

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

EMILIANA ROSA CORREA

NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL

**UM ESTUDO DE CASO DA E. ROSA CORRETORA DE SEGUROS DE
VIDA E CONSÓRCIO LTDA**

**RUBIATABA – GO
2005**

EMILIANA ROSA CORREA



NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL
UM ESTUDO DE CASO DA E. ROSA CORRETORA DE SEGUROS DE
VIDA E CONSÓRCIO LTDA

Monografia apresentada como parte das exigências à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba para aprovação no Curso de Administração Rural.

Profº. Orientador: Serigne Ababacar Cissé BA.

RUBIATABA - GO
2005

25552
5004

Adm. empresas
Negociação empresarial
Comunicação
Clientes - Contatos

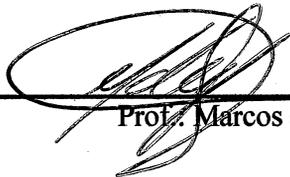
Tombo nº	11898
Classif.:	65.017.2
Ex.:	1 EMILIANA CORREA
	2005
Origem:	d
Data:	01.02.06

FOLHA DE AVALIAÇÃO

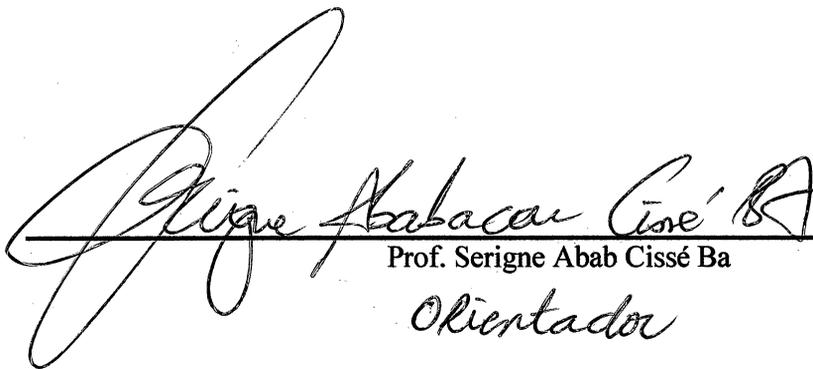
Examinada em 14/12/05



Prof.: Enoc Barros da Silva



Prof. Marcos de Moraes Souza



Prof. Serigne Abab Cissé Ba

Orientador

Em primeiro lugar, dedico este trabalho a Deus, que verteu seu amor sobre mim, capacitando, abençoando e aumentando a minha visão global.

Quando comecei a elaborar este trabalho com duas mãos, num primeiro momento, cheia de dúvidas, fiz várias correções e cada parte tornou-se um produto final, efetivamente um esforço conjunto de coração e intelecto.

E em segundo lugar, aos meus familiares que sempre me apoiaram em minha formação Acadêmica.

E, finalmente ao meu orientador Serigne, que esteve sempre me levando a estar interligada a todas possibilidades e visões em relação ao mundo em que vivemos.

“É muito melhor lançar-se à ação em busca do triunfo, mesmo expondo-se ao insucesso, do que estar na fila dos pobres de espírito, que gozam muito e nem sofrem muito, porque vivem nessa penumbra dizendo que não conhece vitória nem derrota”.

Franklin Roosevelt.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	5
AGRADECIMENTOS.....	6
1.RESUMO.....	7
2.APRESENTAÇÃO.....	8
3.INTRODUÇÃO.....	9
4.PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
5.JUSTIFICATIVAS.....	11
6.OBJETIVOS.....	13
6.1Objetivo Geral.....	13
6.2Objetivos Específicos.....	13
7.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
7.1Gestão de Processos Empresariais.....	16
7.2Fluxos de Processos.....	18
7.3Os Níveis de Processos.....	19
7.4Tempo do Ciclo do Processo.....	19
7.5Eficácia da Negociação.....	20
7.6Tipos de Clientes.....	21
7.7Análise de Valor.....	21
7.8Medições da Negociação.....	22
7.9Gestão de Processos.....	22
7.10Comunicação Organizacional.....	22
8.FUNDAMENTOS DA NEGOCIAÇÃO.....	23
8.1Características.....	23
8.2Interdependência.....	24
8.3Ajuste Mutuo.....	24
8.4Conflito.....	24
8.5Negociar. Por que não?.....	25
9.METAS E NEGOCIAÇÃO.....	29
9.1Traçando uma Estratégia de Negociação.....	29
9.2Escolha de Estratégia.....	29
9.3Plano para Atingir Metas.....	29
9.4Posições Assumidas Durante uma Negociação.....	30
9.5Fechando o Acordo.....	30
9.6Táticas Duras.....	31
10.NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA.....	33
10.1Todas as Partes Podem ser Vencedoras.....	33
10.2Passos Chaves no Processo de Neg. Integrativa.....	33
10.3Identificar Interesses e Necessidades.....	34
10.4Tipos de Interesse.....	34
10.5Gerar Soluções Alternativas.....	34
10.6Avaliando e Selecionando Alternativas.....	35
10.7Comunicação Clara e Precisa.....	35
10.8As funções da Comunicação.....	35
10.9Processos de Comunicação.....	36
10.10Barreiras na Comunicação.....	36
10.11Medos da Comunicação.....	37
10.12Direção da Comunicação.....	38

10.13	Redes de Comunicação.....	38
10.14	Comunicação não Verbal.....	39
10.15	Comunicação Multicultural.....	39
10.16	Comunicações Eletrônicas.....	40
11.	ÉTICA E NEGOCIAÇÃO.....	41
11.1	Entendendo a Ética.....	41
11.2	Ética Social e Empresarial.....	42
11.3	Ética – Explicações e Justificativas.....	43
12.	GERENCIANDO NEGOCIAÇÕES DIFÍCEIS.....	45
12.1	Clientes Difíceis.....	45
12.2	Alguns Tipos Difíceis.....	50
12.3	Lidando com Clientes Difíceis.....	51
13.	NEGOCIAR MELHOR E SEMPRE.....	54
14.	METODOLOGIA.....	55
15.	RESULTADOS.E DISCUSSÃO.....	59
16.	CONCLUSÃO.....	65
17.	SUGESTÕES.....	66
18.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
19.	ANEXOS.	
19.1	Anexo I	
19.2	Anexo II	

1. RESUMO

Não há quem discorde da diferença que faz você se preparar para uma negociação, qualquer situação adversa se torna contornável, com um bom planejamento que possua várias hipóteses ou até mesmo, sabendo os limites do meu adversário e como ele se saiu em suas negociações passadas. Ao entrar em uma negociação, você vai lembrar das táticas e estratégias aqui argumentadas, o resultado será surpreendente.

A negociação está presente em todos os relacionamentos, é preciso saber negociar para continuar a ter bons relacionamentos, e isso não quer dizer sempre levar vantagem sobre o oponente em uma negociação, uma boa negociação é aquela que as duas partes saem satisfeitas.

O conflito é uma opção, utilizada por pessoas que não possuem a arte da negociação, essas pessoas são aquelas que têm dificuldades em se relacionar.

Características de um bom negociador, como a sua postura, sua criatividade, gosto pelo planejamento, a capacidade de adaptar-se à mudança, são características que o negociador adquire sabendo ouvir e perguntar na hora certa, focalizando sempre o benefício mútuo.

Ter bons relacionamentos é a base para qualquer pessoa obter suas necessidades e desejos satisfeitos. Essa arte da boa negociação, as técnicas, táticas e estratégias, além de procedimentos indispensáveis para alguém que queira ser um bom negociador. Importante também é saber planejar a negociação e os principais aspectos do seu oponente.

Há certos aspectos em uma negociação que se não forem bem entendidos e explorados por você, serão aspectos controlados pelo acaso, ou pior ainda, pelo seu oponente.

2. APRESENTAÇÃO

Iniciar uma discussão sobre negociação empresarial é tarefa “trivial”, visto que as pessoas de uma maneira geral negociam o tempo todo, desde a mais tenra idade, quando bebê utiliza-se do choro para passar uma mensagem e conseguir suprir suas necessidades.

Para que haja mudanças e aprimoramento em qualquer área econômica, principalmente em negociação ou barganha, o comprador não pode comprar a não ser que alguém venda, e vice-versa, faz-se necessário antes de tudo uma pesquisa junto ao cliente para saber quais são os seus maiores anseios e, a partir deste procedimento procurar soluções cabíveis, visando de todos os recursos disponíveis para que aconteça essa transformação. Em qualquer empresa, principalmente a E. Rosa Corretora de Seguros de Vida e Consórcio LTDA, a integração das pessoas é indispensável, quanto mais unidos, co-responsáveis, e ajustados os membros, maior será o rendimento do trabalho e sua satisfação.

A arte de negociar idéias, projetos ou bens materiais tem sido buscada por todos aqueles que reconhecem que as pessoas são uma passagem obrigatória neste processo. Cada vez mais em busca de dominar esta arte seja para alcançar produtividade e lucro, seja para conseguir relações gratificantes e duradouras. Um dos mitos sobre os negociantes de sucesso é que eles têm uma habilidade, um jeito especial e inato para a coisa, que a capacita a obterem os excelentes resultados que obtém. Mas como estabelecer confiança entre um cliente e um negociador? A maneira de conseguir isto é estabelecendo a “Comunicação” que proporcione grandes resultados quando realizado com eficácia, porém, para que isso ocorra depende de uma série de fatores que nem sempre damos importância ou mesmo, simplesmente não percebemos que nos faltam. Essas são as chamadas barreiras de comunicação.

Para que essas barreiras sejam quebradas de forma eficaz, nos cenários modernos é preciso que haja continuamente o uso do feedback na comunicação.

Nós conseguimos visualizar o porquê da realimentação e da reciprocidade das mensagens para nos possibilitar atingir melhores resultados na comunicação. O motivo pelo qual não se chega ao final do processo comunicativo é a falta de seguir corretamente os passos para obter uma Comunicação Satisfatória, ou seja, não houve reciprocidade nem feedback no processo Comunicativo.

Para haver satisfação ao cliente far-se-á necessário corrigir os desvios causados pelas barreiras da comunicação existentes entre pessoas e departamento. Ser capaz de ouvir de forma eficaz é fundamental para a nossa habilidade de ser comunicativo com os outros, pois é uma habilidade que adquirimos informalmente, portanto, que ouve e também se comunica.

3. INTRODUÇÃO

Partindo do pressuposto e de uma análise criteriosa, as empresas necessitam estar abertas às mudanças do mercado, provocadas pela globalização. Os consumidores ficaram mais exigentes e cobram das empresas mais qualidade, agilidade e melhores preços. Se a empresa não oferece qualidade no atendimento, não obtém sucesso, muito menos clientes satisfeitos visando o fracasso (ARROYO, 2005).

Entretanto, a maioria de nós nunca parou para analisar as razões de uma negociação empresarial, o que primeiramente uma negociação ocorre para que se crie algo novo que nenhuma das partes poderia fazer sem a por si só, bem como podemos afirmar que as negociações ocorrem para resolver um “problema” ou disputa entre as partes.

A negociação empresarial ocorre em bases formais, onde as partes buscam encontrar uma solução que seja aceita por ambas.

Administração e vendas são necessárias em todos os tipos de atividades organizadas e em todos os tipos de organização. Para que haja satisfação aos clientes, é necessária à comunicação que se encontra no coração do processo de negociação, dos quais os negociadores empõem seus próprios interesses, posições e metas, e em contrapartida compreende ao interesse, as posições e as metas da outra parte e da negociação como um todo.

A corretora E. Rosa Corretora de Seguros de vida e Consórcio Ltda. visa como objetivo proporcionar ao cliente resultados positivos que no realizado o diferencie com eficácia e exatidão. A qualificação e fluxo de informações sejam relevantes para que se aconteça à administração do fluxo de comunicação para tomar decisões corretas na negociação empresarial.

4. PROBLEMA DE PESQUISA

Negociações são os processos de buscar a aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação consciente se foram dúvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002).

Assim, partindo da reconhecida importância dos anseios dos clientes, das necessidades de mercado e da imprescindibilidade de uma alta qualidade percebida dos serviços prestados analisou-se para fins de tomada de decisão um problema de alta relevância à corretora, E. Rosa Corretora de Seguros de Vida e Consórcio LTDA., prestadora de serviços ao Bradesco Vida e Previdência S.A., é atuante na Agência Bradesco de Ceres-Goiás, através de entrevista com os clientes e com futuros clientes, verificar sendo esta apta e capacitada a se desenvolver e compreender os desafios e as oportunidades, à medida que se torna necessário ter a comunicação eficaz, para que proporcione suas tomadas de decisões corretas.

5. JUSTIFICATIVAS

Não é mais novidade para empresário, ou executivo, bem informado que está em uma mudança acelerada, sem precedentes na história da civilização. A globalização é um dos marcos da economia neste século. Não é por acaso que justamente no momento histórico em que as fronteiras entre os estados, e os mercados estão se diluindo. A tecnologia, em todas as áreas, mas principalmente na informação, alavancador dessas mudanças.

O contexto economia atual se caracteriza pela alta competitividade, pela sofisticação dos consumidores e pela velocidade com que ocorrem mudanças. A efetividade operacional, a redução dos custos, no aumento da produtividade e na melhoria do produto é atualmente imperativo para que as empresas consigam competir num mercado cada vez mais acirrado lado a lado, as empresas devem ser flexíveis o suficiente para atender a sofisticação dos consumidores seja, oferecer produtos de qualidade e adequados às necessidades e características individuais de cada cliente.

Para atingir estes objetivos, as empresas devem estar continuamente revisando os processos produtivos, produtos, relacionamentos com cliente e fornecedores, etc. Para isso, é necessário que haja constante inovação, responsável pela velocidade com que as mudanças nas formas de gestão organizacional.

Nesse sentido, as organizações têm procurado desenvolver novas normas de trabalho, comunicação, de estruturas e tecnologias e novos vínculos com os diversos agentes com interagem. Num ambiente turbulento como o que se apresenta nos dias de hoje, não há competitiva sustentável senão através do que a empresa sabe, como consegue utilizar o que a rapidez com que aprende algo novo (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002).

