

NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO MULTICASOS

BUSINESS NEGOTIATION: A MULTICASE STUDY

*Harrison Bachion Ceribeli **

Professor Adjunto da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)
Vice-Diretor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA-UFOP)
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEARP-USP)
Mariana, MG, Brasil
E-mail: harrisonbceribeli@hotmail.com

Edgard Monforte Merlo

Professor Associado da Universidade de São Paulo (FEARP-USP)
Livre Docente em Administração pela Universidade de São Paulo (FEARP-USP)
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP)
Ribeirão Preto, SP, Brasil
E-mail: merlo.edgard@gmail.com

RESUMO

Este trabalho objetivou analisar como diferentes fatores influenciam os resultados de uma negociação. A metodologia empregada foi o desenvolvimento de dois estudos de caso, com o intuito de analisar dois processos de negociação entre funcionários do nível operacional e da alta gerência. Os dados foram coletados por meio de observação direta e entrevistas em profundidade. Como conclusões, pode-se verificar que a comunicação efetiva entre as partes é fundamental, e que elementos como respeito mútuo e utilização de informações não apenas numéricas são essenciais para garantir que as partes entendam as necessidades do outro. Também se constatou que os negociadores devem se mostrar abertos à negociação e que esta se torna mais efetiva à medida que os envolvidos sentem que contribuíram para o acordo. Finalmente, destaca-se a importância da confiança mútua e da ética por parte de todos, aumentando a possibilidade de se chegar a um acordo favorável aos interessados.

Palavras-chave: Negociação. Conflitos. Relacionamento de longo prazo. Comunicação. Confiança mútua.

Data de submissão: 2 de fevereiro de 2015.

ABSTRACT

This study aimed to examine how different factors influence the results of a negotiation. The research methodology used was the development of two case studies in order to examine two processes of negotiation between staff of the operational level and senior management. Data were collected through direct observation and interviews. In conclusion, we can see that effective communication between the parties is essential, and that elements such as mutual respect and use of information not only numerical are essential to ensure that parties understand the real needs of others. It should also be noted that the negotiators should always show open to negotiation and that negotiation is more effective when individuals involved feel they have contributed to the agreement that was developed. Finally, we highlight the importance of mutual trust and ethical behavior on the part of both parties, raising the possibility of reaching an agreement favorable to all involved.

Keywords: Negotiation. Conflicts. Long term relationship. Communication. Mutual trust.

Data de aprovação: 25 de setembro de 2015.

INTRODUÇÃO

Segundo Weeks (1992), a negociação é um processo contínuo em um relacionamento de longo prazo. Um exemplo disso são as constantes negociações que ocorrem entre funcionários e alta gerência de uma organização, seja por questões relacionadas à remuneração, a metas ou ainda a diversos outros aspectos envolvidos no cotidiano empresarial.

No entanto, percebe-se que muitas organizações, pela falta de expertise de seus gestores na área de negociação, acabam protagonizando verdadeiros confrontos com seus colaboradores, reduzindo significativamente a eficiência e motivação destes últimos.

Por causa disso, muitos gestores passaram a estudar negociação, como forma de aumentar seu *know-how* em relação ao processo e de aprender novas abordagens e ferramentas mais eficazes para obter melhores resultados nas negociações e não comprometer o desempenho organizacional; concomitantemente, muitos estudos acadêmicos foram desenvolvidos na área de negociação empresarial, de modo a explorar abordagens e identificar aspectos relacionados ao tema (MARTINELLI, 2002). Apesar disso, o tema negociação, devido à sua complexidade e pluralidade de eixos, ainda carece de mais estudos para que se obtenha consolidação teórica (SEBENIUS, 2009).

Neste sentido, com o intuito de contribuir para a consolidação teórica do tema, os autores desta pesquisa identificaram teoricamente um conjunto de variáveis que influenciam os resultados obtidos em um processo de negociação. Em seguida, partindo deste levantamento bibliográfico, foi realizada uma discussão com o intuito de analisar empiricamente como os fatores identificados na revisão da literatura podem contribuir para os resultados obtidos em uma negociação.

As principais contribuições desta pesquisa incluem: (1) a validação empírica de elementos tratados na literatura de maneira primordialmente teórica; (2) a investigação conjunta de elementos explorados em pesquisas de cunho científico de maneira individualizada; e (3) o avanço proporcionado ao estudo das variáveis que afetam as negociações empresariais.

Sendo assim, entre as implicações teóricas da presente pesquisa, destaca-se a identificação de elementos que, se bem trabalhados nas negociações empresariais, tornam-se fatores críticos de sucesso, colaborando para que se obtenham soluções do tipo ganha-ganha, e contribuindo para a resolução de conflitos entre gestores e funcionários, ao mesmo tempo em que favorece a obtenção de maior efetividade organizacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

Conceito de negociação

De acordo com Schelling (1960), uma negociação é uma situação na qual motivações distintas levam as partes a cooperar com o intuito de construir um acordo, ao mesmo tempo em que competem pelos termos do acordo. Nesta mesma linha, Rubin e Brown (1975) definem negociação como um processo por meio do qual duas ou mais partes tentam conciliar o que irão receber ao que terão que ceder, buscando a satisfação de suas necessidades. Analisando essas duas definições, constata-se que ambas apontam para uma visão de que as negociações envolvem interesses antagônicos que devem, por meio da barganha, ser superados para que as necessidades das partes sejam minimamente satisfeitas.

Por outro lado, Hillstrom e Hillstrom (2002) defendem que uma negociação é um processo de comunicação entre indivíduos que possuem como objetivo alcançar um compromisso ou fazer um acordo que gere satisfação para ambas as partes. Complementarmente, Faizullaev (2014) argumenta que o conceito de negociação está vinculado a dois aspectos-chave: comunicação, que se refere à troca de informações entre as partes envolvidas no processo, e interação, que se refere à influência que cada uma das partes exerce sobre a outra. Esses autores, ao contrário de Schelling (1960) e Rubin e Brown (1975), incorporam ao conceito de negociação a comunicação que se faz necessária entre as partes, em busca de uma solução que atenda seus interesses.

Apresentando uma visão complementar a dos autores supracitados, Olivier (2005) expõe que a negociação é um processo por meio do qual as pessoas, físicas ou jurídicas, desenvolvem esforços para desenvolver possíveis alternativas que satisfaçam os interesses e necessidades de todos os envolvidos e, posteriormente, selecionam aquela que melhor atenda a estas necessidades. Esta definição, ao contrário das demais até aqui apresentadas, incorpora ao conceito de negociação a ideia de se buscarem alternativas para atender os interesses envolvidos.

Por sua vez, Matos (2003) defende que a negociação é um processo social utilizado para fazer acordos e resolver conflitos. Nesta mesma linha, Cuhadar e Kampf (2014) e Zuleta et al. (2013) trabalham o conceito de negociação enquanto ferramenta para solucionar conflitos que se originam de posições aparentemente contrárias. Por fim, Zhang et al. (2014) complementam que o conflito é um fenômeno que se origina a partir do momento em que os indivíduos percebem ameaças e que a negociação é uma forma que aqueles encontram para lidar com as emoções e as divergências percebidas em relação à outra parte.

Analisando essas últimas definições, percebe-se que, em seus estudos, Zhang et al. (2014), Cuhadar e Kampf (2014), Zuleta et al. (2013) e Matos (2003) associam o processo de negociação à resolução de conflitos, o que vem ao encontro da posição de Weeks (1992), que argumenta que a negociação é um mecanismo que duas ou mais partes utilizam para resolver os conflitos existentes entre si, maximizando a satisfação proveniente de seu relacionamento, o que evidencia uma mudança de paradigma em relação à posição conceitual de Schelling (1960) e Rubin e Brown (1975).

