

Negociação distributiva

Meta da aula

Apresentar os fundamentos da dinâmica da negociação distributiva.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 avaliar os pontos fundamentais de uma negociação distributiva;
- 2 identificar elementos da dinâmica da negociação distributiva;
- 3 reconhecer a melhor tática a ser utilizada diante das situações da negociação distributiva;
- 4 analisar técnicas para manipular as impressões da outra parte em uma negociação distributiva.

INTRODUÇÃO

Na maioria das vezes, a negociação tem seu significado relacionado à “distribuição”, ou em outras palavras, à divisão equitativa do “bolo” que está sendo negociado. Nessas situações, a negociação é chamada de “negociação distributiva”.

Grande parte das pessoas associa negociar e fazer acordos com a estratégia de competição. Nesse caso, estamos tratando do estilo de negociação clássico que é usado nos mais diversos mercados do mundo dos negócios (embora, às vezes, a negociação siga outro caminho, como o de fazer concessões). O estilo competitivo também costuma ser usado em outras situações, como na negociação de um carro ou de uma casa. Já dentro de uma empresa, as rivalidades que envolvem o acesso às fontes de informação, poder, e até mesmo promoções, geralmente seguem as regras da negociação competitiva.

Nas situações em que, por exemplo, a negociação envolve o preço de um carro, uma das partes está fadada a ganhar e a outra a perder. Dessa forma, as duas partes são diametralmente opostas e estão em competição. Embora as duas partes prefiram chegar a um acordo, normalmente costumamos a nos referir a um vencedor e a um perdedor.

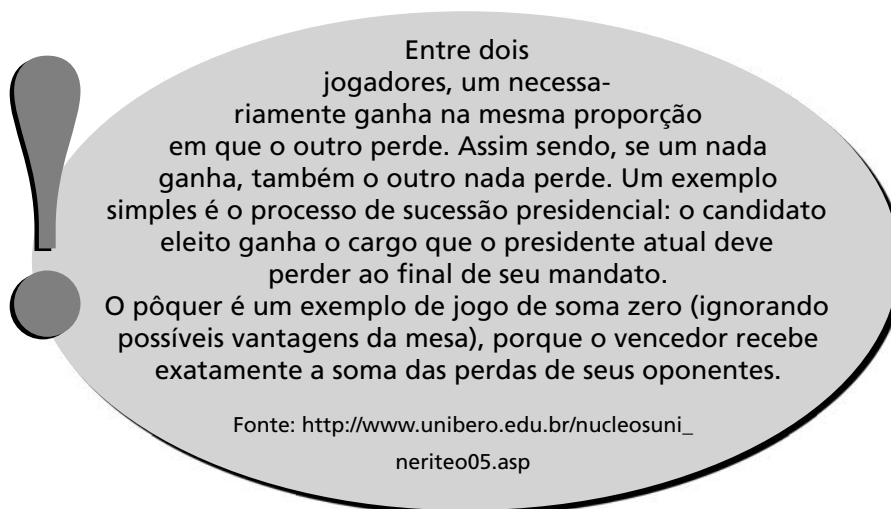
A ESCOLHA DA NEGOCIAÇÃO COMPETITIVA

Para Lewicki e Hiam (2003, p. 150), antes de optar pela negociação competitiva, o negociador precisa primeiramente avaliar se o relacionamento com a outra parte não é importante. Devemos compatibilizar vantagens financeiras com o relacionamento. As questões a seguir irão ajudá-lo a refletir sobre a importância da negociação em questão:

- Seria esta uma única negociação sem envolvimento de relações no futuro?
- O relacionamento é importante mesmo no futuro?
- O relacionamento tem fundamento firme?
- Você se preocupa em expor seu comportamento competitivo?
- Essa estratégia pode ser adotada de forma defensiva, porque você já sabe de antemão que a outra parte joga duro ou de forma desonesta?
- Podemos pressupor que nessa estratégia o que importa é o resultado?

Os termos *vencedor* e *perdedor* são relativos. O vencedor é meramente aquele que se aproxima mais de seu objetivo. Na negociação dis-

tributiva, o tamanho do bolo a ser repartido é conhecido desde o início e não varia. Qualquer que seja o preço combinado, o objeto é sempre o mesmo. Comprador e vendedor negociam sobre o preço do objeto, e aquele que negociar com mais competência obtém uma vantagem – hipoteticamente contínua à custa do outro lado. Na teoria dos jogos, tal acordo é também chamado *de jogo de soma zero ou jogo de soma fixa*, porque ganhos e perdas equivalem-se, ou seja, dão o resultado zero (SANER, 2004, p. 55).



Entre dois jogadores, um necessariamente ganha na mesma proporção em que o outro perde. Assim sendo, se um nada ganha, também o outro nada perde. Um exemplo simples é o processo de sucessão presidencial: o candidato eleito ganha o cargo que o presidente atual deve perder ao final de seu mandato. O pôquer é um exemplo de jogo de soma zero (ignorando possíveis vantagens da mesa), porque o vencedor recebe exatamente a soma das perdas de seus oponentes.

Fonte: http://www.unibero.edu.br/nucleosuni_neriteo05.asp

Como várias questões são negociadas ao mesmo tempo, nem sempre um dos lados ganha; possivelmente se ganha algumas vezes e perde-se outras. A criatividade e a capacidade dos negociadores é que irá gerar o tamanho do bolo a ser dividido. Numa circunstância perfeita, cada um teria suas aspirações atendidas, de maneira que o resultado aceitável de uma negociação seria a vitória de ambos **LITIGANTES** (SANER, 2004, p. 55).

CONCORRENTE OU PARCEIRO?

As duas formas de negociação, distributiva e integrativa, exigem diferentes abordagens. Ao ignorarmos esse fato, o que frequentemente acontece, é possível que ocasionem consequências indesejáveis.

LITIGANTE

Adj. Relativo a litígio, que litiga.
s.m. o que litiga ou sustenta litígio (no foro); parte.

LITÍGIO

S.m. Contestação em que pode resultar processo ou arbitramento, disputa, pendência, demanda.

Fonte: *Enciclopédia Digital Época*.

Na forma distributiva, cada negociador luta pelo maior pedaço possível do bolo. Quem sabe seja mais adequado – ressaltados certos limites – considerar o outro lado mais como um concorrente do que como um parceiro e adotar um perfil de comportamento mais rígido? No entanto, isso já não será apropriado se a intenção for obter um acordo que contemple aos interesses dos dois lados. Se ambos ficam satisfeitos, não é prioritário saber quem leva a maior vantagem. Um bom pacto não é aquele em que se tem o máximo ganho, mas o melhor ganho possível. Isso de maneira alguma quer dizer que vamos declinar de nossa vantagem por nada, mas uma postura de cooperação normalmente gera bons resultados. Não se é feliz à custa da felicidade do outro, mas se é mais feliz com o outro (SANER, 2004, p.56).

A ÁREA DO POSSÍVEL PACTO

A negociação competitiva tem como ponto de convergência alcançar o limite da negociação. Esse ponto de convergência é constituído por três pontos: ponto de partida, objetivo e ponto de desistência.

O ponto de partida é o começo da negociação. É o momento em que você apresenta sua oferta inicial à outra parte. Para que você estabeleça esse valor, deverá fazer uma pesquisa, baseando-se nos valores de mercado, na urgência da situação – tanto para você como para a outra parte – dos limites estabelecidos pela outra parte (ponto de partida e ponto de desistência), da quantidade de concessões – e sua devida importância – que você está disposto a fazer e do tempo estipulado para as negociações.

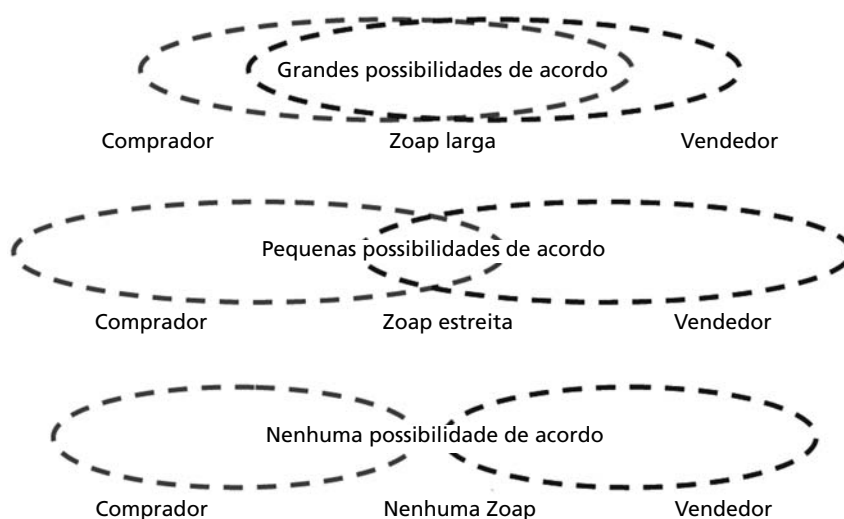
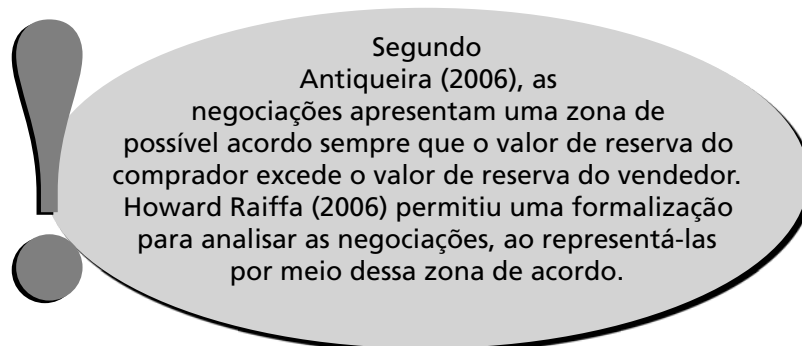


Figura 7.1: Zona de Acordo Possível (Zoap).

Fonte: Saner (2004, p. 57).

O ponto de desistência consiste no encerramento das negociações, seja por um período de tempo ou definitivamente. Mesmo que ele esteja além do seu objetivo, deverá ser o limite máximo que você está disposto a pagar, se for o comprador (ou o mínimo que aceita receber, se for o vendedor). Na negociação de um imóvel, corresponde ao valor mais alto que o comprador irá pagar ou o mais baixo que o vendedor irá aceitar.

As negociações sempre se iniciam com uma conveniência comum. Exceto quando as partes estejam atraídas em alcançar um acordo, não há o que dividir. Se a transação objetiva a obter qualquer coisa, então não existirá conveniência irreconciliável; as partes deverão chegar a um acordo em qualquer momento. Normalmente, existem muitas alternativas para se chegar a um acordo possível. Essa área comum é conhecida como “zona de acordo possível” ou Zoap. Ela corresponde ao proverbial bolo que pode ser repartido (MELLO: 2003, p. 64-66).



Se for possível o negociador exigir mais da metade da Zoap certamente alcançará a maior parte do bolo. De que forma? Um bom negociador tentará, demarcar a Zoap com o máximo de precisão. Na falta dessa informação, ele não terá um quadro claro da situação. De um modo geral, ele poderá se perguntar se há de fato uma Zoap. Um dos negociadores pode optar em evitar o conflito (cada uma das partes irreconciliáveis toma seu caminho) ou por uma guerra declarada.

Conhecedor de suas finalidades, o negociador é ciente de quais são suas limitações, e qual a sua disposição de chegar tanto ao máximo quanto ao mínimo de sua capacidade. Dessa forma, saberá quando a negociação se torna sem finalidade para ele, e nesse momento ele pode desistir da negociação. No caso das negociações de preço, isso é chamado de preço de reserva. Se quiser fechar um acordo, o bom negociador jamais se permitirá ir acima de seu limite (quando é o comprador), ou abaixo dele (quando é o vendedor).

O próximo passo é tentar calcular quais são os limites da parte contrária. Isso nos ajudará determinar as fronteiras da Zoap e a definir o máximo que podemos ganhar. Saner (2004, p. 60) sugere os seguintes questionamentos:

- O que o outro lado gostaria de alcançar?
- Qual o mínimo que ele se permite aceitar?
- Em que ponto ele perde o interesse?

Assim como nós, a outra parte também possui um preço de reserva. Descobrir qual é esse preço é uma das maiores tarefas da negociação.

Atividade 1

Observe as afirmativas a seguir e coloque (V) para as frases verdadeiras e (F) para as frases falsas:



1. () Toda negociação que é feita com a intenção de “distribuir o bolo” é uma negociação distributiva, ou seja, é um estilo de negociação clássico, que é o mais usado no mercado do mundo dos negócios.
2. () O modelo de negociação em que se costuma dizer que há um vencedor e um perdedor é o estilo de negociação escolhido quando a negociação não envolva relacionamentos futuros e/ou se há relacionamento não calcado em uma base sólida, e/ou você acredita que a outra parte irá jogar de forma desonesta.
3. () Afinal quem fica com a maior fatia do bolo é mais apropriado considerar o outro negociador dentro do âmbito da negociação, como um adversário ao invés de tratá-lo como um parceiro de negócios.
4. () Durante uma negociação em que todas as partes estão a barganhar com o objetivo de conquistar qualquer vantagem, mesmo que seja mínima, é provável que existam interesses inconciliáveis. Esses interesses também são conhecidos como Zona de acordo possível ou Zoap.
5. () Ao investigar os limites da parte contrária na negociação, poderemos torná-la inviável, uma vez que se pode descobrir seu preço de reserva.

Respostas Comentadas

1. (F) O estilo de negociação clássica é a competitiva, quando os dois lados estão em posição opostas, um vencedor e um perdedor, mesmo que as partes cheguem a um acordo desequilibrado.
2. (V) O ganha-perde é uma negociação que os dois lados não têm preocupação com relacionamentos futuros, os dois lados são diametralmente opostos, estão competindo, normalmente um vencedor e um perdedor, sendo que vencedor e perdedor são termos relativos, o vencedor é aquele que se aproxima ao máximo de seu objetivo.
3. (F) Na forma distributiva, cada negociador procura ganhar o maior pedaço, considerando o outro lado um concorrente e não um parceiro. Porém, se a intenção for obter um acordo que premie os interesses dos dois lados, o acordo será o de maior pedaço possível.
4. (F) Na área de possível acordo, não existem interesses inconciliáveis, as partes deverão chegar a um acordo possível, aquela que obtiver um espaço maior na área chamada de Zoap obterá mais vantagem.
5. (F) Ambos os lados deverão possuir um preço de reserva, que é uma garantia de evitar prejuízo, constituindo-se um dos limites da negociação. A partir desse ponto, o acordo fica desprovido de interesse.