Tendo em vista que a Empresa E. Rosa Corretora de Seguros de Vida e Consórcio LTDA., procura estar ao lado dos empreendedores, obter bons retornos para quem confia o seu dinheiro, procuramos também por empreendedores internos que persigam e consigam os resultados aproveitando todas as oportunidades de negócio. Devem-se manter os colaboradores motivados a perseguir as metas e objetivos definidos pela área da empresa.

O levantamento da problemática é antes de tudo um trabalho de pesquisa que se inicia com informações, e a seguir, com a análise criteriosa de entrevistas e discussões amplas e profundas, nos fornecendo elementos substanciais que muito contribuirá para obtermos êxito junto à temática (SALOMON, 2001, p. 29).

Com esta pesquisa, pretendemos não só avaliar as necessidades do cliente, mas também obter melhorias na comunicação, na negociação na empresa E. Rosa Corretora de Seguros de Vida e Consórcio LTDA., pois esta é a razão preliminar que assegura a busca da satisfação do cliente que utiliza os serviços e produtos, satisfazendo assim, as necessidades e expectativas quando se enxerga o outro como o obstáculo para se atingir os objetivos estabelecidos.

Um dos problemas reais com a pesquisa, é que às vezes, ela revela o que você não quer ouvir.

As pessoas que correm o risco de perder, tentarão intensamente encontrar meios para desacreditar a pesquisa. Assim, é importante estabelecer um processo para solucionar esse problema:

- Proporcionar feedback que faça sentido;;
- Conseguir compromisso de ação antes de fazer a pesquisa;
- Relacionar as ações com a pesquisa, “dizer às pessoas que seus comentários ajudaram”.
- Medir como as ações funcionaram – descobrir se o que você fez deu certo.

O nível de reação à pesquisa vai desde a total implementação até a total rejeição, e o pior resultado é, provavelmente a discussão de não fazer nada.

O movimento em direção à avaliação só pode ajudar as pessoas no campo das comunicações. É um passo maduro que se tornou necessário por causa do reconhecimento geral da importância crescente de melhorar o desempenho dos recursos humanos e de competir com sucesso no novo mercado de trabalho.

“O papel da comunicação não deve se tentar corrigir alguma falha existente entre o empregador e o empregado, mas criar valores mensuráveis para a organização, por meio de seu uso eficiente na organização” (CORRADO, 1994, p.6).

Isso significa que a administração considera cada vez mais importante aperfeiçoar a comunicação com o empregado, por meio de palavras e ações, a fim de alcançar suas metas de melhorar produtividade serviço ao cliente e qualidade.

6. OBJETIVOS

6.1 - OBJETIVO GERAL

Estudar o processo de negociação empresarial na E. Rosa Corretora de Seguros de Vida e Consórcio Ltda.

6.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1 – Pesquisar o nível de satisfação dos clientes em relação as suas expectativas e necessidades quantos aos serviços prestados pela empresa;

2 – Estudar o grau de relacionamento cliente versus empresa;

4 – Conhecer o grau de preparo dos funcionários da E. Rosa Corretora e Seguros de Vida e Consórcio quanto às soluções de problemas negociais.

7 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É do conhecimento geral que foi Adão que fez a primeira observação significativa sobre a mudança quando disse para Eva ao deixarem o paraíso: “os tempos estão mudando”. Toffler (1998) alertou-nos para os efeitos caóticos da mudança acelerada há cerca de 20 anos em “O choque do Futuro”.

Muito foi escrito e dito sobre a gerência da mudança acelerada desde que levantou o assunto. A idéia de que o caos não é tão grande assim. Os acadêmicos e consultores vêm apresentando diversas abordagens e soluções, vão desde a reengenharia até a revisão de paradigma programas neurolinguísticos, gerência moderna de projetos (MPM – Modern Project Managemet) formas alternativas de treinamento comportamental.

Existem algumas razões importantes para estudarmos os fatos históricos. Primeiro, por que a história explica a origem das lutas e dos conflitos e isso são úteis, pois nos ajudam compreender o mundo em que vivemos. E na história, encontramos exemplos de vários líderes, cada um com o seu estilo de comandar e portadores de uma grande obra administrativa.

Hitler, como exemplo: foi um líder que exerceu grande influência nas massas, era um grande orador e deixou uma frase que cabe uma profunda reflexão. “O mundo só pode ser governado pela exploração do medo”. (ARROYO, 2005)

É impressionante como em pleno século XXI era da globalização e do conhecimento, ainda vemos algumas formas de gerenciar baseadas no autoritarismo e no medo, chegando a nos lembrar o que disse Hitler. As relações trabalhistas no Brasil, estão passando por um período de profunda reformulação. As empresas em busca de sistemas de produção e administração que as mantenham competitivas, procuram por alternativas eficientes que motivem e envolvam seus recursos humanos magistralmente.

Criatividade e inovação são hoje questões fundamentais para que qualquer organização cresça e se desenvolva em um ambiente de incertezas, impossibilidades e instabilidades.

Motivação, caminho que visa à indução de uma pessoa de um grupo, cada qual com suas necessidades diferenciadas, a atingir os objetivos propostos, sejam eles pessoal ou profissional, enquanto tenta apenas atingir os objetivos pessoais à motivação, torna-se uma tarefa difícil e complexa, por isso não podemos admitir em uma empresa de grande porte.

Para tanto, far-se-á necessário que ambos devem estar inter-relacionados para evitar tensão, angústia e ansiedade.

Encontramos na literatura, várias definições sobre o tema, abrangendo diferentes aspectos e enfoques. Procuramos reuni-las, observando aspectos conceituais semelhantes, “negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta” (SHELL, 2001, p. 54).

Para tanto, é necessário um conjunto de pessoas, com preparação intelectual, informações e interesses em debater todas as alternativas possíveis até constituir um plano de ação concensualizado: “Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades”. (JUNQUEIRA, 1998, p. 43).

A constituição de um espaço voltado para a coordenação comunicativa das ações em que estejam presentes as condições necessárias para alavancar comunicativamente um acordo, depende inicialmente da possibilidade de interação entre os atores.

Portanto, a negociação envolve alguns conceitos extremamente significativos como processo, consenso e sinergia, pois “negociação importa um acordo e, assim pressupõe a existência de afinidades, uma base de interesses que aproxime e leve as pessoas o conservarem” (MATOS, 1989, p. 240).

Entendemos, a partir de Matos, que sem a conversação não se pode negociar, e esta não se improvisa, nasce de habilidades básicas, tais como: saber ouvir, trocar informações, opiniões, experiências, saber se posicionar, seduzir, persuadir, porque “uma negociação é um processo de comunicação interativo que pode ocorrer quando queremos algo de outra pessoa ou quando outra pessoa quer algo de nós” (SHELL, 2001, p.135).

A partir dessa premissa, a negociação é a interação que ocorre entre as partes até o acordo, este processo inclui comunicação, seleção e implementação de estratégias e táticas. As definições arroladas trazem em seu bojo os princípios fundamentais como a satisfação de necessidades, busca de interesses comuns e acordo, concorrendo para isso, a importância da comunicação.

Em outro posicionamento, a informação é a parte fundamental e pode influenciar decisivamente na direção seguida pela negociação. A informação e o poder serão utilizados individualmente ou simultaneamente dependendo do processo, ou ainda, das pessoas envolvidas, dessa forma “negociação é o uso da informação e do poder, com fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão” (COHEN, 1980, p. 14).

A negociação é um processo, portanto, com etapas distintas e que requerem condutos básicos para determinar a forma como o negociador usa recursos, conhecimentos e

habilidades. A maneira como se desenvolve este processo é decisivo para o desfecho da negociação.

Dentro dessa perspectiva Argyris et al (1999),

a comunicação é eficaz é importante para os administradores por dois motivos: Primeiro, comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, a comunicação é uma atividade, a qual os administradores dedicam uma enorme proporção do seu tempo.

7.1 - Gestão de processos empresariais

O máximo valor agregado ao produto/serviço para o cliente, é diretamente relacionado à focalização dos processos que impulsionam a empresa e a criação de uma mentalidade inovadora. O grau de desenho de um processo corresponde à distância entre o que tem valor para o cliente e o atual nível de desempenho. O intervalo de variação do redesenho vai de 0%(sem mudança) a 100%(eliminação do processo ou criação de um novo processo).

À proporção que aumenta o grau de desenho, cresce também o risco associado. Por mais completos que sejam o planejamento e a análise de uma mudança, seus resultados são incertos até às novas idéias passarem pelo teste da prática. “O aumento da quantidade de mudança acarreta o aumento do risco” (COULSON-THOMAS, 1996, p. 66).

Embora não se espere que as mudanças funcionem perfeitamente da primeira vez, espera-se que as pessoas aprendam a cada experiência e continuem a adequar as modificações, até que se obtenham os resultados desejados. Quando a inovação é valorizada, a disposição em correr riscos aumenta, levando, por fim, aos resultados radicais.

Na década de 70, a existência de produtos certos, com preços justos e boa qualidade, eram suficientes para tornar competitiva praticamente qualquer empresa.

O foco recaía sobre produto/serviço útil que funcionasse bem. Havia condições de trabalhar com estratégias estáveis. A competitividade ficava mais confinada a segmentos de mercado nitidamente definidos. Gradativamente, à medida que mais companhias se tornam capazes de fornecer produtos e serviços de qualidade, o cliente passou a exigir mais. No início dos anos 80, as mudanças nos fatores de competição incluíram a proliferação e a fragmentação de mercados, a aceleração dos ciclos de vida dos produtos e a globalização, que começou a derrubar as barreiras entre mercados nacionais e regionais.

A definição de qualidade evoluiu para o que é hoje geralmente conhecido como Qualidade Total: a quantidade de toda a transação, com prioridades e atividades mais afinadas com o cliente. O tempo tornou-se um fator chave na competição. O crescente dinamismo dos mercados fez com que a capacidade de reagir rapidamente às necessidades mutáveis do cliente passasse a ser um atributo competitivo básico.

Os anos 90 colocaram em primeiro plano o valor do cliente em todas as atividades de uma empresa. O caminho para chegar a esse valor não se restringe mais a produtos e mercados, mas passa a abranger os processos de negócios: é a integração de funções departamentais e até fornecedores, clientes e concorrentes na estratégia da empresa.

Cada década contribuiu com uma nova iniciativa de melhoria: na década de 70 foram as ferramentas de qualidade e o controle estatístico de processo (SPC, do inglês Statistical Process Control); nos anos 80, o Just-in-Time (JIT), o envolvimento dos funcionários e a liderança divisionária; e, nos anos 90, o redesenho inovador de processos e a verdadeira liderança dos gerentes de nível médio, cuja esfera de atuação é renovada e ampliada.

A maximização do valor do cliente repousa sobre a focalização dos processos de negócios que começam e/ou terminam no cliente. A estrutura da organização, bem como o seu pessoal/clima/liderança, dão sustentação a esses processos empresariais, com o intuito de maximizar o valor do cliente. A visão da empresa, os imperativos do negócio e a estratégia viabilizam o valor máximo do cliente.

Em qualquer momento de qualquer mercado há um nível máximo de valor necessário para que existam condições de competir. O nível de Valor Mínimo Aceitável pelo cliente é função de três fatores:

1 - A base de experiência do cliente influi no que ele aceita. Antes da introdução dos carros sem defeitos, os compradores admitiam uma média de sete defeitos por carro, o que, atualmente seria inaceitável;

2 - O que a concorrência faz influi nas expectativas do cliente. Hoje, parece ser um incômodo desnecessário;

3 - O nível de valor desejado é afetado pela tecnologia. Algumas idéias não são viáveis hoje, unicamente devido a limitações tecnológicas.

Portanto, a idéia que o cliente faz do valor é variável. A previsão das necessidades do cliente, a atenção ao mercado e a inovação constante e intencional são fatores necessários para manter a competitividade. Com efeito, conclui-se que os atributos que melhor descrevem a empresa que maximiza o valor do cliente são apenas dois:

- 1 - Os processos de negócios, a estrutura organizacional, o pessoal / ambiente / liderança estão alinhados, visando proporcionar o valor máximo para o cliente;
- 2 - A inovação é altamente valorizada em todos os setores da empresa.

7.2 - Fluxo de processos

Como descrever os processos certos, que será objeto do esforço de melhoria radical?

O jargão empresarial incorporou recentemente um termo que logo se tornou corriqueiro no mundo dos negócios: reengenharia, palavra de ordem adotada por dez entre dez executivos do mundo inteiro preocupados em tornar suas empresas mais ágeis e bem preparadas para os desafios do mercado. Mas, a experiência mostra que a reengenharia nem sempre é a solução miraculosa anunciada por seus defensores (COULSON-THOMAS, 1996).

É melhor começar com uma definição simples de processo, e depois, com base nela, discutir os processos no contexto das oportunidades de melhoria. Para nossos fins, definimos processo como uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), usados para fins específicos, por seu receptor.

Assim como os processos tendem a transpor as fronteiras entre as diferentes funções, é bem possível que uma pessoa, ao executar suas tarefas diárias, participe de mais do que um processo.

Os insumos, as tarefas e os produtos do trabalho estão ligados por “fluxo”. “Fluxo é o que transforma o processo em uma entidade estática, que consiste no progresso do trabalho mediante os insumos, as tarefas e os produtos, em conceito dinâmico”. (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002, p. 71).

Praticamente todas as empresas se organizam em torno de quatro processos centrais fundamentais, dos quais depende, em última análise, a sua capacidade de proporcionar significativo valor do cliente, fator de sobrevivência e crescimento:

- 1 - O processo de confecção do produto,
- 2 - O processo de geração de pedidos,
- 3 - O processo de execução de pedidos, e,
- 4 - O processo de atendimento ao cliente.

Todos os outros processos, tais como o financeiro, o de recursos humanos ou o jurídico, existem para servir de apoio e medir o sucesso desses quatro processos centrais. Todos os processos compartilham algumas características.