Existem três tipos de conflitos: de relacionamentos, de tarefas e de processos. Conflitos de relacionamentos são desacordos ou incompatibilidades entre membros de um grupo, envolvendo assuntos pessoais; já conflitos de tarefas são desacordos envolvendo ideias e opiniões em relação a quais tarefas

realizar e quais metas priorizar; finalmente, conflitos de processos são desacordos que envolvem decisões em relação a quais tarefas desempenhar, quem responsabilizar e para quem delegar (JEHN et al., 2008). A complexidade dos conflitos existentes entre as partes impacta diretamente a complexidade envolvida na negociação, o que, inclui, dentre outros elementos, a quantidade de questões a serem tratadas.

Segundo Lai e Sycara (2009), um aspecto importante das negociações é a quantidade de assuntos a serem resolvidos, sendo que o mais comum é a negociação multiatributos, como, por exemplo, a negociação entre os gerentes e os operários, que pode envolver vários assuntos, como remuneração, horário de trabalho, horas-extras, treinamento, férias, etc.

Uma negociação multiatributos pode favorecer o acordo quando estão em jogo muitos assuntos e as necessidades das partes são diferentes; cada uma busca priorizar aqueles assuntos que são mais importantes para si, de modo que, por meio de algumas concessões, desenvolve-se um acordo de benefícios mútuos. No entanto, quando a satisfação de uma das partes necessita de obter êxito em todos os assuntos discutidos, o processo de negociação torna-se mais complexo (LAI; SYCARA, 2009).

Além da quantidade de questões envolvidas, Cohen (1980) acrescenta que, em um processo de negociação, três variáveis são cruciais: poder, tempo e informação. Este mesmo autor chama a atenção em relação à variável poder, definida por Weeks (1992) como a capacidade de agir eficazmente. O poder não deve ser encarado como uma ferramenta de manipulação (WEEKS, 1992) e nunca deve ser considerado como um objetivo em si, mas como um meio para se chegar a um fim (COHEN, 1980). Já a variável tempo deve ser entendida como um fator limitando do processo, sendo que, quanto mais tempo disponível, maior a chance de se chegar a um acordo satisfatório (MARTINELLI, 2002). Por fim, a variável informação pode ser considerada como um fator que afeta fortemente a avaliação da realidade por parte dos envolvidos e as decisões que são tomadas, abrindo portas para o sucesso da negociação e do acordo (CAMARGO, 2007).

Todavia, além de tempo, poder e informação, diversas outras variáveis impactam os resultados obtidos durante uma negociação, o que fica evidente ao se resgatarmos os conceitos propostos por Hillstrom e Hillstrom (2002), Matos (2003), Olivier (2005), Zuleta et al. (2013), Zhang et al. (2014), Cuhadar e Kampf (2014) e Faizullaev (2014), que enfatizam no processo negocial questões como comunicação e interação entre as partes, resolução de conflitos e flexibilidade na criação de alternativas.

Sendo assim, com o intuito de identificar as diferentes variáveis ou fatores que afetam as negociações, os autores deste estudo fizeram uma busca na base de dados Scopus, utilizando as palavras-chave "negotiation" e "business" combinadas com os termos "flexibility", "communication" e "conflict". Os artigos encontrados foram filtrados e aqueles que tratavam das negociações no universo corporativo foram selecionados para compor o segundo tópico do presente referencial teórico.

Fatores que influenciam os resultados de uma negociação

Segundo Sebenius (2009), distintos fatores influenciam os resultados das negociações, tais como os atributos psicológicos dos indivíduos envolvidos no processo, a cultura organizacional, os padrões de tomada de decisão de cada parte, além das características contextuais. Entender a dinâmica destes fatores é um aspecto-chave para a criação de valor entre as partes (SEBENIUS, 2009), o que evidencia a necessidade de identificar e analisar cada fator que pode influenciar os resultados obtidos em uma negociação.

O primeiro elemento identificado como preponderante para os resultados das negociações é a comunicação, conforme defendem Pietroni et al. (2007). Os mesmos autores ainda apontam que a forma mais comum de comunicação é a exposição de ofertas e contraofertas entre as partes, que podem ser baseadas apenas em argumentos numéricos e factuais, ou podem incluir também aspectos psicológicos e emocionais. Em duas experiências realizadas, estes autores constataram que os negociadores conseguem resultados melhores quando empregam elementos afetivos na comunicação com a outra parte e quando são respeitosos.

Nesta mesma linha, Kim et al. (2014) argumentam que as emoções inerentes a qualquer processo de negociação influenciam os resultados obtidos pelas partes. Quando uma das partes se comporta de maneira a expressar emoções positivas na negociação, é possível induzir respostas emocionais positivas por parte do outro (KIM et al., 2014).

A constatação da importância da comunicação também encontra respaldo nos estudos de Yankelovich (1999), que sugerem que a utilização da pura autoridade perdeu força como base de persuasão, e que, quanto mais distantes as pessoas, mais impessoal será a negociação e menor será a chance de alcançar o consenso. Com o diálogo, as pessoas penetram as superficialidades e desarmam defesas individuais que habitualmente são colocadas pelos próprios indivíduos; todos passam a ouvir e responder com autenticidade, melhorando a resolução do conflito e o relacionamento (YANKELOVICH, 1999).

Além da comunicação, o segundo fator teórico identificado refere-se às atitudes dos envolvidos em relação ao outro e ao próprio processo negocial. Quando os negociadores sentem maior empatia e se sentem mais à vontade em relação à outra parte, e quando acreditam que a negociação pode trazer resultados positivos para todos, aqueles passam a ter maior confiança em seus próprios julgamentos e, conseqüentemente, tornam-se mais abertos para desenvolver e discutir novas ideias e resolver problemas, além de se tornarem mais flexíveis e mais otimistas em relação aos possíveis resultados da negociação (CARNEVALE; ISEN, 1986; KOPELMAN et al., 2006; KIM et al., 2014).

Adicionalmente, Thompson (1990) cita que se deve considerar também a importância da flexibilidade de cada negociador, sendo este o terceiro fator teórico identificado. Negociadores que inicialmente possuem demandas mais extremas, mas que se mostram dispostos a negociar, tendem a obter mais sucesso nas negociações, se comparados a negociadores com demandas menos extremas, mas que se mostram inflexíveis. Nesta mesma linha, Haselhuhn (2015) argumenta que cada negociador deve ser flexível o suficiente para deixar que o outro consiga os resultados relativos aos assuntos mais importantes para ele, e, ao mesmo tempo, garantir resultados nos aspectos mais importantes para si mesmo.

O quarto fator a ser considerado está ligado à percepção que cada parte possui em relação à sua participação nos resultados da negociação. Quando as partes se sentem no controle, ou seja, quando sentem que influenciaram os termos que deram origem ao acordo, há maior sensação de justiça no processo, e, conseqüentemente, maior aceitação e satisfação com os resultados obtidos (LIND; TYLER, 1988). Além disso, quando cada uma das partes em uma negociação sente que suas necessidades e interesses foram acomodados no acordo, ou seja, que não foram ignoradas, há maior chance de que os resultados obtidos sejam mais atrativos para todos os envolvidos (WARD et al., 2008).