PROPOSTAS PARA DEFINIR SEUS LIMITES DE NEGOCIAÇÃO

Lewicki e Hiam (2003, p. 158-159) propõem os seguintes passos para que o negociador possa definir seus limites em uma negociação:

- Defina seu ponto de desistência desde cedo. Saiba com antecedência em que ponto da negociação você quer parar. Se não souber, pode ser que tenha de desistir da negociação quando o preço ficar muito alto, ou acabará gastando mais que o previsto.
- Tenha uma boa alternativa. Uma alternativa lhe dá um instrumento de barganha nas negociações. Sem uma boa alternativa, você ficará em posição de desvantagem na negociação. Se não houver uma boa alternativa, não deixe de estar ciente disso na fase de planejamento (tome cuidado, porém, para que seu adversário não fique sabendo).
- Concentre-se apenas no acordo, se quiser maximizar os resultados. Ignore seu relacionamento com a outra parte e outras questões periféricas ou de baixa prioridade. Para manter o controle do poder nas negociações, concentre-se na questão principal. Se seu atual adversário é alguém com quem possa vir a ter relacionamentos ou negociações futuras, talvez essa não seja uma boa abordagem. Um bom exemplo dessa situação é quando duas partes trabalham para a mesma empresa e precisarão trabalhar juntos no futuro. E significa ainda aceitar que este acordo não vale a pena a menos que você consiga atingir ou superar sua alternativa.
- Obtenha o máximo de informação possível, sem deixar vaziar muito (ou mesmo nada). Quanto mais informação você tiver, tanto melhor. Isto também serve para a outra parte. Pesquise atentamente a outra parte: se possível, converse com seus adversários, faça perguntas. Tente não dar muita informação sobre sua posição. Extraindo o máximo possível da outra parte, inclusive seus limites de negociação, você estará mais bem preparado a definir sua própria posição.
- Estabeleça a oferta inicial mais alta ou mais baixa possível. Se for vendedor, coloque o seu preço o mais alto possível. Se for comprador, faça a sua menor oferta. A maneira como você estabelece o início das negociações deve se basear na urgência que a outra parte tem em fazer o acordo. Por exemplo, se a outra parte tem pressa em vender, você deve começar, oferecendo um preço muito mais baixo que o que seria se fosse uma negociação sem muita importância para o vendedor, ou se como houvesse outros compradores em potencial.

É muito arriscado entrar em uma negociação sem informações sobre as intenções do adversário, mas onde podemos obter essas informações?

Assim como nós, a outra parte também não vai divulgar informações importantes e fazer todo o possível para esconder seus limites.

A DÚVIDA

De posse de todas as informações sobre o outro negociador com quem estamos lidando, é o momento de colocá-lo à prova, tomando o cuidado de resguardar as informações sobre nós mesmos que possamos vir a passar nesse momento.

Para Saner (2004, p. 61-63), se oferecermos uma sugestão antes que ela esteja pronta, estabelecemo-nos numa situação imprópria para seguir adiante. Consequentemente, o que necessitamos efetuar agora é entrar no debate, revelando somente o necessário. De que forma? Em dado momento, a verdade será revelada e teremos de colocar nossa primeira proposta sobre a mesa. Ainda não é o momento de ser revelada toda a verdade.

Necessariamente, nossa primeira oferta só necessita contemplar duas condições muito simples: não pode estar muito fora da realidade nem ser modesta demais. Também não se pode, contudo, começar pelo preço real de mercado, porque o preço final acabará sendo mais baixo do que deveria ser (SANER, 2004, p. 62).

NORMAS PRÁTICAS DA NEGOCIAÇÃO COMPETITIVA

Passada a fase das ofertas iniciais, fica um pouco mais difícil definir exatamente o que acontecerá em seguida.

Lewicki e Hiam (2003, p. 164-165) sugerem os seguintes procedimentos de ordem prática, para que o negociador seja capaz de traçar um caminho seguro através do perigoso meio-campo de uma negociação competitiva.

- Mantenha o seu objetivo e ponto de desistência do modo como foram planejados. Não se deixe manipular pela outra parte. Cuidado com a tendência a encontrar um meio-termo entre o preço pedido pela outra parte e a sua oferta inicial, e também de tomar uma posição muito rapidamente. Quando ambas as partes já definiram seus pontos de partida, a tendência é pular para o meio-termo e propor um acordo. Isso se

chama método 1-2-3 e já! Eles dizem US\$15.000, você diz US\$12.000, e eles dizem: “Por que não fechamos em US\$13.500?” Não diga sim a menos que US\$13.500 seja seu objetivo (ou melhor que ele). Limite-se às metas planejadas. Lembre-se de que você pode ser capaz de fazer um acordo melhor se andar a passos pequenos.

- Não permita que conheçam seu objetivo cedo demais. Não deixe a outra parte ter mais do que um mínimo de informação. Se o seu objetivo se tornar conhecido, você estará sujeito à manipulação, principalmente se achar que pode fazer melhor do que definiu como objetivo. Portanto, só permita que conheçam seu objetivo se você realmente não puder negociar melhor.
- Jamais revele seu ponto de desistência. Não permita que seus limites sejam conhecidos. Se eles tiverem conhecimento disso, tentarão chegar o mais próximo possível do seu ponto de desistência. Fale o mínimo possível – mesmo que eles continuem perguntando até onde você quer chegar.
- Leve a outra parte a fazer grandes concessões. Se você acredita que o bolo tem um tamanho fixo, pegue o maior pedaço que puder, deixando o menos possível para a outra parte. Continue tentando convencer a outra parte de que cabe a eles fazer grandes avanços em sua posição.
- Suas concessões devem ser poucas em número e baixas em valor. Se você tiver que ceder, que seja aos poucos, cada assunto a seu tempo. Seja paciente. Lembre-se de que o tempo atua em seu favor.

Conheça o nível de importância do resultado e os custos de fechamento da negociação da outra parte. Essa informação pode ser obtida diretamente – por exemplo, quando uma empresa afirma não poder sustentar uma greve, ou quando há pressão para chegar a um acordo rápido. Para conhecer os interesses da outra parte enquanto encobre os seus, faça perguntas, mas evite que as façam a você. Essa informação será útil ao planejar suas táticas.

DEFINA SUA META

Para alcançar resultados admissíveis nas negociações, é fundamental que os negociadores conheçam como esses interesses se justificam

nos valores e nos imperativos, atrelados de maneira que sejam colocadas prioridades claras onde é possível programar estratégias e posições flexíveis (ANDRADE: 2006, p. 85).

As necessidades são motivadas nas intenções a curto, médio e longo prazos. Em função desses prazos, é preciso definir metas para auxiliar os administradores a observar com maior nitidez essas intenções.

O PACTO NO EQUILÍBRIO DAS PRIMEIRAS OFERTAS

Na maioria das vezes, o resultado de uma negociação é o equilíbrio das primeiras ofertas. É possível obter vantagem desse fato da seguinte forma: depois que o outro lado fez sua primeira proposta, fazemos a nossa de modo que o equilíbrio entre as duas situe-se exatamente na zona que fixamos como finalidade. Se a negociação se iniciar inversamente, ainda é possível usar o equilíbrio entre as duas posições como fonte de informação. Se ela se situar fora da Zoap, talvez não haja por que entrar em negociação.

Será muito mais fácil e menos desastroso interromper as conversações nesse momento do que deixar para fazer isso mais tarde, quando várias propostas diferentes já foram lançadas e já se estabeleceu um relacionamento pessoal. Se queremos continuar com a negociação, precisamos suspender decisivamente nossas concessões.

OFERTA INICIAL FORA DA ÁREA DE POSSÍVEL ACORDO

Nosso primeiro lance ofertado deve estar fora da área de possível acordo, ou seja, o preço inicial mais alto ou mais baixo do pretendido pelo nosso adversário, se assim não for, não é possível explorar toda essa área e estaremos limitados a um pequeno número de opções (concessões). Por isso, é necessário que tenhamos pelo menos um informe da posição de nosso concorrente. Isto é, nossa finalidade deve ser alta, mas não alta demais. Uma observação: culturas diferentes costumam ter ideias muito diferentes do que seria muito alto (ou muito baixo). Por exemplo, no Japão, a tentativa de negociar o preço pode ser vista como insulto e, já nos países árabes ocorre exatamente o contrário, é vista como o prelúdio indispensável ao negócio (SANER, 2004, p. 61).

Atividade 2



Observe os conceitos a seguir e relacione a segunda coluna de acordo com a primeira.

<p>a. (1) Incerteza</p>	<p>() O resultado da maioria das negociações é uma média do que é oferecido em primeiro momento. Devemos esperar a outra parte oferecer, para tirarmos proveito dessa situação.</p>
<p>b. (2) Proposta fora da Zoap</p>	<p>() Muito importante dentro de uma negociação, que seja estabelecido um limite inferior e um superior do objetivo para não ficarmos expostos precocemente a pressões da parte contrária.</p>
<p>c. (3) Definindo metas</p>	<p>() Crie seu ponto de desistência. Concentre-se em maximizar os resultados. Construa boas alternativas. Pesquise a outra parte. Estabeleça suas ofertas.</p>
<p>d. (4) Jogo competitivo</p>	<p>() Sempre que iniciarmos uma negociação, a proposta inicial deve ser acima ou abaixo do preço de reserva do nosso adversário.</p>
<p>e. (5) Limite da negociação</p>	<p>() Não mudar o planejamento. Não expor seus objetivos, antes do necessário. Nunca expor um ponto de desistência. Pegar o maior pedaço do bolo possível. Conceder o mínimo possível.</p>
<p>f. (6) Ofertas iniciais</p>	<p>() A cada passo dado na negociação, fornecemos e recebemos novas informações. Por isso, durante as discussões devemos ter o devido cuidado, para não revelar demais.</p>

Respostas Comentadas

- a. (6) *A cada passo dado na negociação, fornecemos e recebemos novas informações. Por isso, durante as discussões devemos ter o devido cuidado, para não revelar quais os nossos pontos fracos, pois após cada lance dado em uma negociação, é necessário reavaliar os nossos interesses, assim como o outro lado também reavalia e busca fortalecer seus interesses e para isso analisa cada informação recebida.*
- b. (3) *Quando as metas são definidas é importante estabelecer um ponto de desistência, pois partir desse limite, talvez desistir do negócio é uma opção. Concentre-se em maximizar os resultados, construindo alternativas. Pesquise a outra parte, constitua suas ofertas.*
- c. (5) *Não mudar o planejamento. Não expor seus objetivos, antes do necessário, a negociação tem um tempo certo de propor ofertas e fazer ou exigir concessões. Nunca expor um ponto de desistência, ao expor seu ponto de desistência você estará fragilizando a sua posição. Pegar o maior pedaço do bolo possível. Conceder o mínimo possível.*

d. (2) Muito importante dentro de uma negociação que seja estabelecido um limite inferior e um superior do objetivo, duas condições muito simples tem de ser acatada, não pode estar fora da realidade nem ser modesta em demasia, para não ficarmos expostos precocemente a pressões da parte contrária.

e. (4) Sempre que iniciarmos uma negociação, a hora da verdade será no momento da proposta inicial e deve ser acima ou abaixo do preço de reserva do nosso adversário, se ele for o vendedor, oferecemos um valor abaixo de seu preço de reserva, se ele for o comprador oferecemos um valor acima do preço de reserva.

f. (1) O resultado da maioria das negociações é uma média do que é oferecido em primeiro momento. A cada proposta e contra proposta dada, novas informações são oferecidas indiretamente, o negociador que for mais competente levará mais vantagem.

TÁTICAS

Aposta alta

O primeiro lance ofertado demarca o terreno da negociação. Precisamos utilizar ao máximo o nosso poder de barganha, mas, se fizermos o lance alto demais, não vamos atingir o alvo, apenas desperdiçar tempo e energia (MELLO, 2003, p. 80-81).

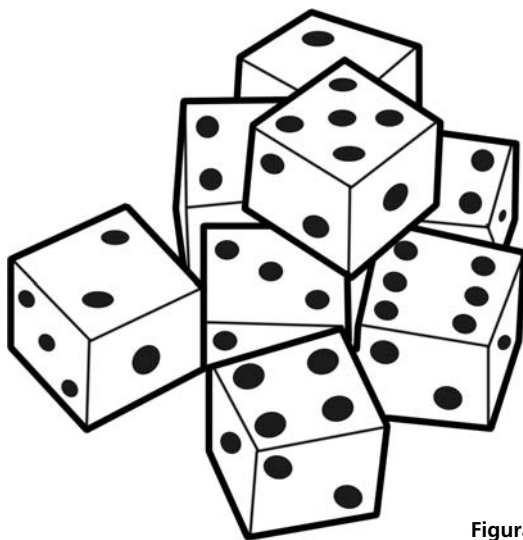


Figura 7.2: Apostar nos dados pode ser um lance alto demais.

Fixar os limites do terreno/fundamentar a própria situação

Mostrar a realidade de sua situação desde o princípio da negociação é uma forma muito eficiente para que o concorrente se firme num preço específico. O lance oferecido inicialmente e outras informações ou desinformações (informações falsas lançadas com objetivo de desorientar o oponente) determinará o panorama em que se desenvolverá a ação. Estamos informando “isto é possível, isto não é”, mesmo que a informação seja falsa. Um exemplo muito usado em seminários que aborda essa questão é o seguinte exercício: dois grupos são convidados a adivinhar o resultado de uma multiplicação simples. O primeiro grupo recebe a tarefa de calcular o produto de $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$; o segundo grupo deve calcular o mesmo produto, mas na ordem inversa: $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$. O que temos visto é que o segundo grupo sempre apresenta um número maior! (SANER: 2004, p. 74).