Eles consistem em múltiplas etapas, tarefas, operações ou funções executadas em seqüência, ou às vezes em conjuntos de tarefas, operações ou funções executadas simultaneamente ou seqüencialmente.

Eles geram um resultado ou produtos identificáveis, que pode ser um produto físico, um relatório, dados/informações verbais, escritos ou eletrônicos, um serviço ou qualquer produto final identificável de uma série de etapas.

O resultado/produto tem uns receptores identificáveis, que define sua finalidade, suas características e seu valor, seja esse receptor um cliente externo ou interno.

7.3 - Os níveis de processos

Ao considerar os processos identificados em diferentes áreas de atividade, pode-se verificar que essa definição abrange um espectro de processos, que vão desde um pequeno número de etapas que geram um pequeno produto, usado por um cliente interno como insumo para outro processo, até o processo longo e complexo, de muitas etapas, que gera um grande produto para o cliente externo.

Com efeito, toda a operação de uma empresa poderia ser considerada, de acordo com a definição de processo dessas dimensões, contudo, seria complicada demais. Portanto, para fins de análise, é mais conveniente decompor a “árvore genealógica” de processos da empresa em processos de dimensões manejáveis.

O primeiro passo é descer para o nível dos quatro processos centrais e seus processos de apoio. Logo se percebe que este nível também é demasiadamente abrangente e complexo para permitir uma análise rápida; assim, é preciso continuar simplificando. Na maioria dos casos, é no terceiro ou quarto nível da árvore genealógica que se situam os processos cujo tamanho permite viabilizar a melhoria radical. Nesse nível, os processos consistem geralmente, mas não sempre, na geração de produtos para clientes internos.

7.4 - Tempo do ciclo do processo

A maximização do valor para o cliente, a discussão sobre processos de negócios precisam quase sempre ser aperfeiçoados ou redesenhados. A empresa como um todo pode

ser considerado como um processo, alternativamente podem ser identificados os principais processos de uma empresa, ou ainda, pode ser estudado um processo finito manejável.

Os processos evoluem ao longo de sua vida. A princípio são criados para atender a uma determinada necessidade, de acordo com a expectativa do cliente.

No começo de seu ciclo de vida costumam ser muito eficiente. Podem passar por uma fase inicial de refinamento e adaptação, à medida que se ganha experiência, o que aumenta sua eficácia no ambiente organizacional específico em que se encontram. Essas mudanças costumam ser de menor importância e construtivas.

Com o passar do tempo, o plano inicial do processo evolui de acordo com a demanda do cliente. O plano também muda para solucionar os problemas que vão surgindo. Essas mudanças tornam-se mais sérias e mais complexas quanto maior o tempo de vida do processo. Na maturidade, o processo ainda funciona, mas já não é eficaz como antes.

7.5 – Eficácia da negociação

O processo começa a incorporar etapas extras, em geral visando localizar e sanar erros, a dividir responsabilidades entre as linhas da empresa e a criar especialistas em determinadas funções. Começa a haver ambigüidade de responsabilidade e autoridade. A redundância de etapas torna-se comum.

Se essa evolução for reconhecida a tempo por um gerente bem informado e hábil, ele poderá entrar no circuito e redesenhar o processo, devolvendo-lhe a eficácia original. É muito comum o gerente acreditar que não tem autonomia suficiente para alterar o processo e tomar uma providência eficaz dentro de todos os procedimentos e protocolos existentes.

Para poder sobreviver e prosperar, uma empresa precisa se adaptar aos desejos sempre mutáveis de seus clientes e a outras pressões internas e externas. A resposta de uma organização e o tipo de mudança necessária dependem das situações e das circunstâncias que a cercam (COULSON-THOMAS, 1996).

A evolução continua, porém, com um número muito grande de redundância e de envolvidos, gerando maior tempo para cada ciclo dentro do processo. O valor do cliente ficou comprometido, o redesenho para a melhoria radical, torna-se essencial.

7.6 - Tipos de clientes

Os clientes sabem o que querem encontrar na sua empresa, mesmo que não sejam capazes de expressar corretamente seu desejo. É preciso Ter habilidade para monitorar as mudanças no mercado, identificar o impacto e decidir quais as medidas adequadas a tomar.

As empresas acreditam Ter um conhecimento bastante bom sobre o seu cliente, mas essa crença vem da experiência adquirida através dos anos e manipulada para adequar-se às limitações da empresa.

7.7 - Análise de valor

O valor para o cliente é o quociente entre “O que o cliente obteve” e “O que custou para ele” (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002)

Se for superado o Valor Mínimo Aceitável dos clientes, haverá prosperidade; se ficar abaixo do Valor Mínimo Aceitável, pode esperar o fracasso; se atingir o nível e nada mais, pode sobreviver.

O Valor Mínimo Aceitável é determinado por diversos fatores:

A base de experiência do cliente com um setor, um produto ou um serviço;

A base geral de experiência do cliente com mercadorias e serviços;

O que está fazendo a concorrência no setor, grupo de produto ou serviço;

Qual o efeito de limitações tecnológicas na fixação do limite superior?

A pesquisa de valor para o Cliente não é uma pesquisa de satisfação, ela se distingue sobres vários aspectos:

Não se concentra apenas nos clientes atuais.

Pede comparações entre o desempenho da sua empresa e o dos concorrentes.

Ela não pergunta apenas o que é importante para os clientes, mas também, qual a importância de cada item.

Ela dá aos clientes, oportunidades não dirigidas de falar sobre suas expectativas e necessidades de nível macro e micro.

Sua finalidade é desenvolver oportunidades específicas de ação.

7.8 – Medições da negociação

Fixar metas mensuráveis, desafiadoras e viáveis é sempre uma tarefa difícil, mas que se torna mais fácil com o passar do tempo, à medida que os integrantes do Comitê Diretor adquirem experiência e confiança no que é possível realizar. Os resultados de avanço radical devem ser melhorias de 50 a 90% em termos de tempo, qualidade ou outras medidas. Se um processo não foi submetido a esforços de melhoria e está implementado há vários meses, essa proporção de melhoria deve ser prontamente alcançável.

A capacidade de conseguir resultados radicais, da ordem de 50 a 90%, muitas vezes é identificada até nos dados preliminares disponíveis para a avaliação das oportunidades de projeto. Se houver um intervalo de dois dias e um terço desde o recebimento da ligação do cliente, até o encaminhamento do pedido ao local da fábrica, enquanto o exame do processo mostra que o tempo de trabalho real é apenas uma hora, deve ficar bastante evidente a possibilidade de reduzir o tempo em 50 a 90% (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002).

7.9 - Gestão de processos

Há uma série de processos que são essenciais para a gestão da empresa, mas que, aparentemente, não atendem aos requisitos de agregar valor porque não transformam fisicamente o trabalho ou produto porque o cliente não está disposto a pagar por elas. Você poderia questionar se o processo todo tem valor ou deveria ser eliminado.

O envio de uma fatura é um bom exemplo. Será que os clientes se importam se você envia uma fatura para eles? Eles estão dispostos a pagar por isso? Surpreendentemente, a resposta é sim.

Apesar de ser um processo que satisfaz o cliente, ele contém etapas que não agregam valor. Essas etapas são consideradas um desperdício, aumenta desnecessariamente o tempo e os gastos sem representar valor algum aos olhos do cliente.

7.10 - Comunicação organizacional

Deve ser conduzido por um centro de coordenação responsável pelas pesquisas, as estratégias, as táticas, as políticas, as normas, os métodos, os processos, os canais, os fluxos, os níveis, os programas, os planos, os projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional.

Uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens entre o Microsistema interno e o Macrossistema social, estuda a concorrência, analisa as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional (REGO, 1986).

8 – FUNDAMENTOS DA NEGOCIAÇÃO

8.1 – Características

As pessoas negociam o tempo todo, amigos negociam para decidir sobre assunto diversos, crianças negociam para que programa de televisão assistir.

Empresas negociam a compra e venda de seus produtos. A negociação não é um processo reservado apenas a diplomatas habilidosos, ao melhor vendedor ou a um ótimo advogado sindicalista: é algo que todos fazem, quase que diariamente (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002).

Embora os interesses geralmente não sejam tão importantes quanto acordos de paz ou fusões de grandes corporações, todos negociam. A estrutura e os processos de negociação são fundamentalmente os mesmos tanto no nível pessoal quanto em termos diplomáticos e corporativos.

Existindo várias características comuns a todas as situações de negociação:

- 1 – Existem duas ou mais partes envolvidas.;
- 2 – Haverá sempre conflitos de interesse quando envolvidas duas ou mais partes;
- 3 – As partes negociam porque entendem existir algum tipo de influência movida por escolhas e raramente somos forçados a negociar;
- 4 – As partes preferem a um acordo a estabelecer um confronto ou luta aberta;
- 5 – Ao negociar pretende-se dar e receber algo em troca desta negociação;
- 6 – Com uma negociação bem sucedida terá o envolvimento de administração de fatores tangíveis e os intangíveis.

8.2 – Interdependência

Na negociação, as partes precisam uma da outra. O comprador não pode comprar a não ser que alguém venda, e vice-versa. Relações interdependentes caracterizam-se por objetivos interligados, onde as partes precisam uma da outra para alcançar seus objetivos.

Dentre as diversas situações envolvendo uma negociação destaca-se aquela onde a interdependência acontece em uma situação de “ganha-ganha” – isto é, as soluções existentes entre as partes, proporcionam ou permitem que ambas as partes tenham um bom desempenho na negociação proposta entre as mesmas.

8.3 – Ajuste mútuo

As relações de interdependentes, aquelas em que as pessoas são mutuamente dependentes, são complexas. É importante reconhecermos que a negociação é um processo que transforma com o tempo, e o ajuste mútuo é uma das causas-chave das mudanças que ocorrem durante a negociação (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002).

O negociador eficiente precisa compreender como as pessoas ajustarão e reajustarão o que irão dizer durante uma negociação, com base no que a outra parte faz e no que se espera que ela faça.

8.4 – Conflito

Ocorrem quando duas partes estão trabalhando para alcançar o mesmo objetivo e geralmente querem os mesmos resultados ou mesmo acordos muito diferentes. Podendo ser encontrado em todos os lugares, e ser identificado assim:

- 1 – Conflito interpessoal ou intrapsíquico, o conflito ocorre dentro do indivíduo;
- 2 – Conflito interpessoal, ocorre entre pessoas;
- 3 – Conflito intragrupo, ocorre entre pequenos grupos de interesses comuns;
- 4 – Conflito intergrupo, podendo também ocorrer dentro de grupos e entre grupos simultaneamente. Sendo considerada a forma mais complexa.

As funções e disfunções do conflito, geralmente são aceitos como algo ruim e destrutivo, enquanto também pode ser percebido como indícios de que algo não está em conformidade com o esperado. A negociação é uma estratégia de administração produtiva do conflito (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002).

8.5 - Negociar. Por que não?

Entender porque deseja negociar muda de maneira profunda e sem precedentes sua vida e seu poder de influenciar a tomada de decisões. (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002).

O ritmo de mudança, o mercado global e as inesperadas conexões entre as pessoas com as quais realizamos negócios exigem que, a fim de obter sucesso, desenvolva relações comerciais duradouras. Relações essas que não se desenvolvem a partir de cortesias superficiais, situações adversárias ou negócios do tipo “é pegar ou largar”. Relações são baseadas em confiança. O método que você utiliza para conduzir seus negócios, bem como suas atividades na comunidade e a ajuda que você presta aos seus vizinhos determinam se as pessoas confiam ou não em você. O emprego de um processo de negociação, praticado com sinceridade, talento e dedicação, estimula as pessoas a investir confiança em você.

É claro, falando-se de negociações que exploram interesses de cada uma das partes, valores e não simplesmente posições de fachada, e que buscam resultados “ganha-ganha” ou reciprocamente benéficos. Refere a uma atitude diante à vida e aos negócios que demonstra que seu objetivo é alcançar soluções mutuamente satisfatórias com as demais pessoas. O processo de negociação, quando perfeitamente dominado, é a ferramenta que permite a todos construir relações estáveis, independentemente do acordo final que delas resulte.

Qualquer pessoa pode conseguir um acordo favorável quando munido dos tradicionais meios de influência: poder de mercado, dinheiro, informação ou posição.

Abusar de sua influência e resistir em negociar quando se tem à supremacia da situação pode significar um grande risco e pôr a perder a confiança de que você pode tanto precisar em uma outra oportunidade.

Observar a realidade de nosso mundo. A empresa com a qual negocia e tem uma aliança estratégica em um determinado mercado pode ser uma forte concorrente sua em um outro mercado. O que acontece se você exercer poder de mercado em troca de uma vantagem de curto prazo? Você inevitavelmente coloca suas relações e seus próximos negócios em perigo.

O mercado norte-americano é um exemplo brilhante de como o equilíbrio de poder pode ser modificado sem qualquer aviso:

- De acordo com o Departamento Americano de Trabalho (U.S. Department of Labor), pesquisadores estimam que, em média, os trabalhadores têm de oito a dez empregos ao longo de sua vida. O “outro lado”, que você pode

estar intimidando no mundo dos negócios atualmente, pode ser justamente aquela pessoa que no próximo ano obterá um emprego estratégico junto ao seu potencial investidor.

- A Agência Americana de Recenseamento (U.S. Census Bureau) descobriu que 42 milhões de pessoas, ou 16% da população muda de casa uma vez por ano. Dessa forma, o vizinho da sua filha pode ser o seu próximo chefe.

- De acordo com um estudo da Sociedade Americana de Controle de Qualidade (American Society of Quality Control), a principal causa que leva 68% dos clientes a procurar outros serviços é que eles são desestimulados pela atitude do representante da empresa. Você é as relações que você faz. Se você ainda não se deu conta da importância de fortalecer e solidificar suas relações de negócios, você ainda não explorou o verdadeiro poder da negociação.

