços de agências de publicidade” a empresa deve se utilizar dos “[...] serviços que as verdadeiras relações públicas podem oferecer” para que obtenha eficácia em sua comunicação e assegure o funcionamento ordenado e eficiente da instituição.

### 2.2.2 Comunicação interna

A comunicação interna, segundo Tavares (2007, p. 14) “é a comunicação existente entre a empresa e o público interno (funcionários da empresa)”. Pensando assim, é desenvolvida para comunicar-se internamente, técnica denominada também de *endomarketing*, ou seja:

Ações de *marketing* eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas ao lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental (BEKIN, 2004, p. XVII *apud* TAVARES, 2007, p. 14).

Normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões, reclamações etc., são também alguns instrumentos de comunicação interna nas instituições que cumprem importante papel no funcionamento ordenado e eficiente da empresa.

Conforme alerta Rego (1986) os meios de comunicações podem ser formais ou informais. Na comunicação formal, tudo dito ou feito é documentado, já na comunicação informal, há influência do boca a boca, e nada dito ou feito é documentado.

O fato é que a comunicação empresarial de fato, tratada seriamente como uma das mais eficientes e poderosas ferramentas estratégicas, no dizer de Cahen (2003, p. 26), ainda é, no Brasil, “privilégio de uns poucos empresários clarividentes, que aceitam essa atividade como investimento e não como despesa”.

É, pois, de extrema importância que se aplique e se mantenha a comunicação empresarial internamente. Isso implica eficientemente e estrategicamente para melhores resultados e superação de metas estabelecidas pela organização. Logo, exige que seja um processo constantemente analisado, atualizado e controlado, para que se obtenha eficácia.

### 2.2.3 As Influências da Comunicação nas Negociações

Até o momento, há eminente influência do ato comunicacional no processo de negociação, dada a otimização dos negócios com as partes envolvidas, por meio de uma comunicação eficaz, estratégica e sistemática.

Para sustentar essa assertiva, recorre-se a Rego (1986, p. 133) para quem o sucesso de todo e qualquer ato comunicativo – seja ele do processo de comunicação interpessoal, seja do processo de comunicação coletiva – “reside preliminarmente no conhecimento dos próprios ingredientes que integram o ato de comunicação”.

Este fato rebate diretamente no sucesso da negociação e, conseqüentemente, na resolução dos conflitos. Isso porque, ao deter o conhecimento sobre dado assunto a ser abordado em uma negociação, há certa influência persuasiva e firmeza na comunicação.

Para tanto, se faz necessário manter a habilidade de ouvir as pessoas no dia a dia profissional ou pessoal. Deve-se “ouvir para chegar-se à um denominador comum, com isso, ambos os lados se satisfazem, evitando conflitos” (HARVARD..., 2001, p. 10), ou melhor, solucionando conflitos. Para este autor (HARVARD..., 2001, p. 20) “o aperfeiçoamento da habilidade auditiva, ou simplesmente um esforço para fazer com que as pessoas se conscientizem de como é importante saber ouvir, pode ser de grande valia nos negócios de hoje”.

Desta influência da comunicação nas negociações, para que se concretize uma boa negociação, pode-se dizer que é de extrema importância que se ouça a mensagem que se está sendo passada no ato comunicativo, pois a probabilidade de eficácia na negociação será bem maior.

Esta assertiva tem tudo a ver com as ideias de Harvard... (2001, p. 26) ao defender que: “em qualquer situação de comunicação, utiliza-se a linguagem como prática social, uma vez que a fala (discurso) aponta traços distintivos quanto à intencionalidade, à sua construção e ao que se deseja no momento de sua produção e recepção”.

Pensando assim, o principal objetivo de um discurso é que seus receptores captem a sua mensagem.

Mesmo assim, é preciso reconhecer que ainda é muito ausente especialização profissional nas áreas de comunicação. E isso gera conseqüências nas organizações em gerarem melhores resultados. Por esse fato, é necessário que se invista em treinamentos de equipes, dada a influência e importância da comunicação nos processos de negociações.

## 2.3 PODER

A filósofa Hanna Arendt, refletindo sobre a natureza do poder, diz que ele “só existe em sua efetivação” (ARENDR, 1983, p. 212), ou seja, não pode ser armazenado ou reservado para casos de emergência, por exemplo. Assim, defende que “[...] o poder passa a existir entre os homens quando eles agem juntos, e desaparece no instante em que se dispersam” (ARENDR, 1983, p. 212).

Para Mello (2003, p. 40) o poder é “a capacidade de fazer com que as coisas sejam realizadas e de exercer controle sobre os acontecimentos, sobre pessoas, situações [...]”. Logo, poder remete ao controle para se obter a realização de objetivos almejados. Remete também à habilidade de agir uniformemente sobre algo ou alguém.