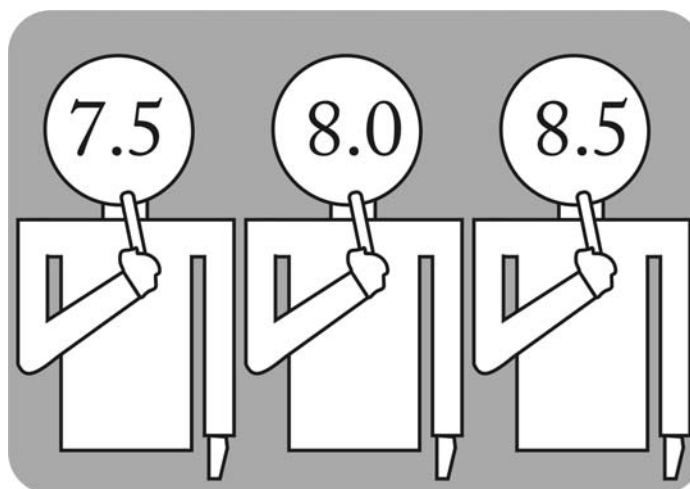


Figura 7.3: Ancorar a própria posição.

PROCRASTINAR

É o método de atrapalhar, barrar, prorrogar, impedir. Exemplo: O réu fora advertido que seu recurso é procrastinatório, de modo a retardar decisão judicial.

(Disponível em <http://www.dicionarioinformal.com.br/definicao.php?palavra=procrastinat%F3rio&id=3813>. Acesso em 25/05/2009.)

Sem início

A negociação tem início com uma conversa amigável, silêncio, espera e sorrisos – um procedimento utilizado na Ásia é provocar o outro lado tomar a iniciativa da primeira proposta. Em função da pressão do tempo, normalmente os negociadores ocidentais têm o vôo de volta marcado no prazo de poucos dias, quase sempre se vêem sob grande pressão e são obrigados pela ação do tempo a dar o primeiro lance. O que está subjacente a essa tática **PROCRASTINATÓRIA**? O negociador que

provoca o outro lado a dar a primeira oferta transfere obrigatoriamente a iniciativa? Não, o que ele quer obter são informações importantes que possivelmente irá determinar seus movimentos no destino correto, de forma a obrigar o outro lado a sujeitar-se a certos limites. Mais adiante, ele deverá fazer com que o equilíbrio entre as duas posições estabeleça-se exatamente na área que determinou como finalidade. O que irá acontecer a seguir dependerá da habilidade do negociador para conduzir a negociação. De outra forma, nem a melhor tática o levará muito longe – a menos que possa induzir o outro a mudar seu preço de reserva (SANER, 2004, p. 74-75).

Autoridade

Caso a parte negociadora esteja numa situação muito superior, pode lançar uma única e definitiva oferta: “É pegar ou largar!” Se a parte persistir em suas exigências e não aceitar debater sobre o assunto, dois resultados possíveis se impõem de imediato: o outro aceita ou recusa a proposta. No entanto, é possível existir uma terceira alternativa: retomar o debate, ignorando a ameaça, mas dessa forma sua credibilidade e sua situação na negociação estarão destruídas, posição que qualquer negociador será capaz de explorar ato contínuo. Se um dos negociadores não tiver competência suficiente para garantir um acordo, estará colocando o negócio em risco e precisará obstinadamente a chegar a uma solução. Qualquer blefe será percebido. Tal procedimento leva facilmente a um impasse final (SANER, 2004, p. 75).

Indução ou prestígio

Grande parte dos negociadores tenta induzir o outro da justiça de sua condição. Eles têm uma grande quantidade de possíveis falas, que vão da alegação técnica de um consultor financeiro à loquacidade do vendedor

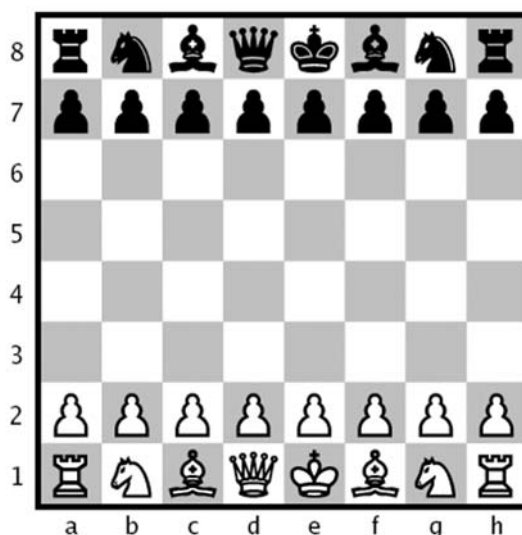


Figura 7.4: Como no jogo de xadrez, a primeira oferta ou o primeiro lance força o outro lado a fazer a sua oferta ou o seu lance.

Fonte: <http://bbs.metalink.com.br/~lapertosa/xadrez70.jpg>



Figura 7.5: O líder.

Fonte: Disponível em: <http://www.admtoday.com/wp-content/uploads/2008/04/lideranca.jpg>.

de produtos de limpeza que bate de porta em porta. O que irá dizer se a habilidade utilizada irá funcionar é o ambiente cultural. Por exemplo, nos shoppings centers, um tom técnico é mais apropriado, enquanto nos mercados populares, como a Rua da Alfândega, no Rio de Janeiro, os negociadores preferem uma linguagem mais floreada, sendo que alguns dominam as sutilezas da língua e sabem bajular.

É inquestionável a possibilidade de influenciar ou mesmo manipular pessoas e, quando se usa esse truque, ou, pior ainda, a mentira, as consequências podem ser altamente prejudiciais. Isso porque caso o mentiroso seja pego no ato, o custo para sair da dificuldade pode ser muito alto, já que para “reparar” a situação, serão necessárias mais concessões (SANER, 2004, p. 75).



Figura 7.6: Persuasão ou Influência.

Fonte: <http://office.microsoft.com/clipart/preview.aspx?AssetID=MPj0427658>

As pequenas concessões

Essa tática é utilizada pelo negociador que deseja ceder pouco. Caso seja inevitável, pode-se fazer uma pequena concessão para aplacar o outro lado durante algum tempo. Como a perda é bem pequena, se ganha um bom tempo para pôr em prática manobra estratégica. Essa tática de pequenas concessões “em fatias” é muito utilizada pela política comercial do Japão. Não há razão para não tirar vantagem de metodologia semelhante: em vez de desfechar um ataque frontal sobre o outro lado e forçá-lo a

aceitar grande parte de nossas reivindicações, podemos dividi-las em fatias, bem pequenas. Essa tática de conquistar objetivos intermediários facilita a conquista do objetivo desejado (SANER, 2004, p. 76-77).



Figura 7.7: Jogadores de damas estrategicamente fazem concessões para obter mais vantagens nos lances seguintes.

O poder

O equilíbrio de poder é de fundamental importância no conflito pela repartição do “bolo”. Contudo, para que seja possível estabelecer isso, necessita-se compreender de onde surge o poder de barganha. De acordo com Saner (2004, p. 78-79), ele decorre da própria situação, por meio de:

- um máximo de alternativas: quem não depende de uma conclusão pode ameaçar suspender a negociação (e abandoná-la de fato se assim o desejar);
- credibilidade e integridade: só quando tem credibilidade o negociador pode usar uma tática de forma tão convincente, a ponto de lhe dar controle sobre a negociação – contradições entre palavras e atos minam a credibilidade;

- acesso à informação: conhecimento é poder – seja um acurado conhecimento do adversário (preço de reserva, estratégia escolhida, número e qualidade das opções disponíveis), seja conhecimento das condições de mercado (preço vigente, oferta e demanda, ou saturação do mercado);
- definição da realidade: aquele que for capaz de influenciar a percepção ou as atitudes do adversário por meio de uma apresentação hábil da situação poderá conduzir a negociação numa direção que lhe seja favorável. Além disto, os participantes de uma negociação adquirem poder pessoal em consequência de;
- conhecimento especializado: aquele que é um *expert* em sua área pode lançar melhores argumentos e contestar os do adversário;
- legitimidade e autoridade formal: credenciais oficiais são coisas que o oponente não pode negar ou mudar – embora apenas na sua área de competência, que pode ser bastante estreita;
- direito de recompensar ou punir, formalmente estabelecido ou não: a parte que puder impor sanções ao comportamento da outra, tem uma arma a seu favor;
- posição e respeitabilidade: uma alta posição social confere poder e aumenta as possibilidades de pressão sobre o outro.



Figura 7.8: Pessoas se comunicando.

O USO DA MANIPULAÇÃO

De acordo com Lewicki e Hiam (2003, p.175-176), você pode fazer com que o outro negociador veja a sua situação e suas esperanças de acordo com a sua vontade através da manipulação à negociação, segundo as seguintes táticas:

- Usar a linguagem corporal ou suas emoções para demonstrar sua atitude, quer seja verdadeira ou dissimulada. Deixar que eles pensem que você está zangado, quando você na verdade não está.
- Dar a impressão de que não tem autoridade para tomar uma decisão. Escolher alguém como porta-voz da equipe ou contratar um advogado ou corretor. A outra parte pensará que o resultado é menos importante que realmente é.
- Levantar muitas questões para negociar, sendo que algumas delas não têm importância. Aumentar a “neblina” e a confusão, durante a negociação. Não deixar o outro lado saber o que é realmente importante. Isso geralmente é fácil de fazer quando se negocia questões técnicas ou complexas, ou quando se envolvem especialistas – contadores, advogados, engenheiros – que não sabem explicar para os leigos os termos técnicos.
- Fazer apresentações seletivas. Apresentar apenas os fatos necessários para esclarecer seu ponto de vista. Isso permite que você conduza a outra parte a uma conclusão específica.
- Desvirtuar as informações. Em alguns casos, o exagero e a argumentação provocam distorções inequívocas dos fatos e desvirtuam os assuntos. Levado ao extremo, torna-se jogo muito sujo e mentira absoluta. Não se está defendendo tal atitude, mas isso acontece à medida que as partes se veem envolvidas na competitividade do processo.
- Faça com que os custos da negociação pareçam maiores. Manipule fatos e comportamento para levar a outra parte a acreditar que os procedimentos são mais dispendiosos do que realmente são.
- Manipular os reais custos do atraso ou suspensão da negociação. Isso pode ser feito prolongando-se as negociações, apresentando-se outras questões ou solicitando-se a presença de outras partes.

- Ocultar informações. Ocultar informações pertinentes à negociação pode manipular o resultado, mas pode gerar conseqüências desastrosas.
- Usar táticas emocionalmente apelativas. Os negociadores geralmente tentam manipular as emoções da outra parte, a fim de distraí-la e fazer com que se comporte de uma maneira menos racional. Fazem com que a outra parte fique zangada ou chateada, fazem elogios ou a diverte – e quando não estiverem atentos; tenta obter concessões. Manobras extremamente sentimentais, tais como ameaçar o término das negociações, às vezes dão certo. Outra tática é parecer estar com raiva ou zangado, quando na verdade não se está, para fazer com que a outra parte se sinta culpada ou arrependida. Atitudes destrutivas podem ter o efeito desejado, mas podem aumentar a voltagem emocional e, assim fazer com que seus esforços sejam em vão. Recusar-se a ceder estabelece um tom para a negociação. O silêncio também.
- Fazer alianças com pessoas de fora. Facções políticas, grupos de protesto e outros grupos de apoio podem ajudar a fazer pressão para que a outra parte tome uma decisão. A simples ameaça de falar com tais grupos pode resultar em uma tomada de posição da outra parte.

CONCLUSÃO

A negociação distributiva ou competitiva tem como seu objetivo principal obter a maior fatia possível do bolo. As técnicas descritas são muito úteis em diversas situações e poderão garantir melhores resultados.

O administrador deve saber que esse tipo de negociação só deve ser utilizado em situações em que a maior fatia do bolo é o resultado esperado. Quando se está em jogo, relacionamentos de longo prazo, é preferível considerar um outro tipo de negociação.

Atividade Final

Impasse em negociação sobre clima prejudica chances de Kyoto



19 maio, 2007 – 7:05h – Délcio Rocha

O fracasso nos esforços para levar os Estados Unidos e grandes países em desenvolvimento para a mesa de negociações sobre o combate ao aquecimento global marcou as discussões, realizadas nesta semana em Bonn, sob o patrocínio da ONU – Organização das Nações Unidas.

As negociações tinham por meta fixar as bases sobre as quais será realizada uma conferência marcada para ocorrer em dezembro, na Indonésia.

Em debate, está a possibilidade de fortalecer e prorrogar para além de 2012 o Protocolo de Kyoto, sobre combate ao aquecimento.

Até agora, apenas alguns dos países ricos adotaram metas de emissão ao assinarem o protocolo e uma das dificuldades nas negociações realizadas atualmente é a exigência desses países em impor às nações em desenvolvimento limites de emissão.

Apesar dos recentes relatórios da ONU, alertando para os perigos das mudanças climáticas, os EUA e o Japão consideravam pequenas as chances de iniciar, na conferência de Bali, negociações formais sobre a prorrogação do Protocolo de Kyoto.

“Precisamos de que todos os grandes emissores participem, incluindo a Índia, a China e os EUA”, afirmou o principal negociador do Japão, Mutsuyoshi Nishimura.

“Realmente, eu não acredito que essas condições serão atendidas. Tenho poucas expectativas sobre lançar as negociações em Bali.”

Rejeição – Os EUA nunca ratificaram o Protocolo de Kyoto e rejeitaram a possibilidade de realizar negociações em Bali, a fim de mudar um outro tratado sobre o clima, a Convenção sobre as Mudanças Climáticas, uma medida necessária, a fim de se prorrogar Kyoto.

“Isso seria certamente prematuro”, afirmou à Reuters o principal negociador do governo norte-americano para o setor, Harlan Watson.

A China deseja um maior envolvimento dos EUA e dos outros países ricos no enfrentamento de um problema que, segundo o país asiático, é provocado pelos séculos que esse bloco de nações passou queimando combustíveis fósseis.

“Não acredito que o primeiro período de Kyoto seja suficiente para os países desenvolvidos darem mostras de seu comprometimento”, afirmou o chefe da delegação chinesa, Guoshun Sun.

“Faremos o que for possível para controlar as emissões. Os países em desenvolvimento precisam de ajuda tecnológica e de recursos financeiros dos países desenvolvidos.”