Não confunda negociar ou o processo de negociação com seus desvios:

- Negociar não é discutir; negociar é conversar com um objetivo em mente. Discutir é para fanáticos. Como bem disse o estimado Winston Churchill, “um fanático é aquele que não consegue mudar de opinião e nem vai mudar de assunto”;

- Negociar é mais poderoso não na solução de conflitos, mas na prevenção deles. Negociar permite que as pessoas com interesses conflitantes se envolvam em um diálogo que leva a resultados mutuamente benéficos;

- Negociar não é manipulação; negociar requer motivação mútua. Manipulação, diferentemente de negociação, consiste em convencer alguém que você está certo quando você está errado, ou vendendo um produto ou serviço que você sabe que o comprador não precisa ou não quer.

- Negociar não exige agressividade; negociar requer determinação. Você deve estar preparado para responder prontamente ao que você deseja, munido sempre de um plano alternativo;

- Negociar não é uma solução provisória; negociar requer envolvimento em um processo que leva tempo e deixam ambos os lados com a sensação de que podem confiar um no outro novamente.

O processo de negociação – preparação, relação recíproca, descoberta de interesses e motivações de suporte, diálogo franco e soluções criativas – encorajam a confiança.

(LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002).

Pense em como você se sentiu nas vezes em que não conseguiu fechar um negócio. Você se lembra de seu contentamento quando os corretores de imóveis aceitaram sua primeira proposta? Será que a exaltação diminuiu quando você pensou que poderia ter se saído ainda melhor? E aquela vez em que você comprou um carro usado e não se preocupou com as razões que levaram a outra pessoa a querer vender? Sua ansiedade aumentou depois, quando você imaginou se o proprietário sabia de alguma coisa que você desconhecia sobre o valor do carro? Então, houve também aquela compra que você cuidou pessoalmente em sua empresa, na qual o outro lado fez concessões sem pedir nada em troca. Você cogitou mais tarde se elas eram válidas, ou se você já tinha dado muito mais do que o outro lado havia imaginado possível? Todas essas tentativas de adivinhação depois que um negócio foi fácil e rapidamente consumado levam a um desgaste de autoconfiança. O processo de negociação, por outro lado, requer relações baseadas em confiança.

As pessoas resistem em negociar por motivos previsíveis. Uma causa primária é que negociar exige paciência. Neste mundo em que a fast food não é rápido o suficiente e nós precisamos mandar um e-mail a partir de nossos celulares para o restaurante mais próximo, a preparação e a meditação necessárias para se negociar bem parecem dolorosas. Tente entender o que motiva o outro lado e o que ele vale. Você pode criar soluções que satisfazem todas as suas necessidades. Aja precipitadamente num negócio com a estratégia “é pegar ou largar” e você já não saberá como solucionar o mesmo problema da próxima vez.

Uma segunda razão pela qual muitas pessoas evitam negociar é porque elas têm sido educadas a não fazer isso. Uma verdade sobre os maiores negociadores por natureza – as crianças. (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002).

Então, segurando algumas guloseimas durante uma visita a um amigo e seu filho de dois anos de idade aponta para os docinhos em minha mão e pede um pouquinho dizendo apenas “doce?”. Entendo o pedido sem a necessidade de uma sentença totalmente articulada e respondo “Ah, que gracinha, você quer um?”. A criança, que se aproveita do fato de que eu fiz apenas uma primeira oferta, sorri e toda feliz responde “Dooooois!”. Crianças pedem o que querem sem o menor acanhamento, e ninguém se incomoda com isso. Diferentemente dos adultos, elas não foram educadas a não deixar de pedir aquilo que elas querem.

A maior parte das pessoas de culturas ocidentais tem sido educada a temer que alguém diga “não”. Livre-se do medo de um “não”. “Não” significa meramente que ainda há algo a ser conversado. Você se lembra da criança que pediu doce? Diga a ela “não” e a resposta natural será “por que não?”. Um “não” lhe dá a oportunidade de perguntar “por que não?” e a chance de explorar soluções mutuamente satisfatórias.

Uma outra razão pela qual as pessoas evitam negociar é porque elas criam hipóteses inválidas sobre o que é ou não negociável. O que não era negociável no passado pode ser agora. A tecnologia traz mudanças incríveis todos os dias. Flexibilidade e compreensão são os dados precursores do sucesso em longo prazo.

Charles Darwin, o pai da teoria da Evolução, diz que “não é a espécie mais forte que sobrevive, nem a mais inteligente, mas sim a que melhor responde às mudanças” (COULSON-THOMAS, 1996, p. 43).

Um negociador preparado considera que tudo é negociável, e é flexível o suficiente para reagir quando o processo de negociação valida ou invalida as hipóteses. O renomado cientista Albert Einstein, em um passeio com seu assistente em 1942, ilustrou essa idéia. Depois de ter aplicado uma prova na turma de alunos de graduação em Oxford, o assistente perguntou: “Dr. Einstein, nós não acabamos de dar para essa classe o mesmo exame que demos a esse mesmo grupo no ano passado?” Einstein balançou a cabeça e respondeu: “Sim, sim, foi o mesmo teste – as mesmas perguntas que nós fizemos no ano passado. Mas, veja você, as respostas mudaram”. (COULSON-THOMAS, 1996, p. 45).

As respostas estão mudando em seus negócios também. Pratique a antiga arte da negociação. Nem sempre você estará no poder para conseguir aquilo que você quer; freqüentemente, você precisará influenciar a tomada de decisões sem ter a supremacia da situação. Negociar ajuda você a conseguir aquilo que você quer mesmo que você não possua o domínio de poder, dinheiro, informação ou posição.

Negociar sempre com satisfação mútua em mente desenvolve confiança nas relações. As pessoas sempre têm a maior consideração, ou seja, realizam seus melhores negócios com pessoas de quem elas gostam e nas quais confiam.

9 – METAS E NEGOCIAÇÃO

9.1 – Traçando uma estratégia de negociação

Um grande passo a ser dado na execução de uma estratégia de negociação é determinar suas metas. Os negociadores devem antecipar o que querem alcançar em uma negociação e devem preparar-se para estes acontecimentos com antecedência. Uma preparação eficiente requer uma abordagem completa e bem pensada desses itens. Devendo especificar suas metas e seus objetivos claramente. As metas de um negociador terão maior efeito em sua escolha de uma estratégia de negociação (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002).

Este efeito ocorre tanto direto quanto indiretamente.

Devemos observar alguns pontos que a meta afeta diretamente a negociação:

- 1 – Desejos não metas, especialmente uma negociação. O desejo é uma fantasia;
- 2 – Nossas metas estão ligadas às metas da outra parte;
- 3 – Existem fronteiras ou limites que podem ser as nossas metas;
- 4 – Metas eficientes devem ser concretas e específicas e, mensuráveis.

9.2 – Escolha de estratégia

Algumas metas, aquelas que são simples e diretas, podem ser alcançadas em uma única sessão de negociação. Dessa forma, a busca de um resultado substantivo singular frequentemente tende a apoiar a escolha da estratégia competitiva. (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002).

Enquanto que em outras negociações mais complexas ou difíceis de concluir, naturalmente exigirá uma seqüência de episódios de negociação até a solução da pendência. As metas orientadas deveriam motivar o negociador na escolha da estratégia em que as relações com a outra parte seja tão valorizada quanto o resultado substantivo. Assim sendo, as metas relacionais tendem a apoiar a escolha de uma estratégia colaborativa ou integrativa.

9.3 – Plano para atingir metas

Citado por Lewicki, Saunders e Minton (2002, p. 38) a estratégia foi definida de muitas maneiras. A palavra vem do termo grego para a arte e a atividade militar em geral, e

inclui os atributos da visão, preparação, responsabilidade e supervisão. Mintzberg e Quinn, que dominam o campo das estratégias de negócios, definem como “a forma ou plano que integra os maiores objetivos, políticos e seqüências de ação de uma organização em um todo coeso”, e afirmam que “uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relevantes, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes de oponentes inteligentes”. (ETICA EMPRESARIAL, 2005)

9.4 – Posições assumidas durante a negociação

Os negociadores eficientes precisam entender o processo de tomada de posição durante a barganha e o papel que tem o ato de fazer concessões durante o processo de negociação. No começo das negociações cada parte assume uma posição. Em geral, uma parte mudará sua posição de acordo com as informações ou com o comportamento da outra. É comum que a posição da outra parte também mude durante a barganha. Mudanças de posição normalmente são acompanhadas de novas informações sobre as intenções, do valor dos resultados e das prováveis áreas para a determinação de acordos da outra parte. A negociação é interativa. Ela fornece a ambos os lados uma oportunidade para darem informações sobre suas posições, o que pode levar a mudanças dessas posições.

As concessões são essenciais à negociação. Sem elas, na realidade não existiriam negociações. Se um lado não está preparado para fazer concessões, o outro lado deve capitular ou as negociações ficarão paralisadas por completo.

9.5 – Fechando o acordo

Após exaustivas negociações por determinado período, e descobrir as necessidades, as posições e talvez o ponto de resistência da outra parte, o próximo desafio para um negociador é fechar o acordo. Existem várias táticas disponíveis para se fechar um acordo, escolher a melhor tática para determinada negociação é muito mais arte do que ciência. (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002).

1 – Fornecer alternativas – Em lugar de fazer uma única oferta final, os negociadores podem fornecer dois ou três pacotes alternativos.

2 – Assumir o fechamento – Agir como se a decisão de comprar algo já estivesse sido anteriormente decidido.

3 – Dividir a diferença – Dividir as razões, ou seja, quando o acerto final tende a fazer com que ambas as partes assumam prejuízos ou ganhos, dependendo dos pontos de vista onde esteja o negociador.

4 – Ofertas apertadas – Onde as alternativas de decisão ficam extremamente reduzidas em termo de tempo. O propósito da oferta apertada é convencer a outra parte a aceitar a determinação e não pensar em alternativas.

5 – Suavizantes – Forma pela qual se convence oferecendo pequenas vantagens à outra parte para fechar o acordo. “Eu lhe darei X se você aceitar o acordo”.

9.6 – Táticas duras

Tais táticas são projetadas para pressionar as parte-alvo a fazer coisas que não fariam em outra situação. Funcionam melhor contra negociadores mal preparados e estas táticas prejudicam mais que beneficiam as negociações. Devendo reconhecê-las e entendê-las caso sejam seu alvo.

A maioria das táticas foi projetada ou para melhorar a aparência da posição de barganha da pessoa que usa a tática, ou para denegrir a aparência das opções disponíveis para a outra parte. Desta forma, deve-se tomar conhecimento, opções para responderem a táticas tipicamente duras.

Ignorá-las - Não responder a uma ameaça é frequentemente o melhor modo de lidar com ela. Mude de assunto e envolva a outra parte em tópico novo, peça um intervalo, e ao retornar, mude de assunto.

Discuti-las – Antes de continuar negociando, ofereça mudar para métodos menos agressivos para que ambos possam ganhar.

Responder na mesma moeda – Negociar no mesmo nível em que a outra parte se posicionar. Mas sempre tomar cuidado para não gerar transtornos futuros que possam vir a dificultar novas negociações.

Cooptar com a outra parte – Ao lidar com negociadora linha dura, antecipe, oferecendo ajuda antes que eles utilizem suas táticas contra você.

Dar importância a algo sem importância, embora pouco adotada por ser difícil de ser defendido, estar bem preparada para a negociação a tornará menos suscetível a ela. Quando a

outra parte assume uma posição completamente oposta ao que você espera, você pode suspeitar que uma tática de dar importância a algo sem importância está sendo usada.

Todas as táticas podem, facilmente, intensificar a interação de uma discussão tranqüila para uma hostilidade amarga. A negociação, todavia, é uma tentativa de solucionar um conflito sem o uso da força, sem luta. Além disso, para obterem êxito, ambas as partes em negociação têm que sentir, no final que o resultado é o melhor que puderam alcançar e que vale a pena aceitá-lo e apoiá-lo. Conseqüentemente, a negociação é um processo que não só requer habilidade, mas também, e até mesmo mais importante, bom entendimento e planejamento. (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002).

10 – NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA

10.1 – Em muitas negociações, não precisa haver vencedores ou perdedores; todas as partes podem ser vencedoras.

Aqueles que desejam alcançar resultados integradores torna-se muito análoga ao conselho administrativo de motivar os outros. Os seguintes processos tendem a ser fundamentais para se alcançar quase todos os acordos integradores:

Criando fluxo livre de informações – Todos os negociadores tem de criar condições para uma discussão livre e aberta de todos os assuntos.

Tentando entender as verdadeiras necessidades e os objetivos do outro negociador – Conseqüentemente, ao longo do processo de compartilhamento de informações sobre preferências e prioridades, as partes têm que fazer um verdadeiro esforço para entender o que o outro lado realmente quer alcançar.

Enfatizando os pontos em comum entre as partes e minimizando as diferenças – Só dando uma ênfase nas coisas em comum, o que finalmente conduzirá a uma solução.

Procurando soluções que venham ao encontro das metas e dos objetivos de ambos os lados - Em contraste com a negociação integrativa, na visão de Lewicki, Saunders e Minton (2002), bem sucedida não só exige que cada negociador defina e procure suas próprias metas, mas também esteja atento às metas dos outros e procure soluções que satisfaçam ambos os lados.

10.2 - Passos-chave no processo de negociação integrativa

- 1 – Identificar e definir o problema – etapa mais difícil;
- 2 – Definir o problema de maneira que seja mutuamente aceitável;
- 3 – Manter a declaração do problema clara e simples;
- 4 – Colocar o problema como meta e identificar os obstáculos para atingi-la;
- 5 – Despersonalizar o problema;
- 6 – Separar a definição do problema da procura por soluções.

10.3 – Entendendo o problema completamente – identificar interesses e necessidades

Dando ênfase ao fato de que um ponto-chave para se alcançar um acordo integrador é a habilidade das partes em chegar aos interesses um do outro. (FISHER; URY; PATTON, 1985, citado por ARROYO, 2005)

Cada negociador precisa buscar o pensamento e a lógica da outra parte para determinar fatores que a motivem a chegar a esses pontos. O ponto de partida é que, se ambas as partes entendem os fatores motivadores do outro, elas podem reconhecer possíveis compatibilidades de interesses que lhes permitam inventar posições novas que ambos endossarão.