De maneira complementar, o quinto fator identificado que influencia os resultados de uma negociação é a confiança mútua desenvolvida entre os participantes (OLEKALNS et al., 2007), pois, além de reduzir o medo de cada parte em relação às ações do outro, ainda facilita o acordo, já que cada parte acredita que o outro cumprirá os termos acordados (BRADACH; ECCLES, 1989; KIM et al., 2005).

Boon e Holmes (1991) e Lewicki e Bunker (1997) explicam que confiança pode ser definida como a expectativa positiva acerca das intenções do outro. Quando se acredita que o outro agirá de modo a auxiliar os demais envolvidos na negociação a atingir seus objetivos, então se pode verificar que o relacionamento está baseado em confiança (LEWICKI; BUNKER, 1997; MCKNIGHT et al., 1998). Ao ser desenvolvida uma atmosfera de confiança na negociação, as ideias passam a ser tratadas como recursos a serem explorados e as capacidades de cada uma das partes passam a ser realmente compartilhadas (KELLEY; BISEL, 2014).

A confiança mútua em uma negociação permite que se atinja todo o potencial de uma parceria de longo prazo, por meio do compartilhamento de conhecimentos e contínuo feedback, que favorecem a criatividade e a cooperação (SORIANO; URBANO, 2008).

Além da confiança mútua, outro fator que influencia os resultados de uma negociação refere-se às metas que direcionam cada uma das partes, sendo esta a sexta variável a ser analisada. Metas mais elevadas estão associadas com resultados melhores, tanto em negociações distributivas, quanto em negociações integrativas. No entanto, deve-se ter certo cuidado em relação a quais metas estabelecer, já que objetivos que reduzem o bem-estar da outra parte podem reduzir o potencial de uma negociação (FRESHMAN; GUTHRIE, 2009; WEEKS, 1992).

Por fim, o sétimo e último fator a ser considerado nas negociações empresariais que foi identificado neste levantamento teórico é a ética, que garante que cada uma das partes desenvolva poder no relacionamento (YOUNG, 2008). Cabe destacar que Weeks (1992) explica que o poder deve ser considerado como a habilidade de agir eficazmente e atingir os objetivos propostos, e que as partes devem desenvolver poder compartilhado, para garantir que a negociação atinja os resultados esperados por todos os envolvidos, sem causar danos ou prejuízos a ninguém.

A ética em uma negociação está relacionada ao respeito entre as partes; a sempre fazer o certo, independente da vantagem que se poderia obter caso se agisse de má fé; à lealdade, honestidade, transparência, compaixão e justiça por parte de todos os envolvidos (YOUNG, 2008; YAMAMOTO et al., 2001).

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Partindo de um levantamento bibliográfico previamente construído, este trabalho teve como objetivo analisar empiricamente como alguns dos fatores identificados teoricamente influenciam de modo decisivo os resultados de uma negociação.

Segundo Yin (2005), questões do tipo 'como' e 'qual' têm caráter explanatório, sendo preferível a utilização do método de pesquisa denominado estudo de caso para respondê-las. Por isso, optou-se pelo método de estudos de casos nesta pesquisa.

A escolha dos autores pelo método de estudo de caso pode ser justificada pelo fato de que o objetivo geral da pesquisa envolve questões operacionais que devem ser investigadas ao longo do tempo, ao invés

de serem encaradas como eventos isolados ou incidências. Além disso, o estudo de caso é a estratégia preferível ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, quando não se podem manipular os comportamentos relevantes a serem estudados (YIN, 2005).

Considerando que foram analisados dois casos independentes, a presente pesquisa pode ser caracterizada como um projeto de casos múltiplos, que tem como vantagem, em relação ao projeto de caso único, o fato de ser mais robusto e apresentar evidências mais consistentes (YIN, 2005).

Foram estudadas duas empresas, especificamente dois processos de negociação, que envolveram a alta e média gerência e os funcionários de nível operacional. As empresas estudadas e os respectivos processos de negociação analisados são descritos de modo detalhado na seção seguinte. Para fins de estudo, as empresas pesquisadas foram denominadas de A e B, preservando sua identidade.

A escolha das empresas baseou-se na conveniência dos pesquisadores, que realizaram uma pesquisa informal prévia a partir de suas redes de contatos profissionais para identificar possíveis objetos de estudo. Foram listadas sete organizações que estavam passando por processos de negociação envolvendo níveis hierárquicos distintos; contudo, apenas duas mostraram-se acessíveis depois do primeiro contato.

Para a coleta de dados, os instrumentos de pesquisa utilizados foram entrevistas em profundidade e observação direta, que permitiram aos pesquisadores analisar como as variáveis teóricas identificadas influenciaram os resultados obtidos em cada um dos dois processos de negociação.

As entrevistas duraram em média 20 minutos cada e foram conduzidas pelos próprios pesquisadores com colaboradores de diferentes níveis hierárquicos de cada empresa estudada. Na empresa A, as entrevistas em profundidade foram realizadas no período entre outubro e novembro de 2013; os entrevistados incluíram o diretor de produção, os gerentes de produção, financeiro e de recursos humanos, além de cinco funcionários operacionais do departamento de produção, que representaram seus pares nas reuniões. Na empresa B, as entrevistas foram realizadas no período entre setembro e outubro de 2013; os entrevistados incluíram os diretores de produção e financeiro-administrativo, os gerentes de produção, vendas e administrativo, além de sete funcionários operacionais do departamento de produção, que representaram seus pares nas reuniões. Os questionários utilizados continham perguntas semiestruturadas, que possibilitaram aos autores direcionar as entrevistas, e, ao mesmo tempo, manter certa flexibilidade nas respostas.

As questões incluídas nas entrevistas foram elaboradas com base no referencial teórico previamente desenvolvido e abordaram os seguintes pontos: (1) que tipo de relação existia entre os envolvidos, ou seja, qual o grau de confiança entre as partes; (2) que tipos de atitudes os indivíduos mantinham em relação aos demais participantes da negociação, principalmente àqueles que defendiam a outra parte; (3) quanto os envolvidos estavam dispostos a procurar soluções que atendessem os interesses de todos, abandonando posições fixas; (4) qual a preocupação principal dos indivíduos e quais os resultados esperados; (5) que tipos de metas mantinham e quais eram as mais importantes; e (6) qual a disposição individual em adotar comportamentos não éticos para atingir suas metas.

A escolha dos entrevistados pautou-se em critérios como participação e envolvimento do indivíduo na negociação, além da conveniência dos pesquisadores, relacionada à factibilidade de efetivamente conduzir as entrevistas (se os entrevistados estariam disponíveis e dispostos a colaborar). Nas duas empresas estudadas, contactou-se inicialmente o diretor administrativo-financeiro, que indicou quais indivíduos poderiam

ser entrevistados. Para complementar as entrevistas iniciais, em ambas as empresas, depois da segunda semana de observação, os pesquisadores prepararam uma relação de outros indivíduos a serem entrevistados, considerando a participação dos mesmos no processo negocial, e solicitaram autorização do diretor administrativo-financeiro para tal. Com isso, todos os colaboradores que participaram mais ativamente dos processos de negociação em cada empresa foram entrevistados *in job* pelo menos uma vez.

A observação direta foi realizada conjuntamente por ambos os pesquisadores durante aproximadamente dois meses em cada empresa, duas vezes por semana, no mesmo período em que as entrevistas em profundidade foram conduzidas, englobando o período de duração aproximada dos processos de negociação estudados. Neste período, os pesquisadores acompanharam as reuniões referentes à negociação entre alta gerência, média gerência e operários, além de acompanharem diferentes colaboradores depois das reuniões, com o intuito de verificar o impacto que as mesmas exerciam sobre eles.