O chefe da agência de clima da ONU, Yvo de Boer, reconheceu que há “pontos divergentes”, mas ressaltou algumas mudanças verificadas nas negociações de Bonn.

O papel das nações emergentes – A autoridade destacou a disposição do Brasil e da África do Sul em negociar sobre a adoção de alguns compromissos.

A Alemanha recebe a cúpula do Grupo dos Oito (G8) que acontece em junho e esperava que a mudança na postura dos governos brasileiro e sul-africano abrisse as portas para negociações sérias sobre prorrogar Kyoto.

“Em nosso processo do G8, esperamos dar esse sinal para Bali e isso é algo a partir do qual a chanceler (Angela) Merkel conseguirá avançar”, disse a principal negociadora da Alemanha para as questões ambientais, Nicole Wilke.

“Precisamos decidir agora como conseguiremos atraí-los para um futuro regime (de metas de emissão).”

Fonte: Reuters / Estadão Online (<http://www.ambienteemfoco.com.br/?p=4231>)

Quadro 7.1: Planilha exemplo de Planejamento de Negociação competitiva

Questionamento	Ação 1	Ação 2	Ação 3	Ação 4	Ação 5	Ação 6
Importância da negociação	É muito importante, seu objetivo é a preservação do planeta.	Envolver os países interessados na preservação do meio ambiente.	Mostrar aos países como está a qualidade de vida dos seres vivos.			
Negociação com envolvimento futuro?	Tem envolvimento futuro, estamos em um mundo globalizado.	Os países que aceitarem a preservação serão mais respeitados internacionalmente.				
A importância do relacionamento	O relacionamento é importante em função das necessidades mútuas, considerando suas próprias necessidades em primeiro lugar e do meio ambiente como prioridade.	Há países que não aceitam o protocolo, pois envolve tempo considerado muito curto.	Mostrar aos países que rejeitam que, se concordarem com os protocolos, terão muitos benefícios.			
O relacionamento é fundamentado?	Sim, o relacionamento é fundamentado, em função da globalização e das organizações multilaterais.	É necessário o envolvimento de países, considerados grandes emissores de poluentes, incluindo a Índia, a China e os Estados Unidos da América.				
Exposição de seu comportamento	Com cuidado, expor o que for útil para satisfazer em primeiro lugar as minhas necessidades.	Mostrar com cuidado os benefícios que os outros países terão ao aceitarem assinar os protocolos.				
Tem envolvimento financeiro?	Implantar o protocolo envolve custos muito altos.	Países desenvolvidos não aceitam o protocolo pelos custos de sua implantação.				

Estratégia defensiva?	Fixação de meus limites de concessão e de exigências, para não exigir o que o outro lado não tem para oferecer.	Fazer concessões, se necessário, com a questão tempo.				
Os participantes são concorrentes ou são parceiros?	Os participantes são concorrentes.	Devemos proporcionar a todos pelo menos ganhos mínimos.				
Soap	Definir e estabelecer os limites de ação para obtenção do acordo por parte de países desenvolvidos entre os quais a Índia, a China e os Estados Unidos da América.	Definir os pontos de desistência.	Criatividade com boas alternativas para aqueles que são mais resistentes.	Concentração no acordo.	Obter o máximo de informações, sobre as necessidades dos países envolvidos.	Estabelecer a oferta inicial, maior exigência ou a mais baixa possível.

RESUMO

A negociação distributiva ou competitiva caracteriza-se como o modelo de negociação onde um ganha e o outro perde. Antes de optar por esse modelo de negociação, precisa-se avaliar se qual a importância dessa negociação em questão, para que futuramente não possa atrapalhar novas negociações. Como nessa negociação, os ganhos e perdas equivalem-se, ou seja, dão resultado zero, ela também pode ser chamada como jogo de soma zero ou jogo de soma fixa.

A negociação competitiva tem como foco atingir o limite da negociação e, esse foco se constitui de três pontos: ponto de partida, objetivo e ponto de desistência. Na maioria das vezes, as partes estão dispostas a partilhar

a negociação. Esse ponto da negociação é chamado de zona de acordo possível (Zoap) e a parte que puder reivindicar mais da metade da Zoap para si consegue o melhor êxito na negociação.

É muito importante que você saiba quais são limites na negociação: não revele seu ponto de desistência e mantenha seu preço de reserva.

Existem algumas táticas que podem ser utilizadas para obter vantagens na negociação, como: aposta alta, delimitar o terreno/ancorar a própria posição, sem abertura, táticas de autoridade, persuasão ou Influência, tática do salame, poder de negociação.

Da mesma forma, também existem táticas que podem ser utilizadas para manipular como outro jogador vê a sua posição e suas expectativas, quanto à negociação: uso da linguagem corporal, demonstrar falta de autoridade para tomar decisões, levantar muitas questões para negociar, fazer apresentações seletivas, fazer com que os custos da negociação pareçam maiores, manipular os reais custos do atraso ou suspensão da negociação, ocultar informações, usar táticas apelativas, fazer alianças com pessoas de fora.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você irá aprender sobre o modelo de negociação Ganha-Ganha.

Negociação integrativa ou colaborativa

AULA




8

Meta da aula

Apresentar o modelo de negociação
"ganha-ganha".

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  identificar os pontos fundamentais de uma negociação colaborativa;
-  identificar elementos da dinâmica da negociação colaborativa;
-  avaliar a melhor tática a ser utilizada diante das situações da negociação colaborativa.

INTRODUÇÃO

Uma negociação colaborativa é aquela em que as duas partes importam-se com o relacionamento e o resultado, trabalhando em conjunto para maximizar a satisfação de ambos os lados (SANER, 2004, p. 101).

Por exemplo: você percebe que as necessidades do outro lado são preços competitivos, qualidade e garantia. No caso de você ser capaz de oferecer tudo isso, você deve se voltar para o outro negociador e propor a seguinte questão: “Se eu puder demonstrar satisfatoriamente que minha empresa trabalha com níveis de qualidade que o senhor exige, com preços competitivos e três meses de garantia total, o senhor ficaria satisfeito?”

A negociação distributiva costuma ser a forma de negociação mais praticada entre as pessoas e, por isso, a maioria delas possui alguma experiência.

Como já argumentado em aulas anteriores, os fatores que podem favorecer ou não as chances de êxito durante uma negociação são o treinamento e o domínio das técnicas de negociação. Entretanto, não se pode deixar de destacar que não só a barganha é primordial para a solução de conflitos. O melhor caminho para a negociação é aquele que conduz para a felicidade das duas ou mais partes com o resultado final.

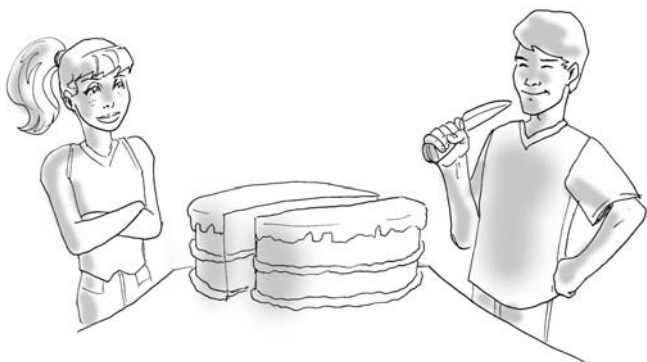
Falhar em observar as coisas pela ótica do outro lado vai provocar danos repetidos na conclusão de qualquer negociação. Você deve escutar o outro lado e responder com outra pergunta: “o que é importante para você neste produto ou serviço?” Essa pergunta encurta a distância e redireciona as coisas para um lado mais produtivo. Descobrir o mais rápido possível o ponto de vista do outro lado pode ajudá-lo muito.

O preceito fundamental de toda negociação deve ser o de que em uma negociação verdadeiramente bem-sucedida não há perdedores.

Vamos imaginar um exemplo: Os irmãos João e Maria estavam disputando um pedaço de bolo e cada um persistia em ficar com o pedaço maior. Assim que o irmão toma posse da faca e prepara-se para tirar a maior parte para si, a mãe e o pai intervêm.

Segundo a tradição do Rei Salomão, o pai diz:
– Um momento! Não me interessa quem vai dividir o bolo, mas quem o fizer tem de dar ao outro o direito de escolher o pedaço que desejar.

Naturalmente, para se proteger, o irmão corta a fatia em dois pedaços do mesmo tamanho (COHEN, 1994, p.148).



Se você fizer um apanhado em todas as suas negociações nas quais suas chances de êxito foram frustradas, irá lembrar-se de que ninguém gosta de perder e, muito menos, admitir a superioridade do vencedor.

Ainda que em seu histórico de negociações você tenha tido sucesso mais vezes do que tenha perdido devido ao seu poder ou capacidade de persuasão, o confronto é uma estratégia arriscada e, a longo prazo, pode não ser uma solução, mesmo que traga algum ganho imediato.

O QUE FAZER PARA TER SUCESSO DA COLABORAÇÃO

Geralmente, o modelo de negociação mais utilizado entre os negociadores é o “competitivo”, isso porque a maioria das pessoas só consegue visualizar um negócio segundo a perspectiva de que haverá um vencedor, ou seja, a desconfiança e a obtenção de vantagens são seus principais objetivos e características.

Já a estratégia colaborativa não é tão utilizada quanto a competitiva, justamente pela falta de conhecimento de seus pontos positivos.

Segundo Lewicki e Hiam (2003, p. 182-183), para a colaboração funcionar – e encontrar soluções inovadoras, que permitam a ambas as partes receber mais do que o inicialmente previsto – as duas partes precisam estar de acordo em relação aos seguintes objetivos.

Terminado o impasse após troca de informações, suas necessidades foram resolvidas através da colaboração.

1. Entender as necessidades e objetivos da outra parte.
2. Proporcionar um livre fluxo de informações para ambas as partes.
3. Procurar as melhores soluções que supram as necessidades dos dois lados.

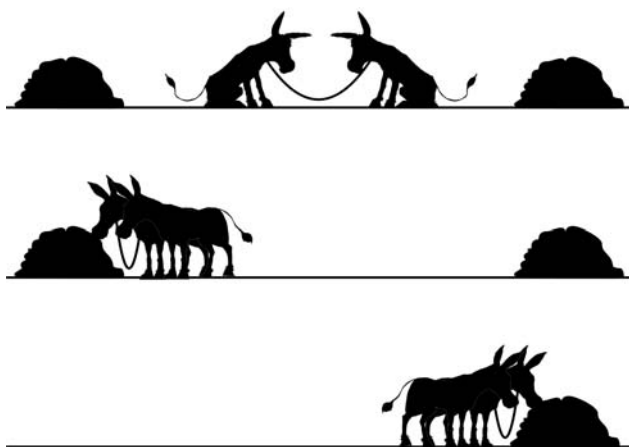


Figura 8.1: Superação do conflito de interesses com solução inteligente.

A diferença

O negociador que utiliza o modelo de negociação distributivo está sempre em busca de vantagens e lucros próprios, ocasionando sempre uma perda para o negociador adversário. Conforme já foi visto na aula anterior, como nenhum novo valor é criado, ganhos e perdas sempre vão dar o resultado zero; logo, esse tipo de negociação também é chamado de *jogo de soma zero*. Com isso, a opção é interromper a negociação.

Para Lewicki e Hiam (2003, p. 183), a negociação integrativa lida com várias questões ao mesmo tempo, o que possibilita a permuta. O objetivo dos dois lados é obter o maior lucro possível, com a menor perda possível para o outro. Para chegar a esse resultado, os dois lados trocam concessões, criando com isso novos valores. A melhor solução pode, então, ser escolhida entre uma grande variedade de alternativas.

Veja a seguir um exemplo de colaboração apresentado por Bazerman (2000, p. 117-118):

A ABC Inc., fabricante orientado para o consumidor final, identificou uma excelente funcionária em potencial que trabalha para uma forte empresa concorrente. Tanto o departamento de marketing como o de vendas gostaria de contratá-la. Cada um dos dois departamentos gostaria de poder usar as habilidades desta mulher como analista de sistemas e seus conhecimentos na área de bens de consumo. Como muitas outras organizações, a ABC está informatizando todo seu sistema interno. Mas o número de pessoas treinadas tanto naquele tipo de indústria quanto em sistemas de computador é bastante limitado. O problema imediato é como lidar internamente com os dois departamentos que querem contratar esta funcionária. Como poderia ser resolvido este conflito?

Há duas soluções óbvias. Os dois departamentos poderiam usar o método de mercado livre e competir um contra o outro para contratar a profissional. Contudo, ao empregar este método, a ABC acabará pagando mais do que o necessário para contratá-la e o processo muito provavelmente pareceria bastante estranho à candidata. A alternativa óbvia seria um acordo, como por exemplo, dividir o tempo da funcionária ao meio: metade do tempo ela trabalharia no setor de marketing, enquanto a outra metade seria dedicada ao departamento de vendas. Este acordo gera um número de problemas administrativos e pelo menos um dos dois departamentos poderia considerar a “metade do tempo” insuficiente.

Essas duas soluções tomam como *pressuposto* a obrigatoriedade de dividir um recurso, nesse caso a nova recruta. Em contraste,

uma solução integrativa, a troca de questões, pode ser encontrada para o problema de informatização dos dois departamentos: (1) a necessidade de longo prazo de contratar profissionais qualificados na área de informática e (2) a necessidade imediata de gerenciar o trabalho de unir os bancos de dados de vendas e de marketing. Embora seja óbvio o valor de contratação da recruta para ambos os departamentos, os interesses primários dos dois podem ser diferentes. O setor de marketing pode estar mais preocupado com a primeira questão, enquanto o de vendas, com a segunda. Portanto, um acordo através do qual o departamento de marketing contrata a profissional, mas dá a ela total responsabilidade pela união dos bancos de dados é uma ótima troca para as duas questões.

Atividade 1

Leia atentamente o texto a seguir e identifique os pontos fundamentais que não foram observados.



