

# RAE eletrônica

## NEGOCIAÇÃO

*Por:*

**Helenita R. da Silva Tamashiro**

*RAE-eletrônica*, v. 3, n. 2, Resenha 4, jul./dez. 2004

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2352&Secao=RESENHAS & Volume=3&Numero=2&Ano=2004>

---

©Copyright, 2004, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: [redacao@rae.com.br](mailto:redacao@rae.com.br).

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica).

---

*RAE-eletrônica*  
ISSN 1676-5648  
©2004 Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo.



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

## NEGOCIAÇÃO

Por

**Helenita R. da Silva Tamashiro**

Mestranda em Administração na FACEF – Faculdade de Franca e Professora das Faculdades Bandeirantes e Faculdade de Administração de Orlandia.

E-mail: [helenita@convex.com.br](mailto:helenita@convex.com.br)

## NEGOCIAÇÃO BASEADA EM ESTRATÉGIA

De José Carlos Martins F. de Mello

São Paulo: Atlas, 2003. 137p.

Cada vez mais, o tema negociação vem assumindo um importante papel tanto na comunidade acadêmica quanto empresarial. As literaturas nacional e estrangeira sobre negociação têm se beneficiado de significativos esforços dos pesquisadores em teoria das organizações, uma vez que o reconhecimento desse princípio básico de gestão, possibilita não só um melhor monitoramento do relacionamento entre negociadores mas, também, a sustentabilidade do mesmo.

O livro de Mello constitui-se de quatro capítulos, os quais centram-se numa análise orientadora para a implementação de estratégias em um processo de negociação. Inicia o primeiro capítulo, intitulado de “As diferentes formas de negociar”, de maneira que instiga a compreensão do processo de negociação, a partir de seis suposições que justificariam os diferentes objetivos de um negociador: a) ganhar agora; b) ganhar agora e depois; c) ganhar depois; d) construir um relacionamento; e) manter um relacionamento; f) consertar um relacionamento; e g) tudo junto.

Para alcançar o objetivo desejado no entanto, o negociador deve negociar de forma diferente em casos diferentes, utilizando as estratégias mais adequadas, escolhidas a partir dos próprios objetivos. A *estratégia de competição* baseia-se numa alta necessidade de se obter vantagens financeiras e numa baixa necessidade de manter um relacionamento futuro; a *estratégia de cooperação* consiste na alta necessidade de se obter vantagens financeiras associadas à necessidade da preservação do relacionamento – ambas as partes visam ganhos, mas ao mesmo tempo, consideram importante a manutenção do relacionamento entre si; na *estratégia de relacionamento*, a necessidade de construção ou manutenção do relacionamento supera as vantagens financeiras. Na *estratégia de indiferença* nem o relacionamento nem as vantagens são importantes para os negociadores. Nesse quadrante, há uma probabilidade muito baixa de se concretizar uma situação de negociação.

O segundo capítulo – “Negociação de forma competitiva” – trata da negociação competitiva, num contexto onde a mesma não é considerada necessariamente como um atrito, um conflito ou um antagonismo. A idéia que prevalece é a de que os negociadores optaram por negociar procurando extrair o máximo de concessões do oponente, utilizando para isso a máxima capacidade, competência, tática e poder. Como a estratégia competitiva constitui-se de vários tipos de poder, de táticas (inclusive não éticas) e da máxima extração de concessões mútuas, o negociador que possui maior poder sempre cede menos com o intuito de obter o máximo de vantagens.

Já no terceiro capítulo – “Negociando de Forma Cooperativa” – Mello sustenta que a negociação cooperativa não significa que o negociador está abrindo mão de suas metas e objetivos. Significa que ele apenas decidiu alcançá-los percorrendo outros caminhos, utilizando um processo diferente da

negociação competitiva tradicional: ao optarem pela estratégia cooperativa, os negociadores estão preocupados em obter ganhos financeiros, mas estão preocupados acima de tudo, com a manutenção e o fortalecimento do relacionamento entre as partes, a partir de uma negociação transparente associada ao compartilhamento de riscos e confiança mútua. A estratégia cooperativa não envolve extração de concessões, mas troca de informações legítimas, percepção das necessidades do outro; variáveis imprescindíveis à construção da relação de confiança e a sustentabilidade do relacionamento.

Ao finalizar sua obra no capítulo quarto capítulo – “Quando não se depende de estratégias” – o autor procura deixar claro a possibilidade quanto à ocorrência de impasses em uma negociação, os quais são classificados como técnico, que são aqueles relacionados ao objeto da negociação, ou relacionados à tomada de atitudes inadequadas, independente se as estratégias utilizadas competitivas ou cooperativas. No entanto, um impasse em determinadas circunstâncias pode trazer mais benefícios do que uma atitude tomada de forma impensada. Para superá-los, as sugestões apresentadas por Mello, apóiam-se sobre os seguintes pressupostos: a) que os negociadores tragam os impasses de volta à razão da negociação e, a partir daí, optem por uma pausa, para que possam pensar em alternativas que tragam à tona, a percepção de que o problema não é tão grave quanto parecia e, que, em função disso, possam novamente, se sentirem dispostos a retomarem a negociação e concluí-la de forma harmoniosa; b) que ambas as partes negociem interesses e não posições, pois negociar imposições sem necessariamente saber os interesses implica partir para um confronto emocional, causando assim, impasses entre os negociadores; c) dar o primeiro passo em vez de se firmar em posições que não levam ninguém a lugar algum; e) compartilhar os riscos implícitos em uma negociação também constrói sentimentos de reciprocidade e igualdade de justiça; f) dar tempo para que o outro absorva a idéia lançada; e g) faça uso de um intermediador, principalmente quando os fatores racionais ameaçam ceder lugar aos fatores emocionais .

Os argumentos aqui apresentados representam um referencial teórico de excelente qualidade para quem almeja explorar o universo da negociação. Todavia, verifica-se a ausência de uma preocupação quanto a uma cuidadosa apresentação e análise de autores fundamentais para o debate desses argumentos. Essa observação é atribuída também, à ordem com que os autores foram relacionados na bibliografia no final do trabalho. Além disso, os apelos do livro em alguns trechos mostram-se repetitivos, sem necessariamente, incorporar informações que ampliem ou complementem o entendimento acerca do processo de negociação. Nessas lacunas, Mello poderia ter explorado um pouco mais os aspectos referentes à classificação dos estilos de negociação, uma vez que o entendimento desses conceitos, tem se mostrado vital para o desenvolvimento de habilidades negociais, análise, encaminhamento e solução de conflitos entre os negociadores, observadas nas vertentes que Donald B. Sparks, e Dante Pinheiro Martinelli procuram, respectivamente, caracterizar os diversos estilos de negociação, em “*A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem sucedido através de uma abordagem ganha-ganha*” (São Paulo: Nobel, 1992) e “*Negociação empresarial - enfoque sistêmico e visão estratégica*” (São Paulo: Manole, 2002).

Estes comentários críticos não pretendem contudo, negar a contribuição resultante do esforço empreendido pelo autor, que foi o de explicitar e sistematizar aspectos essenciais da negociação, sob um amplo enfoque das estratégias tidas como as mais usuais nos relacionamentos entre negociadores. Neste sentido, o livro “Negociação baseada em estratégia” é, sem dúvida, uma produção nacional que desperta interesse tanto da comunidade acadêmica como também, da comunidade empresarial pelo fato de adicionar conhecimento ao universo da pesquisa.