No mundo dos negócios a maioria das pessoas tem poderes limitados, obviamente, mais restritos. Nesse contexto, Anastasi (1996, p. 137) defende que “são poucas as pessoas que tem poderes ilimitados para fazerem tudo o que querem”.

### 2.3.1 O poder da Concorrência

Nos dias de hoje, o bom empreendedor, inova o seu produto e planeja estrategicamente o seu diferencial para que possa manter-se vivo no mercado. As constantes mudanças de oportunidades de clientes e de mercados apontam, como certo, que não pode haver uma fórmula única e universal para trabalhar com a concorrência dinâmica, não há aritmética a ser seguida que garanta o sucesso. Isso porque “a mudança rápida, implacável e incerta é a mais perturbadora realidade do mercado que as empresas e as pessoas devem enfrentar atualmente”, segundo Goldman (1995, p. 3).

Vive-se, pois, na acelerada época dos avanços da tecnologia em que os produtos e serviços estão cada vez mais inovados e com curto tempo de vida. Tudo se torna muito fugaz na dita produção em massa e numa concorrência industrial sem precedentes.

Para Goldman (1995) o cliente está cada vez mais exigente quando se está negociando, ele não quer apenas comprar um bom produto ou contratar um bom

serviço, ele busca qualidade, e conseqüentemente, ele torna-se um cliente fidelizado, essa é a verdadeira forma dinâmica de um mercado competitivo.

Em se tratando do poder no quesito concorrência pode-se dizer então que as táticas “são utilizadas para aumentar o próprio poder ou para reduzir o poder do outro negociador e, na maior parte dos casos, com ambos os objetivos de forma simultânea” (MELLO, 2003, p. 32). Dessa forma, na maioria dos casos as táticas usadas entre os negociadores são praticadas com o mesmo objetivo para obtenção de poder, cada qual querendo maximizar melhor vantagem no resultado final da negociação.

Conforme Matos (1982, p. 56) “O desejo de influenciar, de interferir nos objetivos e nos resultados, de tomar decisões, é o que caracteriza organizacionalmente o poder”. Diz-se, a partir da citação do autor, que o poder é um forte desejo na/de realização humana, como algo que gera realização e oportunidade de crescimento.

### **2.3.2 O poder e Legitimidade**

Conforme Faria (1978) mesmo democraticamente, o regime político dificulta o poder da legitimidade, tornando o sistema de poder ineficaz no retrato político. Na verdade, o poder da legitimidade deveria ser dado beneficemente em prol da humanidade, para ser seguido democraticamente ligado aos seus direitos e deveres. Para tanto, se faz necessário entender que:

Uma norma é legítima quando sustentada sobre um valor e sua legalidade é dada pelo direito vigente, impessoal e objetivo. Caso não se esclareça o que se entende por esse valor – a justiça, nesta perspectiva, é uma questão aberta – não se pode compreender o sentido da norma e, portanto, verificar sua legitimidade (FARIA, 1978, p. 80).

Assim, “a legitimidade do poder é o fundamento de seu poder de obediência, a legalidade do poder é a mais importante garantia de seu direito de não ser oprimido” (FARIA, 1978, p. 88). Assim, o poder da legitimação é aplicado beneficemente, e ligados aos valores dos fatos ocorridos, sendo eles, adequados à sociedade.

### 2.3.3 O poder do Conhecimento

O poder do conhecimento nas estratégias de negociações envolve, além do conhecimento tático, planejado e sistemático em negociações, o conhecer a si próprio e o conhecer o outro. Nesse contexto, defende-se a ideia de que em qualquer negociação, precisa-se sempre avaliar o poder do negociador e de seu interlocutor, “medindo a quantidade de alternativas de que cada um dispõe”, pois, “é essencial saber quantas saídas você tem, caso não cheguem a um acordo” (PAULA JÚNIOR, 1997, p. 26).

Logo, em uma negociação, o negociador de sucesso, avalia o seu poder e o do seu oponente, medindo suas respectivas alternativas, para que ambos cheguem a um acordo satisfatório, e conseqüentemente, realizem uma boa negociação.

Pensando assim, comunga-se com Paula Júnior (1997, p. 26) a ideia de que:

O poder escorrega pelas mãos se o negociador não for suficientemente assertivo para expressar exatamente o que deseja, isto é, ser capaz de dizer sim ou não, quando ele próprio julgar conveniente, sem se deixar levar pelas pressões, manipulações ou estratégias do outro.

Nesse sentido, acredita-se, assim como Harvard... (2001, p. 171), que “o poder equilibrado é uma tática para estabelecer o senso de integridade. Encontrar um meio apropriado para resolver conflito sobre problemas é outra tática – e, talvez, a mais crucial”. Assim, conhecer o poder, seu alcance, é uma tática que deve ser adotado no mundo dos negócios, sabendo agir nas horas certas para não pôr em risco o que está sendo negociado. Logo, o poder do conhecimento acumulado culturalmente, tanto nas práticas, quanto nas vivências pode ser útil às estratégias de negociações.