A observação direta ocorreu no contexto das reuniões e momentos pós-reunião e buscou coletar informações a respeito dos seguintes aspectos: (1) que tipos de reações os envolvidos apresentavam durante e depois das reuniões; (2) o quão respeitosos eram os diálogos; (3) quais eram as abordagens utilizadas pelas partes para apresentar seus argumentos e persuadir o outro; (4) quanto os envolvidos estavam dispostos a flexibilizar suas posições com o intuito de facilitar a negociação; (5) quanto os envolvidos participavam com opiniões e quanto as mesmas eram respeitadas pela outra parte; (6) o interesse dos envolvidos em conciliar os objetivos de cada parte; (7) quanto as reuniões estavam focadas em posições fixas ou objetivos compartilhados; (8) como as relações pessoais previamente construídas afetavam a negociação; e (9) a existência de posturas pouco éticas por parte dos envolvidos. Para englobar todo o escopo supracitado, os pesquisadores utilizaram um *check-list* para direcionar a observação. Tudo que foi observado e considerado relevante foi transcrito para posterior análise.

Para análise dos resultados, efetuou-se uma análise de conteúdo das entrevistas realizadas, complementada pelas informações obtidas pela observação direta dos pesquisadores. Em seguida, conduziu-se uma análise comparativa entre os resultados obtidos em cada uma das empresas, embasada no referencial teórico previamente construído.

Cabe esclarecer que a análise de conteúdo realizada baseou-se em sete categorias, definidas a partir dos fatores teóricos listados no Quadro 1, a saber: (1) comunicação (esta categoria incluiu as seguintes subcategorias: respeito; emoções; interação; e transparência); (2) atitudes (nesta categoria foram incluídas as falas que expressassem julgamento ou opiniões em relação à outra parte e em relação ao próprio processo negocial); (3) flexibilidade (esta categoria incluiu alusões à formulação de alternativas, a abrir mão de algo para se chegar a um acordo e à possibilidade de se alterar o acordo ou situação original); (4) necessidades envolvidas (esta categoria inclui as seguintes subcategorias: participação durante o processo; interesses das partes; preocupação com o outro; e satisfação com o acordo proposto); (5) confiança (nesta categoria foram incluídas as falas que faziam alusão à crença de que a outra parte era confiável); (6) objetivos pré-definidos (nesta categoria foram incluídas as falas relativas às metas/objetivos de cada parte e resultados esperados); e (7) ética (esta categoria englobou os trechos das entrevistas que se referiam a ameaças de uma parte em relação à outra, a boicotes e a prejuízos que uma parte poderia impor à outra).

Quadro 1 - Fatores teóricos que nortearam a análise dos dados.

Fatores que podem influenciar os resultados de uma negociação, identificados na literatura	Referencial teórico
Comunicação apoiada em elementos como respeito, abordagens factuais e emocionais.	Kim et al. (2014); Pietroni et al. (2007).
Atitudes em relação à outra parte e ao processo de negociação.	Kim et al. (2014); Kopelman et al. (2006); Carnevale e Isen (1986).
Flexibilidade de cada negociador.	Haselhuhn (2015); Thompson (1990).
Percepção de que todos os envolvidos participaram das decisões tomadas e que as necessidades individuais não foram ignoradas.	Ward et al. (2008); Lind e Tyler (1988).
Confiança mútua desenvolvida entre as partes.	Soriano e Urbano (2008); Olekalns et al. (2007); Kim et al. (2005); Bradach e Eccles (1989).
Metas pré-definidas e alinhadas com as necessidades individuais e compartilhadas.	Freshman e Guthrie (2009); Weeks (1992).
Comportamento ético de todos os envolvidos.	Young (2008); Yamamoto, Stone e Tanaka (2001); Weeks (1992).

Fonte: elaborado pelos autores.

APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS

Nesta seção, são apresentados os dois casos estudados, para que, na seção seguinte, seja desenvolvida uma análise comparativa entre os dois processos de negociação apresentados, com base no referencial teórico anteriormente construído.

Caso 1 – Negociação com trabalhadores para suprir aumento na demanda

O primeiro caso a ser estudado refere-se a uma indústria de equipamentos agrícolas, situada no interior de São Paulo, que possuía cerca de 800 funcionários, denominada, para efeito de estudos, de empresa A.

Ao se deparar com um período de crise, marcado por queda nas vendas e na rentabilidade, a indústria A começou a profissionalizar sua gestão e a desenvolver sua força de vendas, de modo a aumentar o número de equipamentos comercializados.

Em um intervalo de dois anos, o número de pedidos atingiu um patamar bastante elevado em relação aos padrões dos anos anteriores, o que acabou por surpreender a equipe responsável pela produção. Ao se deparar com tal acréscimo na demanda, o setor de produção constatou que não possuía recursos suficientes e nem estrutura adequada para atender ao novo nível de pedidos nos prazos prometidos aos clientes pelo departamento de vendas.

No entanto, como os diretores da indústria A não sabiam se aquele aumento na demanda seria sazonal ou se seria um novo nível médio de demanda pelos equipamentos produzidos pela empresa, optou-se por não aumentar a capacidade de produção até que se confirmasse o novo padrão.

Para esta decisão de não contratar ou realizar novos investimentos em equipamentos e demais tecnologias, também foi levado em consideração pelo alto escalão da empresa o fato de que, por ainda estar se recuperando de uma crise, a indústria precisava se capitalizar, e uma das formas de garantir que isso acontecesse seria a redução momentânea dos investimentos.

Como alternativa à contratação de novos funcionários e compra de mais equipamentos, a alta gerência decidiu por aumentar as horas extras e trabalhar sem intervalo nos períodos festivos de final de ano, ou seja, sem pausa no Natal ou na passagem para o Ano Novo.

No entanto, havia um problema a ser enfrentado pelos gerentes: os funcionários já haviam sido comunicados acerca de uma pausa na produção, que significaria um breve intervalo de férias no final do ano. Além disso, os funcionários já haviam aumentado sua jornada de trabalho diária durante o ano para compensar os dias em que a fábrica supostamente ficaria parada.

Neste caso, os gerentes entenderam que seria preciso negociar com os funcionários uma possível postergação das férias de final de ano, para que a empresa pudesse terminar os equipamentos já vendidos, e honrar seus compromissos com os clientes.

Entretanto, ao convocarem uma reunião para tratar do assunto, os gerentes surpreenderam-se com a postura dos funcionários, que negaram abrir mão das férias anteriormente anunciadas.

Foi iniciada uma negociação, mas sem sucesso; os funcionários mostravam-se inflexíveis em relação ao pedido dos gerentes, independentemente da quantidade de máquinas que deixariam de ser entregues no prazo acordado com os clientes, caso as férias não fossem postergadas.

Durante as negociações, os funcionários do nível operacional eram normalmente ríspidos, em resposta à postura muitas vezes arrogante e impositiva dos gerentes e diretores. Nenhuma das partes abandonava suas posições iniciais e, em nenhum momento, havia o interesse, explícito ou implícito, de identificar e compreender as necessidades do outro.

A partir da observação dos pesquisadores e dos resultados das entrevistas, evidenciou-se que a média e alta gerência tinham o objetivo claro de impor sua posição, pois “o interesse da empresa deveria vir em primeiro lugar”, conforme argumentavam constantemente gerentes e diretoria; por outro lado, os operários, insatisfeitos com a relação conturbada com a média gerência, problema este que era apontado como antigo e persistente, tendiam a adotar uma postura inflexível com o intuito de “não facilitar”, conforme vários deles disseram.