O tapete vermelho foi desenrolado. O vinho fluiu enquanto ambas as partes se cumprimentavam pelo grande acordo. A bolsa de valores e a imprensa americana aplaudiam o acordo. A *American Motors* (AMC) e a *Beijing Automotive Works* haviam entrado em acordo para formar uma *joint venture*, a *Beijing Jeep Company*, para produzir e vender jipes na China. A livre imprensa de Detroit aplaudiu a manobra como “uma das tacadas industriais mais ardilosas da década”. Os chineses ficariam com 69% das ações; os americanos controlariam 31%.

Segundo um artigo de imprensa, o empreendimento conjunto primeiro modernizaria o antigo jipe chinês, o BJ212, usado pelo Exército de Libertação do Povo. Isto seria acompanhado por um “novo modelo de segunda geração”, para ser vendido na China e no Oriente Médio.

Os americanos, porém, nunca levaram em conta que a linguagem confusa do contrato escrito em chinês continha as sementes de problemas futuros. O acordo não detalhava qual tipo de novo jipe seria contraído. Não havia direitos para a AMC converter seu lucro chinês em dólares e não havia nenhuma garantia de que o governo chinês garantiria dinheiro em espécie, suficiente para a compra de componentes-chave dos Estados Unidos da América.

O empreendimento conjunto mal havia decolado em janeiro de 1984, quando os dois lados cruzaram as espadas a respeito do desenho do jipe. Os americanos queriam que o projeto fosse cópia de um jipe AMC, de modo que as peças pudessem ser trocadas. Os chineses queriam um jipe militar personalizado, que pudesse ser usado pelo seu maior cliente, o Exército Chinês. Tal jipe não poderia ser feito com as peças do AMC. Ambos os lados haviam atenuado essa questão durante as negociações do contrato. Agora seriam necessários meses de intensas negociações antes que os chineses concordassem em montar o mais novo produto da AMC, o *Jeep Cherokee*, a partir de *kits* importados dos EUA. Custaria mais de US\$ 1 bilhão para desenvolver um novo jipe e nenhum dos lados poderia pagar isto.

Então, no final de 1985, o governo chinês impôs pesadas restrições a moedas estrangeiras. Sem acesso a dinheiro em espécie, o empreendimento não poderia importar o *kit* de peças do *Cherokee* e não poderia trocar seus lucros locais em dólares, pois a moeda doméstica não podia ser convertida.

Durante meses, os *kits* de peças do *Cherokee* amontoaram-se em *Detroit*. Para piorar as coisas, as dívidas não pagas dos clientes do governo chinês também se amontoavam. No inverno, a *Beijing Jeep Company* faliu.

Os americanos estavam quase abandonando o empreendimento, quando os chineses fizeram uma grande concessão. Eles garantiram à *Beijing Jeep Company* moeda estrangeira suficiente para a importação de 12.500 *kits* do *Cherokee*, ao longo de quatro anos. Os americanos haviam originalmente planejado 5.700 em 1986 e 40.000 por ano até 1990.

Os chineses finalmente desistiram de seus planos de construir um novo jipe militar e o tão sonhado “novo veículo de segunda geração” foi redefinido como um *Cherokee*. Finalmente, os chineses concordaram em permitir que o empreendimento convertesse seus lucros chineses em moeda estrangeira.

A *Beijing Jeep Company* estava de volta aos negócios (*FORTUNE INTERNATIONAL*, 1989, p. 69).

Responda às seguintes perguntas:

Quais os objetivos que eles precisavam alinhar com a outra parte para que essa negociação tivesse êxito, inicialmente?

Quais concessões teriam de ser trocadas para evitar maiores conflitos?

Resposta Comentada

Os dois lados da negociação deixaram-se levar pela euforia inicial, não levando em conta ações importantes, entre elas: compreensão das necessidades e objetivos da outra parte; linguagem em escrita chinesa; falta de autorização para que a AMC convertesse seu lucro em moeda chinesa para moeda americana; falta de adequado fluxo de informações para os participantes. Dessa forma, o acordo poderia ter prosseguido muito mais brandamente.

OBSTÁCULOS À COLABORAÇÃO

Para que o modelo de negociação colaborativo seja bem-sucedido, todas as partes negociadoras devem estar engajadas na mútua colaboração.



Figura 8.2: A criança constata o grande obstáculo que há na sua frente.

Para Mello (2004, p. 92), o modelo de negociação colaborativo pode ser dificultado ou até mesmo impossível de ser utilizado diante das seguintes situações:

- Uma parte não vê a situação como tendo potencial para colaboração.
- Uma parte deseja apenas atingir suas próprias metas.
- Uma parte espera que a outra seja competitiva e prepara-se para a negociação, baseada nesta expectativa.
- Uma parte quer ser competitiva e comporta-se como tal.
- Uma parte representa uma pessoa que prefere a abordagem competitiva.
- Uma parte não está inclinada a perder tempo, pesquisando soluções colaborativas.
- A negociação ou barganha inclui questões competitivas e colaborativas. (Às vezes, as duas partes podem colaborar em questões colaborativas e competir em situações competitivas. Entretanto, a experiência mostra que os processos competitivos tendem a eliminar os processos colaborativos, tornando a colaboração mais difícil de realizar).

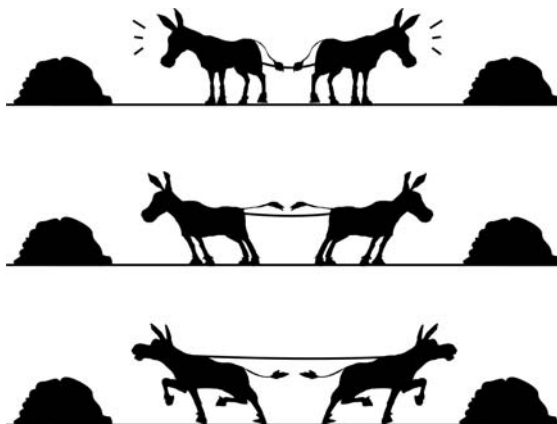


Figura 8.3: O conflito não é superado e fica exacerbado.

A negociação competitiva cria obstáculos à colaboração em que os dois competidores poderiam com facilidade satisfazer as suas necessidades.

Proteção ambiental

Segundo Gonçalves (2008):

Uma portaria da Secretaria do Verde e Meio Ambiente que regula a remoção e o corte de árvores em novos empreendimentos da cidade fechou o cerco às construtoras. Publicada em março, ela condensa e simplifica o conteúdo de uma série de resoluções criadas desde a Lei de Crimes Ambientais, de 1998. Em linhas gerais, diz que ninguém é dono de árvore alguma, mesmo que tenha plantado sua sementinha. Cada exemplar verde é um bem público, ainda que em território privado. Se quiser remover um simples pinheiro, a construtora precisará de uma autorização da prefeitura, concedida depois de um minucioso levantamento arbóreo, que relaciona o número de unidades existentes na área, o tamanho e as espécies. O total de árvores quando a obra estiver concluída deverá ser igual ao do seu início. Um centenário jatobá nativo, porém, não pode ser decepado em troca de uma muda de flamboyant exótico. A prefeitura pode exigir o plantio de mais de 150 mudas para compensar a retirada de uma árvore. “A multa mínima para um corte não autorizado é de 10 mil reais”, afirma Hélio Neves, chefe de gabinete da secretaria. “Se o procedimento tiver irregularidades, a Secretaria de Habitação também poderá embargar a construção. Embora 80% dos 220 apartamentos do condomínio de luxo Fascination Penthouses, no Campo Belo, estejam vendidos, suas obras estão paralisadas há um mês. A prefeitura alega manejo não autorizado de cerca de quarenta árvores pela construtora Tishman Speyer, intimada a pagar 420 mil reais. A empresa, por meio de

comunicado, informa que recorreu da multa, seguiu todas as normas da prefeitura e somente realizou o corte e o replantio de árvores após a emissão e a publicação da licença de obra, em 9 de agosto. Afirma ainda que 65 árvores nativas serão mantidas no terreno, além de se comprometer a fornecer 1568 mudas para a cidade. No Morumbi, as obras de uma mansão de 1.120 metros quadrados tiveram suas máquinas paradas durante uma semana. “Por falta de conhecimento, meu cliente mexeu em 46 exemplares de forma errada”, diz o engenheiro agrônomo José Manoel Gobbi de Oliveira, contratado para preparar o termo de ajustamento de conduta, documento que liberou a continuação das atividades depois que técnicos da Câmara de Compensação Ambiental da prefeitura propuseram uma indenização de 600 mil reais. “Na negociação, convertemos 90% da multa no plantio de 309 mudas.”

A rigidez da legislação tem dado mais trabalho a engenheiros agrônomos e florestais, responsáveis por análises e projetos de licenciamento, e a advogados da área ambiental, incumbidos de proteger clientes e amortizar punições. “O empreendedor que não seguir a lei poderá ser processado nas instâncias cível, administrativa e penal”, afirma Pedro Carneiro, do escritório Pompeu, Longo, Kignel & Cipullo Advogados. Um de seus clientes acumulou prejuízos por ter ficado seis meses com obras embargadas. Empreiteiras passaram a contratar empresas como a Agrotexas Ambiental, que cuida do processo desde a autorização até o manejo da vegetação. “Algumas espécies são organismos frágeis que podem morrer durante o transplante de um ponto do terreno a outro”, diz Deise Sucena, coordenadora de projetos. Durante a construção do Shopping Cidade Jardim, por exemplo, foi preciso um guindaste para içar uma copaíba de 12 toneladas e 14 metros de altura. Quando existe um exemplar em extinção, ele é intocável. “Há casos em que o projeto é refeito para que uma árvore permaneça intacta.” Foi o que aconteceu com o alecrim-de-campinas de pelo menos cinquenta anos durante os trabalhos de ampliação do Hospital Samaritano, em Higienópolis. “Nossa inspiração foi a figueira do restaurante Rubaiyat”, conta Sérgio Lopez Bento, superintendente de operações do hospital. Compensamos as doze árvores derrubadas plantando outras 87 em praças e oferecendo 56 mudas à prefeitura.

A negociação do hospital com a Secretaria do Verde levou onze meses. “Trata-se de um trâmite complexo e demorado, pois há muitas exigências a ser cumpridas”, explica Francisco Vasconcellos, diretor de meio ambiente do Sindicato da Construção Civil do Estado (SindusCon). A prefeitura afirma contar com 157 técnicos para fazer valer a nova legislação. Desde março, no entanto, aplicou apenas 29 multas a quem não cuidou adequadamente do nosso verde.

O impasse que ocorre hoje entre os grandes polos industriais e os órgãos de proteção ambiental poderia ser solucionado pelas municipalidades das diversas cidades com a criação de novos incentivos que visualizassem os aspectos econômicos, ao invés de apenas criarem proibições.

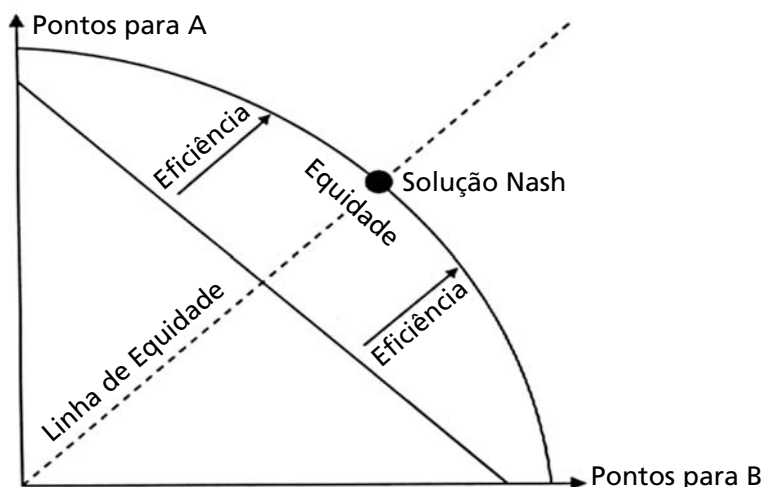
A indústria precisa ter o conhecimento de que preservar e beneficiar o meio ambiente são sinônimos de lucro para a empresa. Sabe-se que atualmente os empresários que "pensam verde" estão recebendo reconhecimento social e até aumentando suas vendas através da divulgação de produtos que degradam o meio ambiente.

Equidade e eficiência

É improvável que esses dois objetivos possam ser alcançados em conjunto. Isso significa que, na maioria dos casos, deverá ser feita a escolha entre os dois, dependendo do seu grau de importância. Qualquer que seja a escolha, algumas das alternativas são melhores para ambas as partes do que o resultado que se poderia alcançar numa negociação distributiva. Por isso, ainda que a opção seja injusta, ambos os lados serão privilegiados se alcançarem um resultado melhor que seu preço de reserva. Tratando-se de distribuição, a cooperação será o fator decisivo (SANER, 2004, p. 114).

Observe no gráfico a seguir que os resultados possíveis estão situados nas diversas distâncias da diagonal pontilhada que marca a equidade, atravessando todos os pontos nos quais os participantes da negociação seriam contemplados em benefícios iguais. Esse ponto localizado nessa linha seria o ponto eficiente, porque é aceito por todos os envolvidos (SANER, 2004, p. 113).

Gráfico 8.1



Confiança: como e por que construir confiança?

“Como confiança gera mais confiança – o que é necessário para começar a sustentar uma cooperação – é importante que os lances feitos na negociação colaborativa gerem confiança” (SANER, 2004, p. 114).

Antes que a negociação formal seja iniciada, é fundamental que haja primeiro algum diálogo entre os negociadores nessa fase de conhecimento. Durante esse momento, caso apareça algum tipo de desconfiança, futuramente poderá ser um fator para que a negociação colaborativa aconteça.

Caso os negociadores ainda não se conheçam ou se no passado agiram de forma competitiva, será fundamental que agora iniciem essa nova negociação com mútua confiança.

Em geral, os negociadores costumam fazer um apanhado nas negociações passadas da outra parte, para basear suas expectativas quanto ao desfecho da atual negociação. De acordo com Lewicki e Hiam (2003, p. 199), geralmente, costumamos confiar em alguém que se parece conosco, tem uma atitude positiva em relação a nós, ou parece ser cooperativo e confiável. E, assim, nós também tendemos a confiar neles se eles confiarem em nós. Por isso, fazer concessões parece ser um gesto de confiança, que provavelmente será retribuído.