Esta assertiva tem estreita relação com as ideias de Melo (2003) para quem a experiência adquirida ao longo do tempo, transforma-se em grande diferencial e poderoso fator produtivo de mercado, tornando-se crescente e evidenciando uma sucessiva carreira profissional.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma infinidade de organizações comerciais já se interessa no treinamento de seus recursos humanos através do oferecimento de oportunidades de aperfeiçoamento por meio de cursos, palestras e oficinas em técnicas de negociações, dada a importância que a negociação tem.

Agregada à satisfação das partes envolvidas no processo, a negociação pode estabelecer excelentes relações de confiança, produtividade, lucro e bem-estar nas relações empresariais. Dessa forma, as vantagens e ganhos que uma empresa pode ter com a melhoria de seus processos de negociações é imprescindível e cumpre fundamental papel no seu desenvolvimento.

Nesse contexto, defende-se que tanto a empresa, quanto os clientes devem sair satisfeitos com o que for negociado. O que qualifica uma postura preocupada com a qualidade nas relações de negociações, onde o respeito e a ética profissional e pessoal prevalecem e configuram as relações e os objetivos do acordo comum.

Para tanto, defendeu-se que entender e avaliar o que está sendo feito no processo, planejar, executar e refletir sobre as práticas e estratégias em negociação é de fundamental importância para as negociações e para justificar a eficácia dessa importância.

Outrossim, é de suma importância que em uma negociação, analisem-se forças e fraquezas, evitando ressentimentos para que ambas as partes não fiquem ressentidas. Logo, boas negociações exigem ações planejadas e sistematizadas nas quais o conhecimento, a experiência, sejam sua base. Ora, boas negociações não resultam de transações improvisadas, de genialidades, de circunstâncias extremamente favoráveis, do acaso e da sorte. Isso porque, ao deter o conhecimento sobre o assunto a ser abordado em uma negociação, há certa influência persuasiva e firmeza na comunicação.

Dessa forma, o poder do conhecimento nas estratégias de negociações envolve, além do conhecimento tático, planejado e sistemático em negociações, o conhecer a si próprio e o conhecer o outro. Assim, conhecer o poder e seu alcance, é uma tática que deve ser adotada no mundo dos negócios, sabendo agir nas horas certas para não pôr em risco o que está sendo negociado. Logo, o poder do conhecimento acumulado culturalmente, tanto nas práticas, quanto nas vivências, é útil às estratégias de negociações.

A importância da negociação, ou melhor, de uma boa negociação, também se materializa na saúde financeira e no excelente desempenho dos recursos humanos de dada instituição. Isso envolve, por um lado, legitimidade nas técnicas de negociação e comunicação, agregadas ao conhecimento sobre posturas e técnicas eficaz em negociação, por outro lado, a honestidade nas posturas, fator que influenciadiretamente o sucesso de uma boa negociação, atração de público e fidelidade na clientela.

Nesse contexto, o processo comunicacional aparece como fundamental para uma boa negociação. Sua prática consciente e sistemática é estrategicamente necessária para superação de conflitos existentes no processo de negociação. Se há a necessidade de concordância, logo há um conflito intrínseco ao processo de negociação capaz de ser resolvido a partir de uma comunicação objetiva, estratégica, eficaz e sistêmica.

## REFERÊNCIAS

ANASTASI, T. **Negociação personalizada**: guia prático para acordos positivos e duradouros. São Paulo: IBRASA, 1996.

ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense, 1983.

CAHEN, R. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Best Seller, 2003.

FARIA, J. E. **Poder e legitimidade**: uma introdução à política do direito. São Paulo: Perspectiva, 1978.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDMAN, S. L. **Agilecompetitors**: concorrência, organizações virtuais e estratégias para valorizar o cliente. São Paulo: Érica, 1995.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação: tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP, 1988.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MATOS, F. G. de. **Negociação e sua dinâmica na empresa: administrando o conflito**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

MELLO, J. C. M. F. de. **Negociação baseada em estratégia**. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO, L. E. V. de. **Gestão do conhecimento: conceitos e aplicações**. São Paulo: Érica, 2003.

NIEREMBURG, G. I. **A arte de negociar: estratégias psicológicas para obter contratos vantajosos**. Lisboa: Livros do Brasil, 1968.

PAULA JÚNIOR, O. M. de. **Como chegar a excelência em negociação administrando os conflitos para que todos ganhem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

REGO, F. G. T. do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

WANDERLEY, J. A. **Negociação total**. São Paulo: Gente, 2010.