10.4 – Tipos de interesses

Interesses substantivos - Questões econômicas e financeiras como preço ou taxa;

Interesses processuais – O modo em que se resolverá a disputa;

Interesses de relação – Forma de manter o nível de relação entre as partes;

Interesse em princípio – Em relação ao que se pode considerar justo, certo, aceitável ou algo realizado no passado e deveria ser feito no futuro.

10.5 – Gerar soluções alternativas

Ampliar o bolo – Modo em que ambos os lados possam alcançar seus objetivos.

Troca de favores – Onde as partes tem opções de soluções para seus problemas.

Usar a compensação não-específica - Quando ocorre pagamento e a outra parte acomoda seus interesses.

Cortar custos por complacência – Uma parte atinge seus objetivos, e os custos dos outros são minimizados se ele concordar em segui-lo.

Achar uma solução ponte – Pontes ou opções criadas para satisfazer ambas as partes.

Os negociadores precisam conseguir sinalizar ao outro lado as posições nas quais são firmes e as posições nas quais estão dispostas a serem flexíveis.

10.6 – Avaliando e selecionando alternativas

Será necessário avaliar todas as alternativas, assim poderão ser selecionados aqueles que melhor atendam as expectativas de todo bom negociador:

Estreitar a gama de opções de solução.

Aceitar os critérios antes de avaliar as opções.

Avaliar soluções com base na qualidade e na aceitabilidade.

Estar disposto a justificar as preferências pessoais.

Estar alerta a influencia de fatores intangíveis ao selecionar opções.

Usar subgrupos para avaliar opções complexas.

Fazer um intervalo para acalmar os ânimos.

Explorar modos diferentes de fazer a troca de favores.

Explorar as diferenças na preferência de risco.

Explorar as diferenças de expectativas.

Explorar as diferenças de preferências de tempo.

Manter as decisões experimentais e condicionais até que todos os aspectos da proposta final estejam completos.

Minimizar a formalidade e o registro de dados até que os acordos finais sejam fechados.

10.7 – Comunicação clara e precisa

Uma comunicação clara e precisa é uma precondição para uma negociação integrativa de alta qualidade. Devendo os negociadores estarem dispostos a compartilhar informações sobre eles mesmos. Numa era de informação pela qual o mundo vive no momento, a comunicação – que é basicamente o processo de troca de informações – tem um papel crucial. Esse processo é fundamental na vida de uma empresa e pessoas, porque nenhum indivíduo pode administrar sozinho todas as informações necessárias para tomar uma decisão (ARGYRIS et al, 1999).

10.8 - As funções da comunicação

Argyris et al (1999), explicam a existência de quatro funções básicas dentro de um grupo ou organização: Controle, Motivação, Expressão emocional e Informação.

Controle: As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. Em exemplo é quando um funcionário é orientado pelo superior a seguir as normas da empresa, a comunicação está desempenhando a função de controle.

Motivação: A comunicação facilita motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo.

Expressão emocional: A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação.

Informação: A última função desempenhada pela comunicação relaciona-se como facilitadora de tomada de decisões, pois as informações proporcionam as pessoas ou grupos o que precisam para tomar decisões.

10.9 - O Processo de comunicação

Os passos entre uma fonte e um receptor, que resultam na transferência e compreensão de um significado. (ARGYRIS et al, 1999).

O processo de comunicação é composto de sete partes:

Fonte de comunicação: Emissor que transmite um pensamento;

Codificação: Que converte pensamento em forma simbólica;

Mensagem: O que é comunicado;

Canal: O meio pelo qual a mensagem viaja;

Decodificação: Tradução da mensagem enviada pelo emissor;

Receptor: Quem recebe a mensagem;

Feedback: Indica se a mensagem pretendida foi recebida.

10.10 - Barreiras na comunicação

Existem várias barreiras interpessoais e intrapessoais que ajudam a entender por que uma mensagem que é decodificada pelo receptor acaba sendo diferente da que o emissor pretendia comunicar (ARGYRIS et al, 1999).

As mais consideráveis:

- **Filtragem:** manipulação da informação pelo emissor, para ela seja vista de maneira mais favorável pelo emissor. Por exemplo, quando o administrador diz ao seu superior exatamente aquilo que acredita que o chefe quer ouvir, ele está

filtrando a informação. A filtragem é comum nas grandes organizações do que nas pequenas.

- **Percepção Seletiva:** o receptor no processo de comunicação vê e escuta seletivamente, com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências, históricos e outras características pessoais. Exemplo, o entrevistador que acredita que as mulheres sempre colocam a família antes do trabalho, ao selecionar novas funcionárias vai ver essa tendência em todas as candidatas.

- **Sobrecarga de informação:** Uma condição em que a quantidade de informação excede a capacidade de processamento do indivíduo. Um exemplo é o que acontece com os executivos por terem uma demanda muito grande para atender telefones, e-mails, fax, reuniões, leituras profissionais etc.

- **Defesa:** A defesa é usada quando a pessoa se sente de alguma forma ameaçada, assim utiliza-se da defesa para reduzir a capacidade de entendimento mútuo. Assume comportamentos como: ataques verbais, comentários sarcásticos, excesso de julgamento e questionamentos sobre os motivos dos outros. Quando as pessoas assumem este tipo de comportamento, geralmente a resposta defensiva é para prejudicar a comunicação eficaz.

- **Linguagem:** As palavras têm significados diferentes. "O significado das palavras não está nelas, está em nós". Nas organizações, os funcionários geralmente provêm de origens diferentes e, portanto, possuem padrões diversos de linguagem. Exemplo um advogado ao falar com uma pessoa que não é de sua profissão, será quase certo afirmar que a pessoa não entenderá seu vocabulário.

10.11 - Medo da comunicação

A tensão ou ansiedade em relação à comunicação oral ou escrita, sem motivo aparente. Este é um problema que afeta grande parte da população, é um problema muito sério, pois afeta toda uma categoria de técnicas de comunicação.

O medo de comunicação tornará difícil uma simples conversa com outra pessoa, ou levar uma grande ansiedade apenas por falar ao telefone. Levando a pessoa ao uso de fax ou e-mails para transmitir mensagens por medo da comunicação. Isso ocorre em muitas empresas.

10.12 - Direção da comunicação

A comunicação pode fluir verticalmente ou horizontalmente. A dimensão pode ser dividida em direção ascendente ou descendente.

Comunicação descendente: A comunicação que flui, dentro de um grupo ou organização, dos níveis mais altos para os mais baixos.

Vejamos alguns exemplos de comunicação para baixo:

- Informação relacionada a diretrizes, regras, procedimentos, objetivos e outros tipos de planos.
- Designação de funções e ordens.
- Feedback sobre desempenho.
- Informação geral sobre a organização, como seu progresso ou status.

Comunicação ascendente: A comunicação ascendente é a que se dirige aos escalões mais altos do grupo ou da organização. É utilizada para fornecer feedback aos executivos, informá-lo sobre os progressos em relação às metas e relatar os problemas vigentes.

Alguns exemplos de comunicação ascendente;

- Relatórios de desempenho indicando resultados, progresso ou problemas.
- Pedidos de ajuda, de informação ou de recursos.
- Expressão de atitudes, sentimentos e queixas que influenciam o desempenho direta ou indiretamente.
- Idéias e sugestões para melhoria e resolução de problemas.

Comunicação lateral ou horizontal: Quando a comunicação se dá entre os membros de um mesmo grupo, grupos do mesmo nível, administradores do mesmo nível ou entre quaisquer pessoas de horizontabilidade equivalente, dizemos que esta comunicação é liberal.

A comunicação lateral ou horizontal inclui:

- Comunicação entre colegas do mesmo grupo de trabalho.
- Comunicação entre departamentos do mesmo nível.

10.13 - Redes de comunicação

Os canais pelos quais a informação flui. Esses canais podem ser de dois tipos:

- Redes formais: Comunicações relacionadas com o trabalho, que segue a cadeia de autoridade.
- Redes informais: Conhecida como rede de rumores, ou seja, é livre para fluir em qualquer direção, passar por cima dos níveis de autoridade e pode satisfazer às necessidades sociais dos membros dos grupos, bem como facilitar a execução de tarefas.

10.14 - Comunicação não-verbal

São mensagens enviadas através dos movimentos do corpo, das entonações ou ênfase que colocamos nas palavras, das expressões faciais e da distância física entre o emissor e o receptor (ARGYRIS et al, 1999). Podemos classificar duas formas para transmitir essa comunicação:

- A linguagem corporal: Expressa por meio de movimentos do corpo e expressões faciais, é parte significativa de qualquer comunicação face a face.
- A paralingüística: descreve os aspectos não-verbais de comunicação, que englobam o tom da voz, o ritmo da fala, as pontuações e outras características que vão além das palavras faladas.

10.15 - Comunicação multicultural

A comunicação eficaz é difícil mesmo sob condições ideais. Os fatos multiculturais certamente têm o potencial de aumentar os problemas de comunicação.

Um gesto aceitável e corriqueiro em uma cultura pode tornar-se sem sentido ou até ofensivo em outra.

Primeiro, existem as barreiras semânticas: As palavras significam coisas diferentes para pessoas diferentes. Isso é particularmente verdadeiro para pessoas de culturas diferentes.

Segundo, existem as barreiras causadas pelas conotações: As palavras têm implicações diversas em diferentes linguagens. As negociações entre executivos norte-americanos e japoneses, por exemplo, costumam ter problemas por causa do termo japonês *hai*, equivalente ao "sim" em inglês, mas com a conotação de "sim, estou ouvido" e não de "sim, concordo".

Terceiro, existem as barreiras causadas pelas diferenças de entonação: Em algumas culturas, a linguagem é formal e em outras, informal. As pessoas falam de uma forma quando estão em casa e diferente quando estão no trabalho. Senão houver uma diferenciação, poderá haver problemas.

Quarta e última, existem as barreiras causadas pelas diferenças de percepção: Pessoas que falam idiomas diferentes na verdade vêem o mundo de formas diferentes. Os esquimós percebem as diversas nuances de neve, tendo até diferentes nomes para cada uma. Os tailandeses percebem o "não" diferentemente dos demais povos, já que essa palavra não existe no seu vocabulário.

Contexto Cultural: A melhor compreensão dessas barreiras culturais e suas implicações para a comunicação multicultural podem ser obtidas através dos conceitos de culturas de alto e baixo contexto.

Culturas de alto contexto: Culturas que utilizam amplamente indícios não-verbais e sinais situacionais sutis em seu processo de comunicação.

Culturas de baixo contexto: Culturas que utilizam essencialmente a palavra para transmitir significados em sua comunicação.

10.16 - Comunicações eletrônicas

As comunicações eletrônicas não requerem mais que você esteja à sua mesa de trabalho ou diante de uma estação de trabalho para estar "disponível". O telefone celular, o Pager e os palmtops permitem que você seja alcançado em qualquer lugar, durante uma reunião, em seu horário de almoço, na visita a um cliente do outro lado da cidade. A linha divisória entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário não é mais muito clara. Na era da eletrônica, todos os funcionários podem estar, teoricamente, "a trabalho" 24 horas por dia.

Para Lewicki, Saunders e Minton (2002), os negociadores precisam tomar cuidado ao construírem uma mensagem para persuadir a outra parte sobre o ponto de vista deles. Aspectos de conteúdo, da estrutura da mensagem e seu estilo de entrega – Tudo pode influenciar até o ponto em que uma mensagem é persuasiva. A maneira de comunicar alguma coisa é tão importante quanto o que se tem a dizer, no caso se a outra parte não é persuadida pelo argumento utilizado, vindo a se caracterizar como uma mensagem ineficaz.

Os negociadores normalmente passam muito tempo criando maneiras de apoiar e documentar suas posições; dedicam menos tempo a pensar em como a informação é apresentada ou como usar qualidade na fonte e do receptor para aumentar a probabilidade de

êxito da persuasão. A atenção cuidadosa aos fatores de fonte, de objetivo e de contexto, em vez de apenas aos fatores da mensagem, provavelmente terá um impacto na eficácia do negociador. (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002).

11 – ÉTICA EM NEGOCIAÇÃO

11.1 – Entendendo a ética.

Ética da negociação é visto por Lewicki, Saunders e Minton (2002), como sendo padrões sociais amplamente aplicados sobre o que é certo ou errado em uma situação em particular, ou um processo para fixar esses padrões. Podendo diferir de moral, que são convicções individuais e pessoais sobre o que é certo e errado. A ética procede de filosofias em particular as quais pretendem definir a natureza do mundo no que vivemos e prescrever regras para vivermos juntos.

Existem vários padrões que possibilitam avaliar as estratégias e táticas nos negócios empresariais:

- Tomar a decisão com base nos resultados esperados, ou o que nos daria o maior retorno financeiro;
- Tomar decisão com base no que a lei diz, na legalidade do assunto;
- Tomar decisão com base na estratégia e nos valores da minha organização;
- Tomar a decisão com base em minhas próprias convicções pessoais e o que minha consciência me disser para fazer.

A ética é uma característica inerente a toda ação humana e, por esta razão, é um elemento vital na produção da realidade social. Acredita-se que bons resultados profissionais e empresariais devem resultar de decisões morais ou éticas e que ter padrões éticos podem significar bons negócios em longo prazo (RAMOS, 2001).

O empresário que obtém um rápido ganho financeiro tirando vantagens de clientes, fornecedores ou funcionários e até mesmo da sociedade pode acusar lucro em curto prazo, mas a confiança que perdeu no processo jamais será restaurada em suas relações de negócios. O cliente desapontado passará a consumir os produtos da concorrência assim que aparecer uma oportunidade.