Um ponto que chamou a atenção foi o quanto as atitudes prévias que cada parte mantinha em relação à outra influenciaram o andamento da negociação. Como a média gerência considerava os operários como “funcionários difíceis, que não se preocupavam com nada”, apresentava sempre em sua fala alusões à necessidade de “contribuir mais”, “começar a colaborar” e “passar a se preocupar também com a empresa”, sempre com um significado de crítica à postura atual dos operários. Em contrapartida, os operários, que percebiam os gerentes como “pessoas que só se preocupavam com elas mesmas, com seus empregos e bônus” e que “não se preocupavam com os funcionários”, apresentavam com frequência em sua fala alusões ao “acordo que já havia sido realizado”, à “dificuldade da empresa de cumprir o que tinha combinado” e à “falta de preocupação da empresa com os interesses dos funcionários”.

Apesar de nenhuma das partes mostrar-se disposta a adotar posturas antiéticas, cada uma esperava este tipo de postura da outra, o que aumentava as barreiras ao diálogo e favorecia o clima de desconfiança que predominava.

Depois de um período tenso, várias reuniões e algumas ameaças por parte de ambas as partes (demissões, por parte dos gestores, e boicote, por conta dos operários), os gerentes decidiram não adiar as férias dos funcionários, e tentar renegociar os prazos com os clientes.

Caso 2 – Negociação com trabalhadores para compensar a redução na demanda

Este caso foi elaborado com base em uma experiência vivenciada por uma siderúrgica localizada também no interior de São Paulo, que possuía cerca de 480 funcionários, denominada, para efeitos de estudo, de empresa B.

A maior parte dos clientes desta indústria está localizada em São Paulo e nos estados do Sul do país. Considerando que os clientes da empresa B passavam por um período de elevado crescimento já havia alguns anos, criou-se uma expectativa por parte dos dirigentes de que aumentaria a demanda em relação aos produtos vendidos pela empresa.

A siderúrgica B, acompanhando o crescimento do setor nos anos anteriores, apresentava também bons resultados financeiros, de tal modo que deu início a um investimento de milhões de reais em tecnologia de produção, com o objetivo de aumentar a eficiência produtiva e reduzir os custos operacionais.

No entanto, a partir de 2008-2009, instalou-se uma crise no cenário mundial, o que inclui o Brasil, que afetou significativamente o desempenho das vendas das companhias brasileiras. Por isso, grandes siderúrgicas passaram a competir diretamente pelos mesmos clientes que antes eram atendidos pela empresa B e que antes não interessavam às gigantes do setor, devido ao volume negociado.

Neste cenário, a empresa estudada teve redução significativa de suas vendas nos anos seguintes a 2009 e, com a manutenção da crise que atingiu o setor, o volume de produção da indústria B acumulou decréscimo significativo nos anos subsequentes.

Por acreditarem que a crise seria uma situação momentânea relativa ao ciclo econômico, os gerentes, juntamente com os proprietários da empresa, optaram por não demitir ninguém. Porém, para que isso fosse possível, os funcionários deveriam concordar em ter sua carga de trabalho reduzida e, conseqüentemente, seus salários, até que a situação se normalizasse e as vendas voltassem ao patamar anterior.

Foi iniciada uma negociação entre os diretores da empresa, os funcionários e o sindicato da categoria mais numerosa entre os funcionários da siderúrgica. E, apesar de inicialmente os funcionários serem contra a ideia de terem seus salários reduzidos, depois de muito diálogo percebeu-se que os dirigentes da companhia não estavam agindo de má fé, e que a empresa realmente teria que demitir alguns funcionários caso não fosse feito o acordo.

Ao contrário do que se constatou no caso da empresa A, na empresa B havia uma relação de confiança entre as partes, que favoreceu a negociação. Os colaboradores de nível operacional que foram entrevistados sempre citavam o quão amigáveis eram as relações entre gestores e demais funcionários, o quão honestos eram os gerentes e diretores da empresa e como os mesmos sempre pensavam nos funcionários.

Além disso, os operários mostravam-se preocupados com a situação da empresa, conforme vários afirmaram nas entrevistas. Por sua vez, a média e alta gerência mostravam-se realmente preocupadas com os funcionários de nível operacional e abominavam a possibilidade de efetuar demissões, considerando que “todos tinham famílias” e que “era uma pena que os funcionários tivessem que lidar com a redução de seus salários”, evidenciando empatia dos dois lados envolvidos na negociação.

Assim como se verificou na negociação que ocorreu na empresa A, na empresa B as atitudes previamente desenvolvidas pelas partes influenciaram de maneira determinante os resultados obtidos. A média e alta gerência, que consideravam os colaboradores como “gente decente”, “trabalhadores” e “funcionários dedicados”, mantiveram uma postura flexível, tentando acomodar interesses organizacionais e individuais. Um exemplo que ilustra esta postura flexível foi a suspensão temporária do desconto, nos salários dos funcionários, das parcelas referentes a empréstimos realizados anteriormente pela própria empresa. Por sua vez, os operários, que consideravam os gerentes e diretores como “chefes comprometidos”, “gente que deu o sangue pela empresa” e “pessoas preocupadas com todo mundo que trabalha na empresa”, buscaram sempre conciliar a situação da empresa e seus interesses, de modo a minimizar as perdas para os dois lados e “encontrar uma solução boa para todo mundo”.

No final do processo, os funcionários aceitaram o acordo proposto, confiantes de que aquela seria a melhor solução para ambas as partes, e que seria uma situação não duradoura. Além disso, ficou acordado que, assim que as vendas voltassem ao nível normal, haveria uma nova negociação, e os salários seriam reajustados com base nos valores referentes ao período anterior à crise.

Com este desfecho, a organização conseguiu manter a meta de não demitir nenhum funcionário, ao contrário de várias outras indústrias do setor, que demitiram grande parte de seu quadro de funcionários, e manteve a confiança de seus colaboradores.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentou-se a análise comparativa envolvendo os dois casos apresentados anteriormente, com o intuito de discutir empiricamente como os fatores teóricos identificados na revisão da literatura podem contribuir para os resultados obtidos em um processo de negociação. Cabe ressaltar que os resultados obtidos foram diferentes em cada processo negocial analisado: na indústria A, não houve acordo entre a alta gerência e os operários, o que comprometeu, além do relacionamento entre as partes, a rentabilidade da empresa; por outro lado, na indústria B, houve um acordo bem-sucedido, que garantiu o relacionamento de longo prazo entre as partes.

Entretanto, antes de analisar cada fator teórico identificado na literatura, cabe tecer algumas considerações em relação ao paradigma conceitual que melhor representa cada caso estudado. Na indústria A, a negociação foi encarada por ambas as partes como um processo que envolve interesses antagônicos que devem, por meio da barganha, ser superados para que as necessidades das partes sejam minimamente satisfeitas, visão defendida por Schelling (1960) e compartilhada por Rubin e Brown (1975). Tal abordagem dificultou o acordo, à medida que as partes se vêem como inimigas.

Por outro lado, o processo negocial na indústria B foi encarado pelas partes como um caminho para que suas necessidades fossem satisfeitas, valorizando a comunicação clara e transparente, assim como a

busca de alternativas ganha-ganha, conforme defendem Hillstrom e Hillstrom (2002), Olivier (2005) e Faizullaev (2014).