Contudo, a desconfiança é mais fácil de ser criada. Ela pode transparecer através de uma atitude hostil, competitiva ou pela indicação de que um jogador não confia no outro. Depois que a sombra da desconfiança aparece, ela consegue aumentar muito rapidamente e diminuir as chances de ter uma negociação colaborativa.

A negociação integrativa só poderá existir se ambas as partes negociadoras estiverem dispostas a confiar entre si; caso contrário, as informações que ela requer não ficariam à mostra. A confiança é uma atitude de valor e é primordial para obter êxito.

Exemplo: reciprocidade e confiança, descritas por Shell (2001, p. 73):

Um exemplo básico, extraído do mundo dos negócios norte-americano, ajuda a ressaltar o papel que a reciprocidade desempenha nas negociações. Esse exemplo saiu da vida de dois dos maiores magnatas industriais, Andrew Carnegie e P. Morgan.

Carnegie, o fabuloso mandachuva do aço do século XIX, conta uma história a respeito do banqueiro P. Morgan, em sua autobiografia. É uma história que mostra como, relativamente cedo em sua carreira, Morgan estabeleceu um relacionamento comercial "especial" com Carnegie.

Durante o pânico financeiro de 1873, Carnegie estava desesperado atrás de dinheiro, para saldar suas obrigações. Sentindo que uma negociação favorável poderia ser realizada, Morgan perguntou a Carnegie se ele estaria interessado em vender suas ações de uma sociedade anteriormente estabelecida entre ele e a família de Morgan.

O arruinado Carnegie rapidamente respondeu que "venderia qualquer coisa por dinheiro". Morgan perguntou quanto queria pelas ações e Carnegie respondeu que ficaria satisfeito em vender o lote todo por 60 mil dólares, 50 mil dólares pelo "crédito" da sociedade mais dez mil dólares adicionais pelo lucro. Morgan concordou e os dois homens tinham um acordo. Apesar de os 60 mil dólares não chegarem nem de perto dos milhões que esses dois homens algumas vezes negociaram, era uma quantia substancial, em 1873: o equivalente a muitos milhões de dólares atuais.

No dia seguinte, Carnegie foi encontrar Morgan para receber seu dinheiro. Para sua surpresa, Morgan entregou-lhe dois cheques – um de 60 mil dólares e o outro de dez mil dólares.

Em resposta à sua expressão de surpresa, Morgan explicou que ao ler os relatórios da sociedade descobriu que Carnegie estava enganado sobre o crédito que lhe era devido – o crédito deveria ser de 60 mil dólares, não de 50 mil. Portanto, Morgan estava pagando 60 mil dólares pelo crédito e mais dez mil dólares adicionais, referentes ao lucro, conforme fora combinado no dia anterior. Carnegie ficou embaraçado.

"Bem, isto foi muito digno de sua parte", disse Carnegie, enquanto devolvia a Morgan o cheque de dez mil dólares. "Gostaria sinceramente que aceitasse estes dez mil dólares."

"Não, obrigado", respondeu Morgan. "Eu não poderia fazer isso." Carnegie ficou com os 70 mil dólares.

O fato de Morgan tê-lo alertado sobre um engano de dez mil dólares causou em Carnegie um grande impacto. Em sua autobiografia, ele escreveu que "nenhum dos Morgans, pai ou filho, nem ninguém de sua família, jamais sofrerá por minha causa. Daqui em diante, eles têm em mim um amigo sincero".

Morgan possuía o direito legal de comprar a participação de Carnegie por 60 mil dólares, mas recusou-se exercê-lo. Por quê? Porque viu uma oportunidade de colocar seu relacionamento com Carnegie em uma posição especial algo 'além' do modelo contratual 'cada um por si', praticado pelo mercado.

Observe a dinâmica aqui: Morgan não fez nada para se tornar estimado por Carnegie. Ele simplesmente aproveitou a ocasião para enviar a Carnegie a mensagem de que era digno de confiança, entregando-lhe dois cheques separados para enfatizar o que estava fazendo. Os dois homens viveram muitos anos mais, após 1873, e essa confiança mútua em assuntos de negócios foi muito mais valiosa do que qualquer quantia, fazendo parecerem irrisórios os dez mil dólares que trocaram naquele dia.

O ENIGMA DO SUCESSO DA COLABORAÇÃO

De acordo com Lewicki e Hiam (2003, p. 197-198), alguns pesquisadores indicariam a existência de alguns fatores que contribuem para determinar o sucesso de uma colaboração e podem ser usados como um *CHECKLIST*, para o negociador estrategista planejar e implementá-lo.

- Criar metas ou objetivos comuns. Deve haver três formas diferentes de se atingir as metas: (1) os resultados serão repartidos igualmente entre as partes; (2) as partes dividirão um resultado comum, mas receberão benefícios diferentes; ou (3) as partes terão diferentes metas, porém farão um esforço conjunto, para atingi-las. Em qualquer um dos casos, ambas as partes acreditam que podem se beneficiar mais, trabalhando em conjunto do que se trabalharem separadas, e que conseqüentemente os resultados serão melhores.
- Manter a confiança na sua própria habilidade em resolver problemas. É mais ou menos uma questão de 'Se você acha que pode, você pode'. Como dito antes, conhecer bem o problema ajuda muito, porém a falta de conhecimento pode ser superada, se houver vontade. Provavelmente, o elemento mais importante é desenvolver habilidades para a negociação colaborativa, já que é uma forma não muito comum de negociação. Quanto mais você fizer, melhor fará.

CHECKLIST

No mundo dos negócios, significa lista de pontos, lista de verificação, lista de controle.

Fonte: <http://www.babylon.com/definition/checklist/Portuguese>

- Valorizar a opinião da outra parte. Não é fácil valorizar o ponto de vista da outra parte se você tiver sido acostumado a enxergar e a manter somente a sua posição. Na colaboração, você valoriza a opinião da outra parte exatamente como faz com a sua! Você precisa ser um ouvinte habilidoso e estar sempre aberto aos pontos de vista da outra parte.
- Compartilhar a motivação e o compromisso do trabalho em conjunto. Na colaboração, você não está apenas comprometido com a ideia de trabalhar em conjunto com a outra parte, você se posiciona desta forma. Você vai atrás não só dos seus interesses, mas também dos da outra parte. Portanto, cada parte deve deixar claras as suas necessidades.

Atividade 2

Leia atentamente o texto a seguir e identifique os elementos da dinâmica da negociação distributiva.



Quando Israel e o Egito começaram as negociações para traçar um tratado de paz depois da Guerra dos Seis Dias de 1967 e da Guerra do *Yom Kippur* de 1973, parecia que seus interesses estavam em conflito direto. Israel queria manter parte da Península do Sinai, que havia conquistado dos egípcios, em 1967. O Egito, por outro lado, queria ter de volta todo o seu território.

Como nenhum dos lados estava preparado para ceder um centímetro, as partes entram num impasse, num clássico confronto de perder ou ganhar.

Durante as conversações de paz em *Camp David*, realizadas no final de 1978, os dois lados, com a ajuda dos americanos, reexaminaram seus interesses. O primordial para os israelenses era a segurança. Eles queriam manter o Sinai de modo que pudessem usá-lo como uma zona tampão, para ganhar mais tempo em caso de um ataque egípcio à sua fronteira comum. O interesse fundamental dos egípcios era a soberania; o Sinai tinha sido parte do Egito, durante séculos.

Em *Camp David*, o presidente Sadat, do Egito, e o primeiro-ministro Begin, de Israel, concordaram com uma solução que satisfazia à necessidade de segurança de Israel e à exigência de soberania do Egito. Os egípcios concordaram em desmilitarizar grandes partes do Sinai. Em troca, os israelenses devolveriam o Sinai ao domínio egípcio.

Discutindo suas necessidades, reconciliando seus interesses e melhorando seu relacionamento, ambos os lados terminaram bem melhor (FISHER; URY, 1994, p. 42-43).

Resposta Comentada

Podemos observar uma negociação integrativa, mas os principais meios de prevenção observados foram: a confiança, pois é a base das negociações integrativas; o equilíbrio entre as partes, que evitaram o ímpeto de ambas chegarem aos seus objetivos, esquecendo que seus objetivos devem ser o mesmo ou que pelo menos se completem, e a busca da distribuição dos resultados igualmente entre as partes.

TÁTICAS INTEGRATIVAS

As táticas integrativas são uma forma de aplicar de maneira correta os princípios básicos da negociação integrativa que foram apresentados.

Estabelecendo uma relação de confiança

Inicie por questões simples e de mútua concordância. Dessa forma, estará criando uma relação de confiança.

Distinguir a resolução de problemas da tomada de decisões

De acordo com Saner (2004, p. 123-124), é muito importante que a procura de alternativas possíveis sejam apartadas da tomada de decisão por quem de direito, isto é, quem busca as possíveis soluções não deve ser a mesma pessoa que decide.

As finalidades dessas duas etapas do procedimento são distintas, para que se possa considerá-las numa única. É conveniente que pessoas ou equipes distintas se encarreguem dessas tarefas, caso surja algum inconveniente, incluindo pressão pública. É possível substituir seus componentes para alguma correção por quem de direito.

A principal utilidade dessa prática consiste no fato de que diminui a possibilidade de desacertos.

Concordância com o adversário em alguma coisa interligada

Segundo Saner (2004, p. 124), uma troca mutuamente vantajosa é promovida com o uso de concordância com o adversário em alguma coisa interligada: se A, então B. Sem comprometimento antes do momento adequado, as perguntas são elaboradas e respondidas, no condicional: se concordássemos com sua exigência em relação a X, o que poderia ser feito em relação à nossa reivindicação de Y?

Caso o par de concessões proposto não seja o mais adequado para a situação, existe a possibilidade de se optar por um outro par e assim sucessivamente, até que todas as opções de combinações de concessões interligadas finalizem. Dessa forma, você estará criando uma relação de confiança, e após todas as opções de pares de oferta forem expostas, será feita a escolha da melhor para todos os negociadores.

Bazerman apresenta o caso sobre acordo alternativo (2000, p. 90):

Uma posição é a declaração daquilo que um lado exige do outro. Interesse é aquilo que cada lado realmente deseja, mesmo se não for declarado publicamente. Às vezes, enfatizar nos interesses ajuda a identificar soluções mais úteis. Considere o seguinte exemplo: Antes do acordo de *Camp David* entre Israel e Egito, ambos os lados apresentaram seus interesses de possuir o Sinai. Ao tentar negociar o controle da Península do Sinai, parecia que ambos tinham objetivos opostos. O Egito desejava voltar a possuir e controlar o Sinai como um todo, enquanto Israel, que ocupava o território desde a guerra de 1967, recusava desistir do controle da região. Todos os esforços para estabelecer concessões falharam; nenhum dos dois lados achou aceitável a proposta de dividir o Sinai ao meio. Portanto, uma solução não seria encontrada se a negociação continuasse enfatizando a posição inicial declarada pelos dois lados: o controle do Sinai. Contudo, a negociação foi resolvida, quando ambos passaram a compreender melhor seus principais interesses: a questão de posse de terra para o Egito e a de segurança militar para Israel.

Realidade velada

Ainda de acordo com Saner (2004, p. 124-125): por maior que sejam os esforços para atingir objetivos comuns que beneficiem a todos em uma negociação, não podemos deixar de pensar um pouco na posterior divisão do resultado. Para tanto, é conveniente fazer com que uma questão seja aparentemente mais importante para nós. Mais adiante, possivelmente poderemos vendê-la mais caro ao outro lado como concessões. Ocultando nossas verdadeiras necessidades, provavelmente iremos correr o risco de o outro lado levar nossa atitude fielmente e alterar suas exigências para áreas que são de fato importantes para nós. Dessa forma, podemos ver-nos atrelados a algo que não desejamos.

Mediadores, conciliadores, árbitros

Quando uma negociação chega ao ponto onde as partes não são capazes de solucionar seus problemas, pode-se convocar uma terceira parte independente. Esse personagem poderá ser um mediador, um conciliador ou um árbitro, seus deveres e competências sempre variarão. O mediador possui a função de conselheiro e pode ser afastado sumariamente a qualquer tempo. O árbitro possui a função de tomar sozinho a decisão, independente da opinião das partes. Os conciliadores são necessariamente imparciais, não possuem interesses no caso em questão, tão pouco intervêm na alteração dos cálculos das partes (SANER, 2004, p. 125).

O procedimento do texto único

Saner (2004, p. 126) sugere a utilização do texto único como uma ajuda prática e extremamente construtiva, quando se está buscando uma solução. Com ele, cada lado fica livre para fazer sugestões sem nenhuma obrigação e as contribuições dos dois lados aos poucos vão tomando a forma de uma solução aceitável. Mesmo que trabalhem com um só texto, ambos não ficam comprometidos em adotá-lo. Esse procedimento incita a precisão, sem utilizar uma injustificada limitação da criatividade.

Áreas de sombra criativas

Ao tentar solucionar um problema, encobrimo-o, mais distante se estará da busca criativa de uma solução perfeita. Crie alternativas que possam solucionar de vez o problema.

Para Saner (2004, p. 126), a existência de áreas de sombra, um certo estado de suspensão introduzido conscientemente, ou pelo menos tolerado por ambas as partes, faz com que cada uma se torne mais consciente das necessidades da outra, criando com isso novos valores. Como resultado dessas criativas áreas de sombra, tem-se a incerteza que ela proporciona, ou seja, surgirá o questionamento sobre a honestidade da outra parte.

Pode-se então concluir que, quando há confiança suficiente, a utilidade dessas áreas de sombra quase sempre compensa.

CONCLUSÃO

Quando optamos pelo negócio colaborativo ou integrativo, estamos claramente buscando objetivos que tanto maximizem os resultados nas principais questões da negociação, assim como também estaremos buscando uma melhora no relacionamento entre nós e a outra parte da negociata.

O negociador que consegue manter uma boa colaboração é muito bom, porém é necessário entender que esse tipo de negociação não é o remédio para todos os problemas. É importante saber que em determinadas situações a melhor estratégia nem sempre será a de conciliar, mas sim conceder ou evitar. Cabe ao administrador saber identificar em que situação está passando.