Perceberemos assim, claramente, a necessidade da moderna gestão empresarial em criar relacionamentos mais éticos no mundo dos negócios para poder sobreviver e, obviamente, obter vantagens competitivas. A sociedade como um todo também se beneficia deste movimento. A organização deverá então agir de forma honesta com todos aqueles que têm algum tipo de relacionamento com ela.

Deverá incluir em sua estratégia de negócios o apoio a objetivos de interesse social e de responsabilidade pública, como: melhoria na educação, assistência médica, excelência na proteção ambiental, conservação de recursos naturais, serviços comunitários, melhoria das práticas industriais e estão envolvidos nesse grupo os clientes, os fornecedores, os sócios, os funcionários, o governo e a sociedade como um todo. Seus valores, rumos e expectativas devem levar em conta todo esse universo de relacionamento e seu desempenho também devem ser avaliados quanto ao seu esforço no cumprimento de suas responsabilidades públicas e em sua atuação como boa cidadã. Deverá incluir em sua estratégia de negócios o apoio a objetivos de interesse social e de responsabilidade pública, como: melhoria na educação, assistência médica, excelência na proteção ambiental, conservação de recursos naturais, serviços comunitários, melhoria das práticas industriais e organizacionais, intercâmbio de informações relacionadas com a qualidade, a promoção da cultura, do esporte e do lazer e do desenvolvimento nacional, regional ou setorial.

Percebe-se que, mesmo no campo dos negócios e empresas, aparentemente o menos propício para aplicações éticas, tem surgido uma necessidade cada vez mais urgente de seu estudo.

Seguindo esta lógica, onde o próprio capitalismo necessita redescobrir suas regras, ter padrões éticos significa ter bons negócios e parceiros em longo prazo, pois o consumidor está cada vez mais atento ao comportamento das empresas, pois existe um intenso metabolismo no relacionamento entre as empresas e as sociedades em que estão inseridas. Códigos de conduta, regulamentos, responsabilidade social, políticas, contratos e liderança, são exemplos de como a empresa pode desenvolver sua ética no contato com a sociedade.

11.2 – Ética social e empresarial

Para conquistar um diferencial e obter a credibilidade e aceitação da sociedade e das diversas partes interessadas dentro do universo empresarial, além de novas práticas e da publicação anual dos balanços e relatórios sociais e ambientais, as corporações têm buscado certificações, selos e standard internacionais na área social.

A empresa-cidadã opera sob uma concepção estratégica e uns compromissos éticos, resultando na satisfação das expectativas e respeito aos direitos dos parceiros. Com esse procedimento, acaba por criar uma cadeia de eficácia, e o lucro nada mais é do que o prêmio da eficácia (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002). A responsabilidade social deixa de ser uma opção para as empresas, ou seja, é uma questão de visão, de estratégia e de sobrevivência.

A clara posição de fragilidade das empresas que têm as economias fortes como principais mercados consumidores, faz com que elas, em um primeiro momento, procurem assegurar-se de que a ética e a transparência norteiam a sua interação com o meio onde estão estabelecidas. Passando enxerga-se como promotoras na melhoria do contexto social que as envolve; como parte ativa desse processo de evolução. Seguindo uma tendência mundial, cresce a cada ano o número de instituições que investem em projetos sociais, adotando uma postura mais sensível aos problemas da comunidade ou assumindo responsabilidade sobre os impactos causados por seus processos produtivos.

11.3 – Ética – Explicação e justificativas

Do ponto de vista do negociador, para Lewicki, Saunders e Minton (2002), a motivação primária para utilizar uma tática enganosa e ganhar uma vantagem de poder temporária. O negociador poder ter tomado a decisão por usar tal tática casual e rapidamente para conseguir sua vantagem tática ou depois de avaliação longa e cuidadosa das varias opções e das suas prováveis conseqüências. Quando um negociador vir a usar uma tática que possa produzir uma reação – “Eu me vejo como uma pessoa de integridade e, mesmo assim, decidi fazer algo que poderia ser visto como antiético”, para a vitima, para a comunidade e para os observadores que podem expressar sus preocupações. Os propósitos primários destas explicações e justificativos são racionalizar; explicar ou desculpar o comportamento, a fim de verbalizar uma razão boa e legítima do porquê desta tática ter sido necessária. (ASHLEY, 2002). Cita-se a seguir alguns exemplos:

- A tática foi inevitável – Os negociadores em geral justificam suas opções reivindicando que a situação tornou necessário que agissem do modo como fizeram.
- A tática era inofensiva – O negociador pode dizer que o que ele fez era realmente trivial e não muito significativo.

A tática ajudará a evitar conseqüências negativas – Os negociadores estão argumentando que os fins justificam os meios.

Eles iam fazer isto de qualquer maneira, assim farei primeiro – O negociador legitima o uso de uma tática porque antecipa que o outro pretende usar táticas semelhantes.

Os negociadores em geral esquecem o fato de que, embora táticas antiéticas ou expedientes podem fazê-los conseguir o que querem em curto prazo, estas mesmas táticas geralmente conduzem, no final das contas, a uma eficácia reduzida ou mesmo até inexpressivas, quando se comparadas às posturas éticas adotadas por outros negociadores.

12 – GERENCIANDO NEGOCIAÇÕES DIFÍCEIS

12.1 – Clientes difíceis

Preparar a força de trabalho requer decisões sobre objetivos, estratégias, estruturas (...). Há cinco etapas envolvidas na administração da equipe de vendas:

-recrutar e selecionar os vendedores;

-treiná-los em técnicas de vendas, nos produtos e políticas da empresa e na orientação para a satisfação do cliente;

-supervisionar a equipe de vendas, auxiliar os vendedores a utilizar seu tempo com eficiência;

-motivar a força de vendas, equilibrar as quotas, conceder prêmios monetários e outras formas de motivação;

-avaliar o desempenho individual e coletivo dos vendedores.

Assim como existirão clientes para o seu produto, pode estar certo também de que existirão reclamações sobre seus produtos e serviços (KOTLER, 2000).

Todos se perguntam por quê?

É possível uma empresa deixar todos os clientes 100% satisfeitos e, evitar em 100% do tempo, defeitos ou falhas nos seus produtos e serviços? Em uma única palavra: Não.

Para Lewicki, Saunders e Minton (2002), deve-se tentar encontrar uma empresa que não cometa um erro ocasional, ou funcionários que não cometam um erro acidental uma vez ou outra, ou quem simplesmente está de mau humor, o que é refletido no atendimento ao cliente.

Então leve em consideração que reclamações sempre vão existir!

E isto é bom. As reclamações são boas para você.

Uma das piores coisas que os clientes podem fazer quando eles se deparam com um serviço insatisfatório ou com um produto de baixa qualidade é não falar para você e partir para a concorrência. Afinal, se você não ficar sabendo quais problemas que fazem os seus clientes optarem por sua concorrência, como poderá consertá-los?

As reclamações dos clientes são boas porque elas:

-Destacam as áreas que precisam ser melhoradas;

-Identificam os procedimentos que causam transtornos ao cliente;

-Revelam informações que estão faltando, ou que estão erradas, quando você se comunica com os clientes;

- Identificam a equipe que precisa de mais treinamento ou de uma supervisão mais atenciosa;

-Fornecem uma inspeção em níveis confiáveis;

-Mostram políticas que podem estar ultrapassadas;

-Desencadeiam mudanças positivas (se você tomar uma atitude diante das reclamações);

-Levantam a moral da equipe (através de uma mudança positiva);

-Fornecem um excelente método de obtenção de informações;

-Fornecem um ponto de referência em relação às outras empresas;

- Identificam os clientes que se preocupam.

É importantíssimo considerar esse último ponto: Clientes que reclamam são clientes que se preocupam!

É verdade que os clientes que reclamam geralmente querem, de alguma forma, serem restituídos pelas inconveniências que sofreram. Mas, a maioria dos clientes quer apenas que a empresa cumpra as promessas que fez, promessas essas que deveriam ser o objetivo principal em qualquer venda da empresa.

Ao mesmo tempo em que essas pessoas se preocupam com elas mesmas e alcançam seus próprios níveis de satisfação, elas também se preocupam com os compromissos futuros que vão ter com a empresa, por isso querem ajudar a empresa para que esta esteja à altura para satisfazer os novos compromissos.

Caso contrário essas pessoas irão simplesmente desistir e fazer seus negócios em outro lugar (depois de exigir um reembolso do dinheiro que já foi gasto com o produto ou serviço insatisfatório).

Alternativamente, essas pessoas podem decidir ficar em silêncio, tirando de você a oportunidade de melhorar, ou ainda, tornar públicas as reclamações, tentando prejudicar mais a sua empresa, pois acreditam que foram as maiores prejudicadas por ela.

Os clientes insatisfeitos têm cinco opções:

- Permanecer em silêncio;
- Reclamar com você;
- Reclamar com os amigos, colegas ou com qualquer pessoa que escute;
- Reclamar no Procon;
- Fazer um site contra a sua empresa.

Qual dessas cinco opções seria melhor para sua empresa? Com toda certeza, a segunda opção.

Sua empresa com certeza não quer os seus clientes insatisfeitos reclamando no Procon, ou na imprensa, já que isso vai custar um tempo e um esforço enorme para resolver. Sem falar na péssima publicidade e no risco de perder outros negócios.

O mesmo vale para a terceira opção, já que mais uma vez isso vai prejudicar os seus negócios com o círculo de amigos do seu cliente insatisfeito.

A quinta opção está sendo cada vez mais considerada por clientes p. da vida, mundo afora. Um bom exemplo é o site www.reclameaqui.com.br que encoraja os clientes insatisfeitos a reclamarem sobre as empresas.

Estima-se que existam milhares de sites como este na Internet, todos criados por clientes insatisfeitos.

Quer eles sejam clientes fiéis, clientes p. da vida, clientes chateados, clientes ofendidos, clientes desapontados, clientes bravos, clientes corretos, ou mesmo clientes errados – os clientes que reclamam diretamente na empresa se preocupam.

Se as atitudes da sua equipe podem ser mudadas para que eles coletivamente ou individualmente vejam as reclamações dos clientes que se preocupam, então a sua empresa está disposta a aprender com as reclamações e implementar passos reparadores que resultam na recuperação de clientes que partiram e que estão partindo.

Infelizmente, Lewicki, Saunders e Minton (2002), analisam que muitas empresas tratam as reclamações dos clientes como “situações embaraçosas” que precisam ser enumeradas, retificadas e esquecidas assim que a equipe responsável pelo serviço parta para a próxima reclamação de cliente. Isto é porque grande parte do “serviço de atendimento ao cliente” nos dias de hoje é conservador e mal dirigido por gerentes e funcionários que apenas se preocupam com a quantidade de reclamações e não com o seu teor.

Quando as reclamações são lidadas e conduzidas desta maneira, o verdadeiro aprendizado organizacional e a oportunidade de transformar as reclamações em novos níveis de satisfação do cliente, através de mudanças positivas, são geralmente perdidas. Para sempre. Ou, pelo menos, até que um novo gerente iluminado assuma o comando do chamado serviço de atendimento ao consumidor.

Por fim, é importante lembrar que todas os reclamantes têm uma coisa em comum – todos eles são clientes ou prospects.

A reparação do serviço começa na maneira como você lida com as reclamações e com os reclamantes. Então, sempre acredite que as reclamações fazem bem para o seu

negócio. Além disso, as pessoas que reclamam são clientes que realmente se importam com o seu futuro. Ou pelo menos com o futuro delas como seus clientes.

Não seria maravilhoso não ter que lidar com clientes nervosos? Mas a vida, infelizmente, não é um mar de rosas. Não importa o quanto tente, uma vez ou outra encontrará clientes nervosos. Só precisa saber como lidar com eles de maneira rápida e profissional.

Acalmar um cliente nervoso nunca é agradável, mas deve ser feito. Quando um cliente está nervoso, a situação pode causar grande stress e tensão para os empregados e para os outros clientes, afetando todo o escritório.

Saber como resolver o conflito rapidamente e de modo profissional pode fazer uma grande diferença em como os funcionários farão seu trabalho e como os outros clientes se sentirão a respeito.

Dicas de como acalmar um cliente nervoso.

1. Leve o cliente a sério - O cliente não quer uma resposta como "Você está brincando", "Sem chance" ou "Você só pode estar de gozação". Ele quer que você seja profissional e que leve a sério à reclamação e o interesse dele.

2. Trate o cliente com respeito - Um cliente nervoso não quer piedade nem arrogância. Ele quer que o trate, assim como ao seu problema, com respeito. Isto pode ser difícil quando o cliente está errado e mesmo assim está tentando culpar sua empresa. Mas é o que tem que ser feito.

3. Dê resposta imediata - O cliente não quer que examine o pedido dele no próximo mês, semana, ou mesmo, no dia seguinte. Ele quer que faça já! Então, mostre que está interessado em atendê-lo rapidamente, não importa o quão cansado esteja. E mesmo que não esteja conseguindo resolver imediatamente, ligue para o cliente e mostre que está com a mão na massa.

4. Alguém, aos olhos do cliente, precisa ser repreendido ou punido - Assegure ao seu cliente que alguma atitude será tomada a fim de corrigir o problema dele. Diga isso mesmo se não for o responsável. Discretamente informe o incidente ao seu supervisor para que ele possa explicar o problema para seu colega de trabalho e evitar problemas semelhantes no futuro.

5. Esclareça o problema para que, assim, ele nunca volte a se repetir - Às vezes, o cliente só quer saber que alguma coisa está sendo feita, para que desta forma o problema não volte a acontecer. Assegure a ele que irá relatar o problema à pessoa responsável, para que ela possa tomar as devidas providências.

6. Ouça o cliente - O que o cliente nervoso quer, em primeiro lugar, é ser ouvido. É difícil prestar atenção no que está sendo dito numa situação tensa, principalmente se não

desenvolveu as técnicas adequadas para enfrentar a situação. Mas precisa ouvir – e ouvir com atenção.