Acrescenta-se que, ao contrário do que preconizam Weeks (1992), Matos (2003), Zuleta et al. (2013), Cuhadar e Kampf (2014) e Zhang et al. (2014), na indústria A, o processo de negociação expôs e agravou os conflitos anteriormente existentes, enquanto na indústria B, os conflitos foram tratados de maneira natural e solucionados de modo satisfatório para ambas as partes. Sendo assim, percebe-se que apenas no caso da indústria B a negociação mostrou-se como uma ferramenta efetiva para resolução de conflitos.

Finalizada essa reflexão inicial, inicia-se a discussão de cada um dos sete fatores teóricos identificados na literatura como preponderantes para os resultados obtidos em uma negociação.

O primeiro fator a ser analisado, referente à comunicação entre as partes, esteve presente de maneira diferente em cada um dos casos. Na indústria A, a comunicação mostrou-se bastante ineficaz, na medida em que não havia contraofertas por parte dos funcionários; os mesmos simplesmente não estavam abertos à negociação.

Analisando esta postura pouco flexível adotada pelos funcionários operacionais, pode-se constatar que a falta de comunicação foi uma resposta a comportamentos autoritários anteriores, que reduziram o respeito e o comprometimento destes funcionários em relação aos gerentes e alto escalão da empresa. Além disso, a abordagem utilizada pelos gerentes também não foi ideal; utilizaram excessivas informações numéricas e argumentos factuais, como prazos a serem cumpridos, faturamento que seria perdido caso as máquinas não fossem produzidas a tempo, e quantidade de máquinas que deixariam de ser entregues aos clientes; no entanto, não houve qualquer sinal de argumentos emocionais, que poderiam sensibilizar os funcionários acerca da situação difícil da qual a empresa estava tentando se recuperar.

Em contrapartida, na empresa B, os dirigentes utilizaram uma abordagem mais emocional, expondo aos funcionários a preocupação de não demitir ninguém e, ao mesmo tempo, a situação delicada na qual a empresa se encontrava. Cabe ressaltar que o respeito anterior que os funcionários nutriam pelos dirigentes também favoreceu o sucesso da negociação na empresa B, considerando que os primeiros percebiam a organização como sendo justa e humanizada.

Conforme defendem Pietroni et al. (2007), os negociadores conseguem resultados melhores quando empregam elementos afetivos na comunicação com a outra parte e quando mantêm uma postura polida. Na empresa A, a postura grosseira dos gestores incentivava a postura ríspida e pouco aberta dos operários, enquanto na empresa B, o diálogo respeitoso favoreceu a empatia entre as partes e, conseqüentemente, os resultados obtidos no final do processo negocial. Além disso, na empresa B, como os gestores mostravam-se realmente preocupados e apresentavam uma postura muito transparente em relação à situação, os operários desenvolveram respostas positivas à negociação, o que vem ao encontro dos estudos de Kim et al. (2014) e Pietroni et al. (2007).

O segundo fator a ser analisado diz respeito à atitude das partes em relação ao processo de negociação e em relação aos outros envolvidos. Enquanto na empresa A tanto os funcionários quanto os gerentes encaravam o processo de maneira negativa, na empresa B as atitudes observadas eram opostas ao que se via na primeira organização, ou seja, tanto os funcionários quanto os dirigentes da empresa B encaravam a negociação de maneira positiva.

Estas diferentes posturas puderam ser visualizadas em conversas que antecederiam os momentos da negociação. Por um lado, na indústria A, todos os envolvidos encaravam o processo como uma batalha a ser vencida, ou ainda como um jogo de forças, na qual um dos lados deveria fazer prevalecer seus interesses em detrimento dos interesses da outra parte. Já na indústria B, tanto os colaboradores quanto os dirigentes falavam em desenvolver uma solução que não prejudicasse nenhum dos envolvidos, ou seja, ambas as partes encaravam o processo como uma oportunidade de encontrar uma solução que maximizasse os resultados obtidos em um possível acordo.

Do ponto de vista teórico, as atitudes dos envolvidos em uma negociação tendem a influenciar a postura dos mesmos durante o processo, assim como os resultados obtidos pelas partes. Conforme defendem Carnevale e Isen (1986), Kopelman et al. (2006) e Kim et al. (2014), quando os envolvidos apresentam atitudes positivas em relação à outra parte na negociação, existe maior possibilidade de se desenvolver empatia, o que pode ser verificado na empresa B. Por outro lado, na empresa A, as atitudes negativas dos operários em relação aos gestores e vice-versa contribuíram para que se predominassem posturas individualistas, focadas em soluções ganha-perde.

O terceiro fator a ser discutido está relacionado à flexibilidade de cada uma das partes envolvidas no processo. Este aspecto também se mostrou diferente para cada uma das empresas estudadas.

Na indústria A, nenhuma das partes estava disposta a negociar; os funcionários não queriam adiar em nenhum dia as férias anteriormente acordadas, ao passo que os gerentes também não estavam dispostos a aceitar talvez que apenas uma parte das máquinas planejadas fosse produzida, o que não exigiria que os funcionários abrissem mão de todos os dias das férias de final de ano. Todos estavam se comportando como se fosse tudo ou nada.

Já na indústria B, ao mesmo tempo em que os funcionários estavam dispostos a discutir uma possível redução no salário por um pequeno período de tempo, os dirigentes também estavam dispostos a discutir quanto seria reduzido e a garantir que não haveria demissões, mesmo que a crise se agravasse.

Comparando estas constatações com o referencial teórico construído, cabe resgatar os estudos de Haselhuhn (2015), Weeks (1992) e Thompson (1990), que defendem que negociadores que se mostram realmente dispostos a negociar tendem a obter mais sucesso nas negociações, se comparados a negociadores inflexíveis, na medida em que percebem a necessidade de conciliar todos os interesses envolvidos e encontrar uma solução ganha-ganha, conforme se observou no caso da empresa B. De maneira oposta, na empresa A os envolvidos mantiveram posturas fixas, o que inviabilizou a busca de alternativas que atendiam os interesses de ambas as partes.

O quarto aspecto a ser analisado diz respeito à percepção de que cada uma das partes colaborou para as decisões que foram tomadas na negociação.

Acompanhando o processo de negociação na indústria A, pode-se perceber que, como nenhuma das partes estava disposta a flexibilizar sua demanda, era impossível que houvesse um acordo que acomodasse a participação de gerentes e funcionários.

Por outro lado, na indústria B, quando foi proposto o acordo, que reduzia os salários provisoriamente, mas que também garantia que ninguém seria demitido, mesmo que a crise se agravasse, todos os lados presentes na negociação sentiam que contribuíram para o processo e que suas necessidades foram respeitadas no acordo.

Além disso, como os funcionários de nível operacional da indústria B eram ouvidos e respeitados nas reuniões, os mesmos sentiam-se responsáveis pelos resultados obtidos com a negociação. Em contrapartida, os funcionários da indústria A não eram ouvidos e tampouco respeitados durante as reuniões, o que contribuiu para que eles se sentissem menosprezados e sem poder de participação efetiva.

Conforme defende Yankelovich (1999), em processos de negociação empresarial, a autoridade formal deve ser substituída pelo interesse de acomodar as necessidades de todos os envolvidos, o que pode ser verificado na empresa B. Além disso, na empresa B, todas as partes sentiram que suas necessidades e interesses não foram ignorados, o que, de acordo com Ward et al. (2008), reduz a resistência em relação à negociação. Por outro lado, na empresa A, predominou durante todo o processo uma postura impositiva da alta e média gerência, o que, segundo Lind e Tyler (1998), reduz a percepção de justiça associada ao processo negocial.