Atividade Final



Analise o caso e avalie se você tomou a decisão correta:

A companhia elétrica Do Sul necessitava urgentemente cortar a eletricidade por um curto intervalo de tempo da linha de transmissão de 100.000 volts que alimentava a cidade Nova Fronteira de Jupiá, no interior de Paraná do Sul. O plano era suspender o fornecimento em 24 de junho de 1990. No entanto, um dos seus técnicos observou que, se seu plano fosse levado adiante na data e hora previstas, impediria que os habitantes da cidade assistissem à partida final do campeonato mundial de futebol – uma perda que a comunidade inteira sentiria muito. Você como diretor da empresa assumiu uma postura defensiva ao sentir-se atacado por tomar uma decisão que seria obviamente muito impopular; mas o mesmo técnico argumentou que todos se beneficiariam se a Do Sul instalasse um gerador no bar mais frequentado da cidade, de modo que quem quisesse assistir ao jogo pudesse fazê-lo ali.

O que você decidiu:

A companhia elétrica Do Sul precisava cortar a eletricidade por um breve período de tempo na linha de transmissão de 100.000 volts que alimentava a cidade de Nova Fronteira Jupiá, no interior do Paraná do Sul. O seu plano era suspender o fornecimento de energia por ocasião da Copa do Mundo de Futebol de 1990. Contudo, um dos seus técnicos contestou o seu julgamento de que essa era necessariamente a única opção. O seu técnico via o problema de uma perspectiva maior e apresentou uma proposta impedindo que todos na cidade ficassem sem assistir a partida final do campeonato mundial de futebol. Ele não levou a discussão para o lado pessoal mesmo quando você ficou na defensiva, mas, em vez disso, trabalhou ao seu lado em prol do benefício mútuo. Ele argumentou que se você instalasse um gerador através da Cia. Do Sul, todos sairiam ganhando – um uso criativo do seu poder de decisão – no bar mais frequentado de Jupiá, de modo que virtualmente toda a cidade pudesse assistir ao jogo.

Resposta Comentada

O conflito gerado entre você, diretor da empresa de energia, e a população local, ao apresentar a sua decisão de cortar a eletricidade foi superada pelo técnico da empresa ao apresentar uma alternativa separada da sua decisão de instalar um gerador no bar mais frequentado de Jupiá. Dessa forma os dois lados foram satisfeitos, você tomou a decisão acertada.

RESUMO

A negociação distributiva é aquela em que as partes negociadoras importam-se com o relacionamento e o resultado da negociação e por isso trabalham em conjunto, em benefício de ambos. O objetivo dos dois lados é obter o maior lucro possível, com a menor perda possível para o outro.

Para que essa colaboração possa funcionar, as duas partes precisam entender as necessidades e objetivos da outra parte; proporcionar um livre fluxo de informações para ambas as partes; procurar as melhores soluções que supram as necessidades dos dois lados.

Nesse modelo de negociação, as partes devem estar engajadas na mútua colaboração e confiar entre si. A elaboração de um *checklist* pode ser feita para contribuir com o sucesso de uma colaboração. Para aplicar de maneira correta os princípios básicos da negociação distributiva, pode-se fazer uso das táticas integrativas.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você irá aprender sobre o processo de negociação com fases e rodadas consecutivas.

Fases e rodadas da negociação

Meta da aula

Apresentar explicações sobre o processo de negociação com fases e rodadas consecutivas.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 identificar as etapas de uma negociação;
- 2 reconhecer as rodadas de uma negociação;
- 3 aplicar as técnicas para controlar as etapas e rodadas de uma negociação.

INTRODUÇÃO

Sempre que estamos diante de uma nova informação ou situação, antes de nos posicionarmos ou termos uma reação precipitada, precisamos primeiro conhecer a fundo o assunto em questão.

Em uma negociação, o movimento é um elemento fundamental. Assim, ela só deveria ser iniciada quando se podem ter expectativas de que ambos os lados estarão mais próximos ao longo do processo. Por esse motivo, todo negociador precisa de tempo para refletir e em seguida planejar.

Caso a outra parte, envolvida na negociação, sinta-se insegura para fechar um acordo diante das condições propostas, ela poderá recuar e cancelar a negociação. Para que essa situação não ocorra ao planejar as negociações, devemos incluir questões de estratégia e dividir a resolução do conflito em várias etapas.

Essa divisão do processo pode ser feita em quatro partes, servindo de base para a maioria das negociações. Cada uma das etapas possui novas tarefas e pontos focais ao primeiro plano e só podem ser consideradas cumpridas ao fim da negociação.

AS ETAPAS E RODADAS

De maneira geral, existem quatro etapas principais em qualquer negociação:

1. o aquecimento;
2. a exposição das posições;
3. a aproximação;
4. a solução satisfatória ou rompimento.

Aquecimento

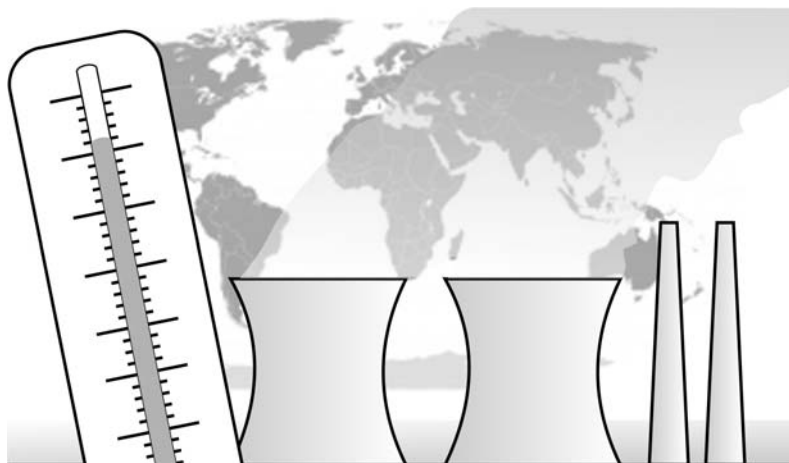


Figura 9.1: Termômetro – instrumento que mede a temperatura.

Ambas as partes negociadoras precisam se sentir à vontade diante das novas situações. O relacionamento pessoal requer um pouco de tempo e cordialidade entre os profissionais. Esse tempo pode variar, dependendo do objeto da negociação e do contexto cultural em que a negociação ocorre.

Outra função da etapa de aquecimento é apresentar as questões que serão discutidas mais tarde, com exceção de alguma que possa estar sendo guardada, propositalmente. Para Saner (2004, p. 178), esse *TOUR D'HORIZON* proporciona para ambas as partes uma visão geral dos temas em debate e facilita a posterior busca de soluções. Eles terão melhores condições de avaliar o que a negociação significa perceber algum possível ponto de controvérsia e adaptar sua estratégia ao novo quadro. Além disso, trata-se de uma oportunidade para avaliar o outro: que autoridade real ele tem? Estará ele autorizado a assinar um contrato ou deveríamos estar tratando com outra pessoa?

**TOUR
D'HORIZON =
VISÃO GERAL**

Fonte: http://translate.google.com.br/translate_t#

As etapas e as perguntas-chaves a serem respondidas



Figura 9.2: Indivíduo cheio de dúvidas.

Para Saner (2004, p. 181–183), as quatro etapas da negociação têm uma função específica a cumprir, que pode ser esclarecida com uma série de perguntas:

- A primeira questão diz respeito ao outro. *Quem é ele?* Qual é o seu campo de atuação? Ele tem competência para assinar um acordo? Quais são seus limites? Essas questões estão contidas na etapa de aquecimento, quando os dois lados começam a conhecer-se e a sondar-se.
- A próxima etapa, que está focada na expressão distributiva, é determinada pelas posições dos dois lados. *O que desejamos?* O que o outro lado busca? O que é negociável e o que não é? Todas essas perguntas dizem respeito à distribuição.
- Uma vez que as respectivas situações estejam esclarecidas, passamos à solução do conflito, à negociação integrativa. Nessa etapa, as questões referem-se aos desejos e necessidades do outro lado: *por que* eles estão expondo isto e não aquilo? Com quais opções podemos concordar? Que concessões é possível fazer e que concessões podemos exigir em troca?
- Só quando todas essas questões estiverem claras é que poderemos fazer as perguntas finais, relacionadas à conclusão da negociação: qual é a melhor opção para um acordo e *quando* ele será assinado?

Essa divisão em quatro etapas sucessivas pode ser utilizada como um instrumento útil de planejamento.

Algumas vezes uma negociação difícil poderá ser dividida em diferentes rodadas.

Exposição das situações

A proposta inicial marca a base para uma possível solução. Neste momento, as discussões passam a apresentar-se de forma mais técnica e inicia-se a fase de distribuição: onde as partes apresentam argumentos para suas posições. E, mesmo sendo um pouco antecipado, pode acontecer um indício das primeiras concessões (SANER, 2004, p. 178-179).

A transmissão de informações durante a discussão entre as partes não precisa ser detalhada, a fim de que se evite algum compromisso nessa fase. Para ajudar em seu discurso, Saner (2004, p. 179) sugere a utilização

de certas palavras, usando de preferência o condicional, num discurso recheado de expressões restritivas, como: *se talvez, dependendo, poderia* e assim por diante. Utilizando o maior número possível de perguntas abertas (Existe a possibilidade de me explicar...? Não compreendi bem essa questão, seria possível...? Qual é a sua opinião sobre...?), buscamos descobrir o preço de reserva do outro lado e sua área de acordo possível (SANER, 2004, p. 179).

O objetivo dessa etapa é mostrar de forma cordial, contudo firme, nosso posicionamento, a fim de que se obtenha um resultado satisfatório como parte de uma solução integrativa.

Aproximação



Figura 9.3: Processo de aproximação entre pessoas.

Essa é a etapa em que se constrói a parte integrativa do processo, ou seja, é a fase onde serão colhidos os benefícios do clima cordial de cooperação que foi criado.

Nesse momento, os pontos em comum entre as partes possuem maior importância que suas diferenças e por isso poderão trabalhar juntos para encontrar soluções construtivas para o conflito, usando o máximo de criatividade.

As questões mais específicas da negociação poderão ser elucidadas detalhadamente e organizadas em várias opções, para que futuramente uma possa ser escolhida (SANER, 2004, p. 179).

Solução satisfatória ou ruptura

O objetivo desta fase é conduzir a negociação à sua conclusão.

Caso, até aqui, a negociação tenha ocorrido satisfatoriamente, uma ou mais alternativas estarão disponíveis e será o momento de optar por uma delas.

Na área da política e da diplomacia, a decisão de optar por uma das alternativas convém aos ministros ou aos chefes de Estado e, na iniciativa privada, aos chefes de divisão ou a presidentes de empresa. Somente os responsáveis pela decisão final podem romper a negociação pelo motivo que julgarem necessários (SANER, 2004, p. 180).

Mesmo que seja desagradável a alternativa de romper uma negociação, pior será mantê-la, caso uma das partes não esteja satisfeita. Isso porque poderá tornar difícil sua execução ou até mesmo impossível.

Atividade 1

Observe as afirmativas a seguir e assinale (V) para as verdadeiras e (F) para as falsas. Justifique as alternativas falsas:

1. () Expor a outra parte negociadora a situações de insegurança, quanto às suas condições propostas para a negociação, faz com que ela se sinta coagida e aceite facilmente seu projeto.
2. () Na etapa de aquecimento da negociação, as partes negociadoras iniciam um relacionamento pessoal de forma cordial, contudo mantêm absoluta discricção, quanto a seus objetivos e propostas almejados, deixando para apresentá-los em um momento posterior na negociação.
3. () O objetivo da etapa de exposição das situações na negociação é apresentar nossa posição de forma amigável, mas de modo que se obtenha um resultado satisfatório como parte de uma solução integrativa.
4. () É na etapa de aproximação da negociação que são questionadas as diferenças entre as partes negociadoras, pois expõe-se apenas seus interesses individuais.
5. () A etapa de solução satisfatória ou ruptura da negociação é o momento em que se escolhe uma das alternativas que estão expostas ao fim da terceira fase e conclui-se a negociação.

Respostas Comentadas

1. (F) Expor a outra parte negociadora a situações de insegurança, quanto às suas condições propostas para a negociação, poderá levá-la a recuar e cancelar a negociação. E, para que isso não ocorra, devem-se incluir questões de estratégia e dividir a resolução do conflito em várias etapas.
2. (F) Na fase de aquecimento da negociação, as partes negociadoras

- iniciam um relacionamento pessoal de forma cordial, apresentando todas as questões que serão discutidas detalhadamente em um momento posterior da negociação, com exceção de alguma que possa estar sendo guardada, propositalmente. Isso irá facilitar a busca de soluções e proporcionar uma visão geral dos temas.*
3. (V) *É uma forma de apresentar uma proposta inicial, na busca de uma possível solução.*
4. (F) *É na fase de abordagem da negociação que os pontos em comum entre as partes possuem maior importância do que suas diferenças e por isso poderão trabalhar juntos para encontrar soluções construtivas para o conflito, usando o máximo de criatividade.*
5. (V) *É uma possível solução integrativa.*

DELEGAÇÃO PARA A NEGOCIAÇÃO

Para Saner (2004, p. 184-185), existem dois motivos pelos quais uma negociação pode não chegar a uma conclusão numa única rodada de conversações: os negociadores são conduzidos com rédea curta porque não é conveniente que cheguem a um acordo precipitado; dificilmente se chega ao melhor acordo com precipitação, e o processo em várias etapas facilita a correção de qualquer erro que possa ocorrer. Observe a seguir:

Na primeira rodada, os dois negociadores ou equipes de negociação têm uma delegação muito limitada. Iniciam seus debates da maneira clássica, passam pelas duas primeiras etapas e chegam à conclusão de que possivelmente um acordo acolhe os interesses de ambas as partes. Sua capacidade de deliberação, porém, não é satisfatório para admitir pôr em prática suas ideias, muito menos fechar um acordo; portanto, cada um deles agora relatará a seus respectivos superiores os efeitos da primeira rodada de negociações.

Quando os negociadores retornam para a segunda rodada, suas delegações foram dilatadas. Suas posições estão mais próximas e as perspectivas de um acordo são maiores, mas a autoridade dos negociadores ainda não é satisfatória para lhes possibilitar finalizar um contrato. Então, o processo repete-se: eles voltam a reportar-se a seus superiores.