7. Mostre empatia - É preciso mostrar ao cliente que pode entender o motivo dele estar nervoso. Não está dizendo que sabe exatamente como ele se sente, porque não pode saber isso. Está reconhecendo o direito dele de se sentir daquele jeito, e de maneira alguma está menosprezando os motivos dele. Diga frases como “Eu posso entender como você se sente”, “Eu estaria nervoso também” ou “Parece que nós causamos algum incômodo a você. Eu sinto muito”. Mas jamais, em hipótese alguma, fale “Eu sei como você se sente”, pois você não sabe.

8. Consiga esclarecimento - Comente o que ele está dizendo para ter certeza de que entendeu o pedido antes de tentar solucioná-lo. Não repita exatamente o que ele disse, pois isso irá irritar ainda mais o cliente nervoso. Diga coisas como “Parece que o que você está dizendo...”, “Talvez eu tenha me enganado...” ou “Deixa eu ver se entendi o que você disse...” e fale o que entendeu da situação.

9. Chame a atenção do cliente - Se o cliente está falando alto e não está dando uma chance de explicar ou fazer alguma pergunta, fale o nome dele no começo da sua frase. A maioria das pessoas ouve quando elas escutam o próprio nome.

10. Pergunte o que ele gostaria que acontecesse - Se o cliente está teimoso e obstinado, e, por causa disto, e está tendo dificuldade em chegar a um acordo, faça comentários que direcione o cliente a encontrar uma solução. Pergunte “O que você gostaria que eu fizesse agora”, “O que deixaria você feliz” ou “Como você gostaria que essa situação terminasse”. Geralmente, o que o seu cliente vai pedir é menos que você poderia ter oferecido. Se a proposta do cliente está dentro das suas condições e critérios, aceite-a. Se não, faça uma contra-proposta. Se não pode chegar a um acordo, é hora de chamar o seu chefe. A menos que seja o gerente, não é sua função convidar o cliente a fazer seus negócios em outro lugar.

11. Repita Educadamente - Se o seu cliente continua insistindo em alguma coisa que é excessivo ou impossível, fale a ele o que pode fazer (e não o que não pode fazer). Continue repetindo isto, sem se tornar hostil ou falar em voz alta, até que seja ouvido. Por exemplo, se o cliente insiste em obter determinada coisa, e não tem no estoque, explique a ele que você não tem o produto disponível e fale à data que vai receber o produto.

12.2 – Alguns tipos difíceis

Seria maravilhoso se todas as pessoas com quem você faz negócios fossem calmas, honestas e moderadas. Infelizmente, às vezes até a pessoa mais agradável se transforma num manipulador insuportável na hora da negociação. (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002). Aponta algumas características e tipos de clientes, facilmente reconhecidos.

Negociadores eu-ganho-você-perde - Estas pessoas estão concentradas em sempre sair por cima, mesmo que isto signifique que a outra parte vá embora arrasada. Esta é uma atitude comum entre clientes que sentem que você está à mercê do dinheiro deles.

Quando encontrar com esse tipo de pessoa, é preciso mostrar a ela que uma negociação não tem que ser, necessariamente, um ganha-perde. É preciso convencê-las de que um resultado ganha-ganha é uma possibilidade e possivelmente a melhor solução para os dois lados.

Pessoas que não conseguem tomar decisões - Nada desgasta mais uma negociação - que já está na reta final - do que clientes que não conseguem tomar uma decisão. Quando se deparar com executivos indecisos, a primeira atitude que precisa ter é definir o motivo da demora. Tente responder às perguntas: Eles precisam obter um “siga em frente” de outra pessoa? Eles estão hesitantes porque não têm informação suficiente? Ou estão desconfiando de algo?

Algumas pessoas são naturalmente lentas para decidir, então é preciso dar mais tempo a elas. Outras perdem a clareza; neste caso, um cronograma poderia ser útil. Dê o máximo de informação disponível a esses executivos para deixar que eles tomem a (melhor!) decisão.

Mentirosos - Na semana passada ela jurou que sua empresa igualasse o seu preço ao do seu concorrente, ela assinaria o pedido. Hoje ela diz que nunca disse isso e, ainda por cima vai precisar abaixar o preço ainda mais – e acrescentar de graça uma garantia maior para conseguir fechar negócio.

Lidar com pessoas que constantemente mudam os fatos é muito complicado. O melhor que tem a fazer é se prevenir. Fique de olho e anote tudo o que os clientes dizem. Periodicamente, confirme as condições que foram negociadas, via e-mail ou fax.

Vendedores Problemas - São realmente comuns encontrar pessoas difíceis, mas se deparar com os mesmos problemas inúmeras vezes é hora de olhar para dentro de si mesmo. Precisar que fique em harmonia conosco mesmo. Temos que perguntar qual papel estamos interpretando neste diálogo que faz a outra pessoa se comportar deste modo? Lembre: no final

das contas, é responsável pelo que acontece se for vítima de qualquer uma dessas pessoas difíceis.

12.3 – Lidando com clientes difíceis

Um dos grandes desafios dos vendedores é o atendimento de clientes considerados difíceis. Como lidar com clientes chatos? – é a pergunta que geralmente fazem. Embora não exista fórmula mágica, existem algumas alternativas:

- Primeiro – O que entendemos como um cliente difícil?

A primeira coisa a ser feita é tentar decifrar o tipo de cliente que está na nossa frente e o motivo da sua “chatice”.

Ele pode “ser” chato porque é exigente, detalhista e técnico e não sai por aí metendo a mão no bolso para qualquer vendedor;

Ele pode “estar” chato porque teve problemas com o atendimento ou com os produtos que comprou;

Ele pode “estar” enfrentando problemas particulares ou até mesmo “ser” chato por natureza;

- Segundo – De que lado está o problema?

Deve-se esclarecer uma coisa importante – O que nós, vendedores, queremos de um cliente – Fechar a venda e pensar na melhor forma de gastar a comissão ou comprar uma boa briga? A resposta é tão óbvia que estará pensando que só um maluco faz uma pergunta destas, não está? Sabe o que é? Há muitas histórias de vendedores dizendo que pode até perder a venda, mas não leva desaforo pra casa! A partir do princípio de que somos da paz e que tudo o que queremos é ver o cliente feliz. Então qualquer estratégia que possamos adotar tem como objetivo baixar a adrenalina dos clientes chatos e, se possível, transformá-los em bons amigos. Se formos capazes de entender a situação e definir de que lado está o problema, vai ficar mais fácil resolver cada conflito. Lewicki, Saunders e Minton (2002), descrevem alguns casos:

1. Estratégia para lidar com clientes exigentes, detalhistas e técnicos.

- Primeiro – Definir de quem é o problema.

Quando você se depara com um cliente exigente que valoriza cada um dos centavos que vai gastar, ou excessivamente técnico a ponto de fazer perguntas que você nem imaginava que alguém pudesse fazer, de quem é o problema, seu ou dele? É lógico que é seu! Ele está desempenhando o papel que cabe a um bom comprador – valorizar cada centavo investido.

- Segundo – Resolver o problema.

Cabe a você, como vendedor, saber negociar, ter competência para responder às perguntas, eliminar as dúvidas, e dar ao cliente a segurança de que está fazendo um bom negócio.

2. Estratégia para lidar com clientes aborrecidos com o atendimento, ou com a qualidade dos produtos ou serviços.

- Primeiro – Definir de quem é o problema

Quando você se depara com um cliente reclamando da qualidade do produto, demora na entrega, ou qualquer outro problema referente a serviços, o problema é seu e da sua empresa. Mesmo que fique comprovado que o cliente não tem razão, ainda assim o problema deve ser enfrentado como sendo do vendedor e da empresa. Sendo assim, tire o problema da mão do cliente o mais rápido que puder!

- Segundo – Resolver o problema.

A primeira coisa que você deve fazer é deixar o cliente falar à vontade. Não o interrompa. Simplesmente ouça e deixe que descarregue a adrenalina. Se você tentar interrompê-lo, vai jogar lenha na fogueira e alimentar o descontrole dele. Imagine que o cliente está reclamando de um atraso na entrega da mercadoria, o que acabou provocando transtornos para ele e para a família. Quando ele se calar, faça uma pergunta resumindo o que ele disse para demonstrar que você o ouviu e está interessado em ajudá-lo. Por exemplo – O Sr. está me dizendo que a entrega atrasou e que acabou causando grande transtorno para a sua família, é isso? Após a confirmação, coloque-se no lugar dele demonstrando que está entendendo a situação, dizendo algo como – Posso imaginar o transtorno e os problemas causados pela demora na entrega da mercadoria. Você vai perceber que o cliente vai se acalmar dando oportunidade para que o assunto seja analisado de forma racional. Lembre-se – ou você age de forma a trazer um cliente irado para o campo racional ou não haverá diálogo!

3. Estratégia para lidar com clientes realmente difíceis.

- Primeiro – Definir de quem é o problema

Entendemos que estamos diante de clientes realmente difíceis quando não existir qualquer antecedente que justifique o seu mau-humor. Existem, infelizmente, muitas pessoas que usam as outras para descarregar seus ódios, transferir suas culpas ou pavonear seus egos. Você, vendedor, como pessoa pública, não está livre de ser alvo desse tipo de pessoas. Afinal, nem todo mundo é obrigado a gostar de você, não é verdade? O que você está pensando –

que não tem nada a ver com os problemas dos outros, certo? Já ouvi vendedores dizerem que o ouvido deles não é “penico” para ouvir tanta porcaria! Lá isso é verdade! Mas quando lembrar o que, foi decidido, deve continuar sendo da paz e fazer os clientes felizes e manter seus ganhos.

- Segundo – Resolver o problema.

Pois é, mesmo o problema não sendo seu e sim do cliente, a forma mais digna de lidar com esse tipo de clientes é não expô-los ao ridículo mais do que já estão! Deixar o cliente pagar um mico maior não vai ser bom para ninguém. Nesses casos, tudo o que poderá fazer é dar o ouvido para o cliente despejar suas frustrações e o ombro para o cliente chorar suas mágoas. Ouça tudo o que ele tem a dizer e permaneça calado. Na maioria das vezes, quando ele se dá conta do papelão que está fazendo, olha para você e diz, muito sem graça – Me desculpe! O problema não é com você. É que o dia para mim está sendo terrível... Isso quando não desata a contar a sua vida desde os primeiros passos. Você sabia que nos dias de hoje, em que a solidão está presente na vida da grande maioria das pessoas, elas nada mais querem do que alguém que esteja disposto a ouvi-las?

- 4. A terrível vingança

A partir desse momento, como vendedor, vai começar a pôr em prática a sua terrível vingança – vender o mais que puder para esse cliente!

- 5. Moral da história.

Quem ri por último é porque conseguiu ganhar mais!

13 – NEGOCIAR MELHOR E SEMPRE

As negociações giram em torno do princípio da troca e é preciso dar para poder receber. A chave para qualquer negociação é que cada uma das partes deve tirar vantagens das concessões que se fazem. Em princípio, negociar com êxito nunca deveria resultar num vencedor nem num perdedor. Ou ambas as partes obtêm um resultado satisfatório ou é um caso de fiasco. O último caso verifica-se quando nem as prioridades mínimas das partes são atingidas.

Todo cuidado ao fazer claramente a distinção entre desejos e necessidades quando determina os seus objetivos. Pode desejar uma coisa, mas não precisa dele necessariamente. É somente quando de fato precisa verdadeiramente de alguma coisa que deve incluí-la nos seus desejos.

No atual cenário de negociações, percebemos várias influências dentro de uma nova realidade de um mundo em transformação altera o equilíbrio entre as pessoas, grupos e organizações, gerando obsolescência dos profissionais. O sucesso não ocorre por acaso e é resultado de constante desenvolvimento. O autodesenvolvimento é o grande diferencial desses novos tempos. Onde os ambientes voláteis, dinâmicos e incertos exigem disposição para correr riscos, pois as decisões são cada vez mais tomadas, pressionadas pelo tempo.

Esta nova realidade aponta para relações de longo prazo associada a crescente interdependência. E demonstrar interesse verdadeiro pela outra parte, ajuda na construção daquilo que se denomina “conspiração” que poderá ocorrer, favorecendo ou prejudicando o negociador.

O negociador precisa conhecer e praticar as todas as etapas da negociação, aliando suas habilidades em estabelecer estratégias de longo prazo, associando a arte em fazer concessões em busca de colaboração e a construção de processos participativos, são básicas para a obtenção dos melhores resultados quando a possibilidade de conflitos é latente.

Percebendo os sintomas das situações de conflitos, conhecer as bases de poder e encaminhar as negociações para melhores soluções para a organização, são habilidades exigidas dos profissionais que atuam em negociação.

Nas situações de negociação, o ponto crítico é a habilidade em conviver construtivamente com a energia dos outros negociadores, buscando acordos que possam ser suportados por ambas as partes.

“Negociar é a arte de buscar acordos, na presença de interesses comuns e posições divergentes” (BASSO, 2005)

14- METODOLOGIA

A empresa E. Rosa Corretora de Seguros de Vida e Consórcio Ltda., criada com o propósito final para prestação de serviço ao Bradesco Vida e Previdência S.A., atuando junto a agência do Banco Bradesco em Ceres – Goiás. Com foco voltado principalmente nos clientes da agência e conquistas de novos, através de parceria consolidada entre as gerências. Desenvolvendo diversas negociações através de seu portfólio de produtos e serviços capaz de atender as expectativas de todos seus clientes e não clientes de forma satisfatória.

Caracterizando assim, um estudo de caso, onde a autora deste trabalho lança mão de levantamentos de diversas fontes bibliográficas. A metodologia do presente, será desenvolvida de acordo com o cronograma, levantamentos bibliográficos buscando embasamento teórico e baseado em um trabalho de estudo de caso, assim definido por Alvarenga (2001), consiste no trabalho que estuda, descreve e explica através de desenvolvimentos históricos, pessoas, grupos, famílias, instituição social ou comunidade. Estuda a interação de fatos que produzem mudanças.

Enquanto Martins (2000), descreve estudo de caso da seguinte forma: dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e interações ambientais de uma (ou algumas) unidade social: indivíduo, grupo, instituição, comunidade... São validados pelo rigor do protocolo estabelecido.