O quinto fator a ser considerado nesta análise comparativa é a presença de confiança mútua. Ao conversar com os funcionários e gestores de ambas as organizações, pode-se identificar mais um antagonismo: na indústria A, os funcionários viam os gerentes como pessoas autoritárias e sem limites, que não se importavam com ninguém, exceto com resultados financeiros, enquanto que os gerentes viam os funcionários como pessoas preguiçosas, que deveriam ser monitoradas constantemente; já na indústria B, os funcionários sentiam que os dirigentes realmente se importavam, e estes dirigentes percebiam que os funcionários também estavam preocupados com a empresa, além da preocupação com o próprio emprego.

Assim, pode-se perceber que, enquanto que na empresa A o sentimento que prevalecia era de desconfiança, na organização B o ambiente de trabalho era baseado em confiança mútua, ou seja, prevalecia a crença de que o outro não seria capaz de agir de modo a prejudicar ninguém.

Segundo Soriano e Urbano (2008), Olekalns et al. (2007), Kim et al. (2005) e Bradach e Eccles (1989), é importante que haja confiança entre as partes, pois, além de reduzir o medo de cada uma em relação às ações da outra, a confiança ainda facilita o acordo, já que cada parte acredita que a outra negocia sem intenções de prejudicar ou obter vantagem unilateral. Além disso, ao ser desenvolvida uma atmosfera de confiança na negociação, as ideias passam a ser tratadas como recursos a serem explorados e as capacidades de cada uma das partes passam a ser realmente compartilhadas (KELLEY; BISEL, 2014), conforme se percebeu na empresa B.

Em relação ao sexto fator teórico identificado neste trabalho, pode-se constatar que, enquanto havia uma incongruência entre as metas dos funcionários operacionais e alta gerência da indústria A (os primeiros queriam aproveitar o intervalo de final de ano, e os segundos queriam cumprir suas metas independentemente do que havia sido acordado com os funcionários), na indústria B, havia metas compartilhadas entre as partes (tanto os dirigentes quanto os funcionários estavam preocupados com a manutenção dos empregos e com a empresa).

Além disso, deve-se citar que, por causa da percepção negativa que os funcionários da indústria A tinham em relação aos gerentes, aqueles ainda se mostraram dispostos a não ceder na negociação também com o intuito de atrapalhar os gerentes em cumprir suas metas, para que, desta forma, talvez houvesse troca do corpo gerencial da empresa.

Conforme argumentam Freshman e Guthrie (2009) e Weeks (1992), a clarificação a respeito das próprias metas e das metas dos demais envolvidos, associada à existência de metas compartilhadas, é

importante, pois direciona as negociações para a busca de soluções ganha-ganha. Enquanto na empresa B as metas compartilhadas favoreceram o acordo, na empresa A o foco permaneceu nas metas individuais, que reduziam o bem-estar da outra parte, o que é apontado pelos autores supramencionados como um erro que prejudica a busca de soluções que otimizam os resultados comuns da negociação.

Por fim, o último fator a ser analisado diz respeito à ética presente no comportamento das partes. Ficou evidente que nenhum dos lados agiu com ética na negociação da empresa A, na medida em que várias ameaças foram constatadas durante o processo, tanto por parte dos funcionários, que ameaçavam greves, quanto por parte dos gerentes, que ameaçavam demissões em massa.

Antagonicamente, na indústria B, pode-se perceber que, como o processo foi muito transparente e nenhuma das partes buscou agir de maneira a prejudicar o outro, houve maior percepção de um comportamento ético, tanto por parte dos funcionários, quanto por parte dos dirigentes, o que aumentou a confiança entre as partes, e possibilitou um acordo de benefícios mútuos.

De acordo com Young (2008), para garantir que a negociação atinja os resultados esperados por todos os envolvidos, sem causar danos ou prejuízos a ninguém, todos devem agir de maneira ética, pautando o relacionamento desenvolvido na lealdade, honestidade, transparência, compaixão e justiça por parte de todos os envolvidos. Esta foi a postura que predominou na empresa B, ao contrário do que se observou na empresa A, na qual faltaram principalmente compaixão e justiça em relação aos interesses da outra parte.

Para concluir, destaca-se o papel que o contexto no qual cada negociação se desdobrou mostrou-se preponderante para o desfecho de cada caso. Na indústria A, havia um contexto desfavorável, caracterizado por conflitos interpessoais não resolvidos entre funcionários e gestores. Em contrapartida, na indústria B, havia um contexto favorável, à medida que funcionários e gestores nutriam entre si uma relação de parceria ao longo do tempo. Essas diferenças contextuais influenciaram toda a dinâmica de cada processo negocial, o que vem ao encontro dos estudos de Sebenius (2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar empiricamente alguns dos fatores que influenciam os resultados de uma negociação empresarial. Foram desenvolvidos dois estudos de caso, referentes a duas indústrias nas quais houve uma negociação importante entre a alta e média gerência e os funcionários, que, no entanto, tiveram resultados distintos.

Como conclusões, destaca-se que a comunicação efetiva entre as partes é fundamental, e que elementos como respeito entre as partes e utilização de informações e argumentos de caráter emocional, juntamente com argumentos factuais e informações numéricas, são essenciais para garantir que as partes entendam as reais necessidades do outro.

Outro ponto que deve ser destacado relaciona-se à importância de manter uma atitude positiva a favor da outra parte e do próprio processo de negociação, pois isto evita que sejam criadas barreiras entre os negociadores, as quais dificultam o estabelecimento de um acordo.

Também se deve ressaltar que os negociadores devem sempre se mostrar abertos à negociação, ou seja, devem mostrar que estão dispostos a ouvir e a acomodar em uma solução as necessidades de todos os envolvidos.

Além disso, deve-se citar que a negociação se torna mais efetiva à medida que os envolvidos no processo sentirem que foram ouvidos e que contribuíram para que o acordo fosse desenvolvido.

Em relação às metas, pode-se concluir que, quando os negociadores as definem previamente e que as mesmas são contrárias às necessidades individuais envolvidas no processo, a negociação tende a fluir com maior facilidade.

Finalmente, deve-se destacar a importância da confiança mútua e do comportamento ético por parte de ambas as partes, pois estes elementos fazem com que o processo de negociação se torne mais aberto e mais criativo, o que aumenta a possibilidade de se chegar a um acordo favorável a todos os envolvidos e a melhorar o relacionamento futuro entre as partes.

Estes resultados garantiram que o objetivo geral proposto fosse alcançado, na medida em que os fatores teóricos identificados por meio de uma pesquisa bibliográfica previamente conduzida foram analisados empiricamente em contextos diferentes (processos de negociações malsucedidos e bem-sucedidos), favorecendo a análise comparativa entre os casos e evidenciando os pontos-chave nas negociações que influenciam os resultados obtidos pelas partes.

Analisando conjuntamente todos os fatores críticos de sucesso identificados, conclui-se que o relacionamento pré-existente entre os negociadores, neste caso gestores e demais funcionários, tende a afetar toda a dinâmica do processo negocial. Quando há confiança e respeito mútuo anterior à negociação, os indivíduos mostram-se mais empáticos em relação às necessidades da outra parte, o que favorece o acordo.

Além disso, evidencia-se a importância da inteligência emocional entre os envolvidos no processo de negociação, pois, caso uma das partes adote uma estratégia mais agressiva e de intimidação, tende-se a obter uma postura mais inflexível e de boicote ao acordo por parte dos demais negociadores.

Para finalizar, conclui-se que a transparência entre os negociadores e a forma como estes lidam com as emoções podem facilitar o acordo, pois, enquanto a transparência garante que as posições fixas iniciais sejam abandonadas ao longo da negociação, o fato de os indivíduos lidarem de forma natural com suas emoções contribui para reduzir tanto suas próprias resistências quanto as resistências do outro em relação a suas demandas.