A situação oferece boas perspectivas: os dois lados estão agora seriamente compelidos em chegar a uma conclusão satisfatória. Novamente a delegação é expandida e, pela primeira vez, as opções propostas pelos negociadores podem efetivar-se num acordo.

Depois de uma terceira rodada em que os debates são mais aprofundados, finalmente se chega ao resultado esperado. Tenham ou não consciência disso de antemão, os superiores certamente acharão que valeu a pena enviar seus representantes de volta três vezes.

É necessário muito cuidado, quando há muita coisa em jogo. E, por esse motivo, as delegações conferidas à maioria dos diplomatas é bastante limitada – afinal, as decisões de política externa são atribuição de governos e parlamentos, não dos funcionários públicos que conduzem a negociação (SANER, 2004, p. 185).

A utilidade da informação



Figura 9.4: Um meio de informação.

É muito importante que as partes reúnam, troquem e avaliem informações sobre a situação e o objeto da negociação, antes que seja tomada qualquer decisão.

Para Saner (2004, p. 186), a Janela de Johari pode ser utilizada para ilustrar o conhecimento dos dois lados. Nela se coloca em um quadro os elementos que conhecemos da outra parte da negociação e o conhecimento que a outra parte tem de nós mesmos e nossas intenções.

Arena de negociação (Área aberta)	Área cega (A outra parte conhece, mas nós, não.)
Área oculta (Nós conhecemos e a outra parte, não.)	Área desconhecida (Ambos desconhecem as informações.)

Esquema da Janela de Johari
Fonte: Saner (2004, p. 186).

Área aberta

Este espaço inclui todos os fatores sobre os quais os outros e eu temos percepções mutuamente compartilhadas, isto é, as pessoas me veem do mesmo modo que eu vejo a mim mesmo (por exemplo, eu me sinto confiante e as pessoas me veem confiante.)

Área desconhecida

Este espaço inclui os fatores que nem eu vejo em mim mesmo, nem os outros veem.

Área oculta

Neste espaço, estão os fatores que eu vejo em mim mesmo, mas que escondo dos outros (por exemplo, eu me sinto inseguro, mas luto para manter a imagem de uma pessoa muito segura), isto é, as pessoas veem um "falso eu", e devemos estar sempre em guarda, para não deixá-las ver o meu "eu real".

Área cega

Neste espaço, estão os fatores que as outras pessoas percebem em mim, mas que eu não percebo (por exemplo, os outros vêem que minha ansiedade reduz minha eficiência, mas eu não vejo – ou não admito para mim mesmo – que eu sou ansioso), isto é, as pessoas sabem certas coisas sobre mim, mas não me contam (nem mesmo o melhor amigo diria a você).

Quando obtemos informações do outro lado, a janela do conhecimento comum abre-se para a direita. É possível usar este gráfico para representar padrões característicos de movimento para diferentes tipos de negociação ou diferentes etapas. Cada um deles significará intenções e possibilidades de comunicação completamente diferentes.

No caso ideal de uma negociação integrativa, os dois movimentos ocorrem simultaneamente: ambas as partes ficam com um ponto cego reduzido e permitem que o oponente olhe por trás de sua fachada.

PERFIL DE QUEM BUSCA INFORMAÇÕES

O entrevistador

O entrevistador é muito importante na busca de informações porque ele faz muitas perguntas sem ter de responder a nenhuma. Pode-se dizer que é uma coleta de informações exclusivamente unilateral. Trata-se de um procedimento pouco cooperativo, mas de grande utilidade para firmar posição numa negociação distributiva (Idem, p. 188-189).

O desajeitado

Trata-se do oposto do entrevistador. Nele a informação também é obtida unilateralmente, mas em sentido oposto. Ao invés de tentar obter informações, ele revela todas as suas intenções. Essa atitude nunca deve ser utilizada em uma negociação.

O lento

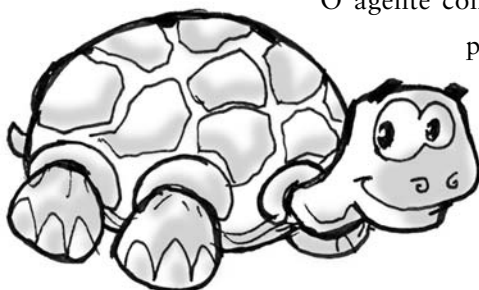


Figura 9.6: Símbolo da lentidão.

O agente com esse perfil tem um comportamento de postura cautelosa, contudo não é o mais adequado à prática da negociação, já que ele não tem a mínima pressa, nem para fornecer, nem para obter informações, e por isso não vai muito longe a nenhuma direção. A comunicação é sempre a menor possível. Dessa forma, os riscos são minimizados, mas muitas oportunidades se perdem. É a atitude menos apropriada à negociação.

Essa posição pode ser utilizada na fase inicial da negociação, antes da troca de informações, mas ainda assim a fase de aquecimento pede uma certa amplitude na comunicação, pois é quando os parceiros começam a se conhecer.



Figura 9.5: Entrevista desastrada.

Atividade 2

O acordo entre Israel e os palestinos, mediado pelo então Presidente dos Estados Unidos da América, Bill Clinton.

Identifique em que fase da negociação se deu a assinatura do acordo.

O esperado acordo entre israelenses e palestinos em 1995 correu o risco de não ser assinado em Washington, porque, depois de dias de negociação, o líder palestino, Yasser Arafat, suspeitou de uma armadilha na tradução do texto e, na "hora H", recusou-se a assiná-lo. O incidente estava sendo televisionado para todo o mundo, o que punha em jogo o prestígio da política externa do então presidente Clinton. No último momento, em circunstâncias dramáticas, chegou-se a um acordo, depois de eliminar a cláusula em questão.

Até que um documento selando o acordo seja assinado, a solução que deu tanto trabalho para se construir só existe na mente dos negociadores. Aqueles que têm a decisão final podem voltar atrás no último momento, por exemplo, se as condições mudarem. O rompimento da negociação é uma opção até o último momento, porém, quanto mais ele demorar, mais desagradável será para todos os envolvidos. Em geral, no entanto, é pior concluir um acordo em que uma das partes preferiria não ter assinado, porque nesse caso sua execução com certeza será difícil, se não, impossível. O acordo precisa ser visto por ambas as partes como uma solução melhor do que o rompimento.

Resposta Comentada

Foi identificada como a terceira fase em que o líder palestino, Yasser Arafat, na "hora H" se recusa a assinar o acordo. Superado o conflito, o líder palestino assina o documento. A assinatura demonstra que as conversações foram bem-sucedidas.

EVOLUÇÃO NA NEGOCIAÇÃO

Etapa inicial

As expectativas expostas no início da negociação podem influenciar seu andamento: Primeiro, as partes trocam exigências e fazem contrapropostas para que os negociadores preparem a agenda, testem

expectativas e estabeleçam legitimidade de suas posições. Em função disso, pode-se optar por iniciar a negociação com grandes exigências, fazendo a oferta de abertura ou para conduzir com que a outra proponha a primeira oferta; pode ser mais interessante esperar a iniciativa da outra parte (ANDRADE, 2007, p. 123).

Instituir a maneira de se expressar

Costuma ser de grande utilidade iniciar a negociação com sugestões fecundas e não intimidantes ou através de perguntas quanto ao processo da relação, em vez de propostas concretas (ANDRADE, 2007, p.123).

Conduzir para um estágio mais avançado comum

Embora as regras fundamentais de negociação possam ter sido ampliadas durante a fase de pré-negociação, tais preceitos e fundamentos básicos devem ser repetidos para evitar mal-entendidos. Além do mais, isso permitirá acrescentar definições conjuntas de termos-chave para facilitar a comunicação (ANDRADE, 2006, p. 123).

Alcançando e colocando em prática contratos

Normalmente, os acordos sustentáveis têm a tendência de ser os que satisfizerem aos interesses concretos, a justiça do procedimento e as prioridades do relacionamento.

Ansiedade

Ao se aproximar o final da realização de um contrato, pode haver a intenção de se apressar os trâmites para concluir, sem que os detalhes tenham sido finalizados. Os mal-entendidos sobre os detalhes podem acabar rompendo o acordo (ANDRADE, 2006, p. 125).

Planejamento

Saber quem se responsabiliza pela execução do contrato, como se realiza o acompanhamento da operação e o seu responsável, e como deverá ser feito se as condições ajudarem, caso haja impacto futuro do contrato, é de fundamental importância para a negociação. É necessário decidir o que será feito se ocorrerem conflitos, e situar uma estrutura de superação com mediação ou arbitragem (ANDRADE, 2007, p. 125).

Imagem

Construir uma relação de trabalho eficaz, aumentar a compreensão mútua, inspirar confiança e respeito, encorajar a persuasão comum (não é coerção), permitir que se conserve a razão e a emoção equilibradas e aprimorar a comunicação são ações que visam garantir que todas as partes tenham a capacidade de “defender a sua imagem” ante o seu eleitorado e ante a comunidade internacional. Os contratos são obtidos e concluídos com ausência de obstáculos ou dificuldades quando permitem ao outro lado uma saída elegante do problema que deu origem às negociações (ANDRADE, 2006, p. 124).

Relação

É muito importante que se reafirme a relação com a outra parte após o período de tensão que caracteriza o procedimento de negociação. Geralmente, as partes consolidam a afinidade através de um aperto de mão formal que faz com que o público tome conhecimento de seu compromisso mútuo em relação ao acordo (ANDRADE, 2006, p. 125).

Negociações multilaterais

As negociações devem buscar um pacto que satisfaça a múltiplas prioridades. Os temas de todas as partes envolvidas devem ser entendidos completamente: cada membro deve ter parte de seus interesses incluídos em uma resolução final (ANDRADE, 2006, p. 125).

Temas


No caso de negociações sobre um único assunto, pode ser vantajoso distribuí-las em vários assuntos acessórios. Em negociações multilaterais, como certos assuntos serão mais importantes para determinados membros do que para outros, pode-se optar por dois caminhos fundamentais: é possível impor uma via de negociação separada para cada tema e depois fazer com que essas vias convirjam quando estiver sendo alcançado um acordo amplo e final; ou utilizar a estratégia de abordagem única sobre os temas que consistem em juntar as proposições que abrangem resultados a uma cadeia de conflitos que auxilia os negociadores a antever sua inter-relação e a conferir importância aos assuntos de forma distinta (ANDRADE, 2006, p. 125-126).

CONCLUSÃO

Quando o negociador compreende a importância de respeitar as etapas e rodadas de uma negociação, e sem querer, por inexperiência ou ansiedade, pular algumas delas, estará em um estágio avançado de maturidade como negociador. Ter paciência e *Know How* necessários para analisar as etapas de uma negociação que esteja em andamento e saber a hora certa de mudar da fase, saber quando uma rodada foi satisfatória para passar de estágio no momento certo, são os passos iniciais do negociador experiente.

Por último, o negociador deve estar preparado para acompanhar e garantir que a negociação se desenrole, mantendo a evolução na negociação dentro do esperado, seguindo as etapas na ordem correta com o número de rodadas suficientes.

Atividade Final

Analise o texto a seguir e responda por que os representantes dos países-membros da OMC têm dificuldades para chegar a um acordo satisfatório durante a rodada de Doha. 

A Rodada de Doha é uma série de debates mediados pela Organização Mundial do Comércio (OMC) em torno de regras para facilitar o comércio internacional. As discussões que acontecem até hoje recebem este nome porque tiveram seu início em Doha, capital do Qatar, em novembro de 2001.

Depois de Doha, em 2001, os países participantes do debate já se reuniram em Cancun, em 2003; em Genebra, em 2004; e Hong Kong, em 2005, mas todas estas negociações fracassaram no objetivo de finalizar o tema.

Em 2003, foi realizado a 5ª Conferência Ministerial da OMC, em Cancun (México), com o objetivo de fazer prosseguir as negociações. O item que gera maior discordância entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento é o comércio de produtos agrícolas. Os países em desenvolvimento, entre eles o Brasil, pedem que as nações ricas diminuam os subsídios concedidos a seus produtores.

Em 2004, os membros da OMC chegaram a um acordo para continuar a negociar a abertura comercial. Os países-membros do grupo estabeleceram como diretrizes básicas para o avanço da Rodada Doha: eliminação de subsídios e reforma dos mecanismos de crédito oferecidos pelos países

ricos à produção agrícola para exportação e para a produção doméstica e o corte de tarifas de importação.

Na declaração final da conferência, os ministros haviam se comprometido a 'disciplinar' os créditos e subsídios aos exportadores, e os programas de garantias de preços aos produtores, entre outras questões ligadas à área agrícola, até 30 de abril de 2006.

O acordo não foi atingido até a data e, no dia 24 de julho do mesmo ano, o diretor-geral da OMC, Pascal Lamy, suspendeu as negociações, devido ao impasse em que encerrou um encontro entre os representantes dos principais países envolvidos na rodada.

Embora em 2007 os países Brasil, União Européia, Estados Unidos da América e Índia retomaram as discussões e acelerar a Rodada de Doha, nada foi resolvido com a retirada do Brasil e Índia das negociações.

Em setembro daquele ano, o chefe do grupo das negociações agrícolas da OMC, o neozelandês Crawford Falconer, afirma que os Estados Unidos da América sinalizaram com a possibilidade de limitarem os subsídios à produção agrícola no país ao nível de variação entre US\$ 13 bilhões e US\$ 16,4 bilhões, proposto em julho.

Em janeiro deste ano, Falconer havia prometido um esboço de proposta para o setor agrícola. O documento teve, desde então, quatro edições. No caso de se chegar a um acordo sobre agricultura e produtos industriais neste mês, haveria tempo para a conclusão das outras áreas (mais de 20) no terceiro trimestre e chegar a um acordo ainda em 2008.

Caso contrário, será quase impossível concluir a Rodada Doha neste ano e; portanto, as negociações ficariam em um ponto sem final previsível, segundo afirmam a maioria dos membros da OMC.

Fonte: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u424650.shtml>

As etapas e rodadas de qualquer negociação ditam como se desenrolará todo o processo. Cada uma delas é muito importante para o processo. Agora que você sabe quais são e como funcionam as etapas e rodadas, diga com suas palavras por que a rodada de Doha tem tanta dificuldade em ser concluída com sucesso?