Como contribuição gerencial deste trabalho, aponta-se a identificação de pontos-chave em processos de negociação empresarial, que devem ser administrados para que resultados melhores possam ser alcançados por todas as partes envolvidas. Dito de outra forma, o presente estudo discute alguns fatores críticos de sucesso nas negociações empresariais, que devem ser monitorados e gerenciados para que soluções ganha-ganha sejam alcançadas.

De maneira complementar, a contribuição acadêmica desta pesquisa reside na constatação de que, quando os negociadores possuem inteligência emocional, nutrem um relacionamento anterior favorável e evitam estratégias pautadas em ameaças e intimidação, existe uma maior pré-disposição de ambos esforçarem-se mais para obterem um acordo de benefícios mútuos.

Como limitação do estudo, pode-se citar o fato de que foram comparados apenas dois casos, o que não permite generalização dos resultados. Além disso, algumas variáveis identificadas na teoria, tais como cultura organizacional e modelos mentais dos envolvidos na negociação (SEBENIEUS, 2009), não foram tratadas na análise dos dados por uma questão de escopo da pesquisa.

Sendo assim, para estudos futuros, sugere-se que sejam desenvolvidas pesquisas com o intuito de acrescentar novas variáveis aos fatores que influenciam nas negociações identificados e discutidos neste trabalho. Além disso, novas pesquisas podem ser realizadas, com o objetivo de analisar os fatores discutidos aqui, porém abordando uma amostra maior de casos de negociação.

REFERÊNCIAS

- BOON, S. D.; HOLMES, J. G. The dynamics of interpersonal trust, resolving uncertainty in the face of risk. In: HINDE, R. A.; GROEBEL, J. (Eds.) *Cooperation and prosocial behavior*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, v. 15, p. 97-118, 1989.
- CAMARGO, S. H. C. R. V. *Visão sistêmica e negociação: o caso da pecuária de corte*. 2007. 243 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.
- CARNEVALE, P.; ISEN, A. M. The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 37, p. 1-13, 1986.
- COHEN, H. *Você pode negociar qualquer coisa*. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- CUHADAR, E.; KAMPF, R. Learning about conflict and negotiations through computer simulations: the case of PeaceMaker. *International Studies Perspectives*, v. 15, n. 4, p. 509-524, 2014.
- FAIZULLAEV, A. Diplomatic interactions and negotiations. *Negotiation Journal*, v. 30, n. 3, p. 275-299, 2014.
- FRESHMAN, C.; GUTHRIE, C. Managing the goal-setting paradox: how to get better results from high goals and be happy. *Negotiation Journal*, v. 25, n. 2, p. 217-231, 2009.
- HASELHURN, M. P. Support theory in negotiation: how unpacking aspirations and alternatives can improve negotiation performance. *Journal of Behavioral Decision Making*, v. 28, p. 11-13, 2015.
- HILLSTROM, K.; HILLSTORM, L. C. *Negotiation*. Encyclopedia of Small Business. v. 2, 2. ed. Detroit: Gale, 2002.
- JEHN, K. A.; GREER, L.; LEVINE, S.; SZULANSKI, G. The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, v. 17, n. 6, p. 465-495, 2008.
- KELLEY, K. M.; BISEL, R. S. Leaders' narrative sensemaking during LMX role negotiations: Explaining how leaders make sense of who to trust and when. *The Leadership Quarterly*, v. 25, p. 433-448, 2014.
- KIM, K.; CUNDIFF, N. L.; CHOI, S. B. Emotional intelligence and negotiation outcomes: mediating effects of rapport, negotiation strategy, and judgment accuracy. *Group Decision and Negotiation*, v. 23, p. 1-17, 2014.
- KIM, P.; PINKLEY, R.; FRAGALE, A. Power dynamics in negotiation. *The Academy of Management Review*, v. 30, n. 4, p. 799-822, 2005.
- KOPELMAN, D.; ROSETTE, A.; THOMPSON, L. The three faces of eve: strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 99, p. 81-101, 2006.
- LAI, Guoming; SYCARA, Katia. A generic framework for automated multi-attribute negotiation. *Group Decision and Negotiation*, v. 18, n. 2, p. 169-187, 2009.
- LEWICKI, R. J.; STEVENSON, M. A.; BUNKER, B. B. The three components on interpersonal trust: instrument development and differences across relationships. Paper presented at the Academy of Management Meeting, 1997.
- LIND, E. A.; TYLER, T. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press, 1988.
- MARTINELLI, D. P. *Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. São Paulo: Manole, 2002.
- MATOS, F. G. *Negociação: modelo de estratégia e estudo de casos*. Rio de Janeiro: Reichmann e Afonso Editores, 2003.
- McKNIGHT, D. H.; CUMMINGS, L. L.; CHERVANY, N. L. Initial trust formation in new organizational relationships. *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 473-490, 1998.
- OLEKALNS, M.; LAU, F.; SMITH, P. L. Resolving the empty core: trust as a determinant of outcomes in three-party negotiations. *Group Decision Negotiation*, v. 16, n. 6, p. 527-538, 2007.
- OLIVIER, N. *Perguntas e respostas sobre negociação*. São Paulo: Edicta, 2005.
- PIETRONI, D.; VAN KLEEF, G. A.; DE DREU, C. K. W. Response models in negotiation. *Group Decision and Negotiation*, v. 17, n. 1, p. 31-49, 2007.

- RUBIN, J. Z.; BROWN, R. R. The social psychology of bargaining and negotiation. New York: Academic Press, 1975.
- SCHELLING, T. C. Strategy of conflict. Cambridge: Harvard University Press, 1960.
- SEBENIUS, James K. Negotiation analysis: From games to inferences to decisions to deals. *Negotiation Journal*, v. 25, n. 4, p. 449-465, 2009.
- SORIANO, D. R.; URBANO, D. Overview of collaborative entrepreneurship: an integrated approach between business decisions and negotiations. *Group Decision and Negotiation*, v. 18, n. 5, p. 419-430, 2008.
- THOMPSON, L. Negotiation behavior and outcomes: empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 3, p. 515-532, 1990.
- WARD, A.; DISSTON, L. G.; BRENNER, L.; ROSS, L. Acknowledging the other side in negotiation. *Negotiation Journal*, v. 24, n. 3, p. 269-285, 2008.
- WEEKS, D. The eight essential steps to conflict resolution: preserving relationship at work, at home, and in the community. New York: G. P. Putnam's Sons, 1992.
- YAMAMOTO, T.; STONE, J. F.; TANAKA, M. Bushido: The way of the samurai. New York: Square One Publishers, 2001.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YANKELOVICH, Daniel. The magic of dialogue: transforming conflict into cooperation. New York: Simon & Schuster, 1999.
- YOUNG, M. Sharks, saints, and samurai: the power of ethics in negotiations. *Negotiation Journal*, v. 24, n. 2, p. 145-155, 2008.
- ZHANG, Q.; TING-TOOMEY, S.; OETZEL, J. G. Linking emotion to the conflict face-negotiation theory: a U.S.-China investigation of the mediating effects of anger, compassion, and guilt in interpersonal conflict. *Human Communication Research*, v. 40, n. 3, p. 373-395, 2014.
- ZULETA, H.; VILLAVECES, M. J.; ANDONOVA, V. Conflict and negotiation in Colombia: are pre-donations useful? *Journal of Socio-Economics*, v. 47, p. 105-117, 2013.