A principal característica do estudo exploratório está na informalidade e flexibilidade e criatividade, e neles procuram-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou melhor conhecimento sobre o objeto em estudo, levantando hipóteses a serem confirmadas. Onde Gil (1996, p.45), define este tipo de estudo como

a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Outra forma de identificar um estudo exploratório, por Samara e Barros (2002), tem como principal característica à informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procuram-se obter o primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor

conhecimento sobre o objeto em estudo levantado e hipóteses a serem confirmadas. Sendo realizados a partir de dados secundários.

O Estudo de caso é caracterizado conforme aponta Gil (1994), pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados.

O Estudo de caso é muito freqüente na pesquisa social, devido a sua relativa simplicidade e economia, já que pode ser realizado por um único investigador, ou por um grupo pequeno e não requer a aplicação de técnicas de massa para coleta de dados, como ocorre nos levantamentos.

Pelo entendimento de Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Os dados foram coletados através de:

1 - Revisão bibliográfica: esta é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas a partir de técnicas de análise de conteúdo (GIL, 1994).

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado. Citado por Lakatos e Marconi (1991), que Manzo (1971, p.32) a bibliografia pertinente “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

2 - Análise documental: a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental, vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. (GIL, 1994).

3 - Observação participante: ou observação ativa, consiste na participação real do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. O observado

assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. Daí por que se pode definir observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo. (GIL, 1994).

Lakatos e Marconi (1991), adotam o que para Mann (1970, p.96), a observação participante é uma “tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de molde a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referencia deles”. Em geral, são apontadas duas formas de observação participante:

- Natural – o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga;
- Artificial – o observador integra-se ao grupo com a finalidade de obter informações.

3 - Questionário: constituindo com uma das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados nas pesquisas sociais. Sendo definido com a técnica de investigação composta por um numero mais ou menos elevado de questões apresentadas pro escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. (GIL, 1994).

Do ponto de vista de Lakatos e Marconi (1991), questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas pro escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

4 - Escala likert: a escala de likert baseia-se na de Trhurstone¹. É, porém, de elaboração mais simples e de caráter ordinal, não medindo, portanto, a quanto uma atitude é mais ou menos favorável (GIL, 1994). Sâmara e Barros (2002), dizem que é o método pelo qual o respondente indica o grau de concordância ou discordância de acordo com as variáveis e atitudes relacionadas ao objeto pesquisado.

Os resultados obtidos foram tratados na forma de:

5 - Tabulação manual dos dados: constituindo em procedimento mais elementar de tabulação. Consistindo no uso de lápis e papel. Toda vez que aparece determinado valor, este é registrado com um traço (ou outro sinal qualquer) (GIL, 1994).

¹ Esta escala constitui a primeira experiência de mensuração de atitudes com base numa escala de intervalos. A despeito das criticas que lhe tem sido formuladas e de ter caído em desuso, esta escala

Caracterizando assim o estudo como sendo quantitativo e qualitativo

6 - Pesquisa quantitativa: busca uma análise quantitativa das relações de consumo, respondendo a questão “Quanto?” para cada objeto do projeto de pesquisa que tenha adotado esta metodologia. Daí, a necessidade de esses estudos serem realizados a partir da elaboração de amostras da população, utilizando-se a estatística para este fim, pois o que se pretende é extrapolar os resultados obtidos na amostra em estudo para determinada população. Os resultados da pesquisa serão analisados e interpretados a partir de médias e porcentuais das respostas obtidas. (SÂMARA; BARROS, 2002). Enquanto que Lakatos e Marconi (1991), dizem que consiste em emitir um julgamento através de escala com vários graus de intensidade para o mesmo item. As respostas sugeridas são quantitativas e indicam um grau de intensidade crescente ou decrescente.

7 - Pesquisa qualitativa: busca pelo fato de abordar os fatores de pesquisa tanto através de análise da frequência visível, concretas e externas dos fenômenos, quanto através do uso de percepções subjetivas dos sujeitos envolvidos, procurando aprender de forma complementar as características dos fenômenos de pesquisa, dizem Sâmara e Barros, 2002).

População

8 - A população alvo pesquisada: trata-se de clientes e não clientes da agência do Banco Bradesco na Cidade de Ceres, Goiás, onde foi utilizado questionário com perguntas, visando estabelecer o nível de satisfação dos entrevistados em relação às negociações realizadas, concretizadas ou não.

População, conforme define Roesch (1999), “É um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”.

A população para a coleta de dados é composta de:

- 20 clientes e não clientes (Bradesco).

Esta entrevista foi realizada durante o expediente bancário.

15.RESULTADOS E DISCUSSÃO

A realização do presente trabalho com certeza em muito irá contribuir para o atingimento de futuras propostas de negociações que a empresa onde foi realizada este estudo/estágio estará propondo a seus clientes atuais e futuros, com uma nova visão de mercado.

Após ter tomado conhecimento de diversos detalhes que envolvem uma negociação e do fato que valorizar as partes envolvidas neste processo, pode ser uma das melhores alternativas em soluções nas negociações propostas.

O resultado obtido na pesquisa apresentou nível satisfatório e positivo, como demonstra em anexo em relação ao questionamento sobre este fator, provando que uma boa negociação também dependerá da oferta de bons produtos e serviços, também de um bom relacionamento, qualificação e envolvimento dos membros negociadores da empresa.

Para Shell (2001), "Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta".

Com base nesta afirmação, entende-se que muitos outros fatores sejam fundamentais para o sucesso na negociação entre os quais a capacidade de comunicar de forma eficaz para transmitir convincentemente essa importante habilidade de negociar.

Podemos observar que a afirmação do autor acima citado é contundente com o resultado obtido no questionário, que sem uma comunicação de mão dupla não existirá um feedback no processo de negociação, pois o cliente precisa entender as informações no que se diz a respeito aos produtos e serviços oferecidos pela Empresa E. Rosa Corretora de seguros de Vida e Consórcio Ltda., para que se possa tomar uma decisão de negociação.

O resultado de 85% dos entrevistados sobre os produtos e serviços oferecidos e administrados pela Empresa E. Rosa Corretora de Seguros de Vida e Consórcio Ltda. atender suas expectativas, foi favorável para a Empresa, que, diga-se de passagem, atua no mercado há apenas dois anos, se destacando pelo conhecimento e discernimento no que diz respeito a atributos, vantagens e benefícios oferecidos para os seus clientes atuais, potenciais e futuros.

Fica evidenciado que todos os tipos de negociação feitos pela Empresa E. Rosa Corretora de Seguros de Vida e Consórcio Ltda. tendem a adequar-se aos benefícios trazidos por seus produtos e serviços atendendo assim às necessidades dos seus clientes. Por esta razão, tais apontamentos por parte dos clientes resultaram em:

- O aumento de autoconfiança;
- O desenvolvimento do comprador, a confiança no vendedor;

- e a construção de relacionamentos.

Matos (1989, p.240), afirma que “Negociação importa um acordo e, assim pressupõe a existência de afinidade e uma base de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem”.

Enquanto que Shell (2001, p.135), afirma “Uma negociação é um processo de comunicação interativo que pode ocorrer quando queremos algo de outra pessoa ou quando outra pessoa quer algo de nós”.

Os dois autores condizem na mesma idéia central segundo a qual o importante é que o profissional e o cliente observem as suas necessidades e desejos.

Além disso, clientes potenciais e clientes atuais querem negociar com vendedores que conhecem seu negócio e seus produtos.

Quando o cliente tem confiança na capacidade do vendedor ou negociador, a apresentação de negociação torna-se mais aceitável e confiável.

Isso lhe permitirá explicar melhor um produto que se adapte às necessidades do cliente. Mas o conhecimento do produto, por si só, talvez não seja suficiente para convencer todos os compradores, isso necessitará de uma prospecção de mercado, ou seja, uma identificação da clientela sobre a qual compensa mais dirigir os esforços e recursos de negociação.

Para melhorar suas chances de negociação, o negociador deverá dominar a arte de fazer uma boa apresentação na negociação, dominando a existência de quatro funções básicas: Controle, Motivação, Expressão Emocional e Informação.

Argyris et al (1999) afirmam que

uma comunicação clara é precisa e uma pré-condição para uma negociação integrativa de alta qualidade. Devendo os negociadores estarem dispostos a compartilhar informações sobre eles mesmos. Numa era de informação pelo qual o mundo vive no momento a comunicação - que é basicamente o processo de troca de informações - tem um papel crucial. Esse processo é fundamental na vida de uma empresa e pessoas porque nenhum indivíduo pode administrar todas as informações necessárias para termos uma decisão

Este domínio e boas relações comerciais serão construídos com base em seu conhecimento da empresa, do setor e das necessidades e expectativas do cliente.

Pois isto mostrará ao cliente que você está preocupado em solucionar os seus problemas e satisfazer suas necessidades, esse é o reflexo do profissionalismo.

O resultado obtido do questionamento sobre o relacionamento Cliente x Empresa foi um tanto surpreendente, pois o significado de 95% ser ótimo mostra claramente que a

empresa tem uma missão de continuar a defender este propósito, pois o resultado disso é que o profissional criou condições de negociar com os clientes repetidas vezes construindo um relacionamento em longo prazo.

Esta abordagem tem como grande objetivo deixar o cliente próximo da empresa e não – vulnerável as ações dos concorrentes.

As formas atuais utilizadas pela Empresa E. Rosa Corretora de Seguros de Vidas e Consórcio Ltda. demonstram uma preocupação constante em não perder seus clientes fiéis e em oferecer fatos novos a cada momento.

E por meio da criação de uma ampla gama de novidades que a empresa busca cativar o seu público, evitando assim uma possível vulnerabilidade quanto às ações de seus concorrentes diretos e indiretos.

As constantes atitudes identificadas como de relacionamento acabam sendo vistas pelo mercado consumidor como vantagens que são oferecidas em troca de uma maior concentração de compras.

Mas, na ocorrência deste resultado de relacionamento Cliente x Empresa, ficou entendido que a Empresa E. Rosa Corretora de Seguros de Vida e Consórcio Ltda. preza pela Ética da Negociação que é vista por Lewicki, Saunders e Minton (2002)

Como sendo os padrões sociais amplamente aplicados sobre o que é certo ou errado em uma situação particular, ou em um processo para fixar esses padrões errados em uma situação particular, ou em um processo para fixar esses padrões. Podendo diferir de moral, que são convicções individuais e pessoais sobre o que é certo e errado. A ética procede de filosofia em particular as quais pretendem definir a natureza do mundo no que vivemos juntos.

Para Ramos (2001)

A ética é uma característica inerente de toda ação humana, e por esta razão é um elemento vital na produção da realidade social acredita – se que bons resultados profissionais e empresariais devem resultar de decisões morais ou éticas e que ter padrões éticos pode significar bons negócios em longo prazo

Percebe assim, que a moderna gestão empresarial de negociação da Empresa E. Rosa Corretora de Seguros de Vida e Consórcio Ltda. criou um relacionamento ético no mundo dos negócios, para poder sobreviver, e obviamente, obter vantagem competitiva.

Na grande maioria dos negócios entre cliente x empresa envolve habilidades de negociação.

Como afirma Kotler (2000, p. 65), “Assim como existirão clientes para o seu produto, pode estar certo também de que existirão reclamações sobre os seus produtos e serviços”.

Isso significa se uma empresa é possível deixar todos os clientes 100% satisfeitos e evitar 100% do tempo defeitos ou falhas nos seus produtos ou serviços? A resposta é NÃO.

Pois no mundo dos negócios sempre haverá superação, pois se não a existisse não haveria sentido na vida, isto é bom, é através dela que se destacam áreas a serem melhoradas, procedimentos que causam transtornos aos clientes, revelam informações precisas da empresa, dos clientes e funcionários.

A afirmação de Lewicki, Saunders e Minton (2002, p. 35) “Deve – se tentar encontrar uma empresa que não cometa um erro ocasional, ou funcionários que não cometam um erro acidental uma vez ou outra, ou que simplesmente está de mau humor, o que é refletido no atendimento do cliente”.

Como é visto no resultado de atendimento e solução de negociação a empresa E. Rosa Corretora de Seguros de Vida e Consórcio Ltda. encara estas reclamações como um aprendizado para o seu crescimento, para ela significa implementar passos reparadores que resultam na recuperação de clientes que partiram ou que estão partindo.

A empresa tem como filosofia que todos os reclamantes ou não são eles clientes ou prospects da empresa.

O atendimento e solução da negociação ao cliente e o teste final, pode se fazer tudo o mais certo, em termos de produtos, preço, vantagem e benefícios, mas, a não ser que você complete o processo com atendimento ao cliente incrivelmente bom, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair dos negócios.

A única maneira de ser bem sucedida com os clientes e fornecer continuamente “O atendimento a ponto de obsessão”.

Obs. A obsessão é a preocupação permanente com atendimento aos clientes.

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE – E. ROSA
CORRETORA DE SEGUROS DE VIDA E CONSÓRCIO LTDA.**

1 - Os produtos e serviços oferecidos e administrados pela E. Rosa atende suas expectativas?

- totalmente
- parcialmente
- não atende
- sem resposta

2 - Os produtos e serviços negociados pela E. Rosa atendeu suas necessidades ou expectativas?

- totalmente
- parcialmente
- não atende
- sem resposta

3 - Como é seu relacionamento com a E. Rosa em suas negociações?

- ótimo
- bom
- ruim
- péssimo
- sem resposta

4 - Os funcionários da E. Rosa estão preparados para o atendimento e solução de uma negociação empresarial?

- bem preparados
- razoavelmente
- mal preparados
- sem resposta

QUADRO I – Respostas obtidas dos questionários aplicados

Nº. DE QUESTIONÁRIOS APLICADO	20				
PERGUNTAS	EM PERCENTUAL				
Atendimento das expectativas oferecidas pela empresa	85%	10%	0	5%	100%
Atendimento dos produtos e serviços negociados	75%	20%	0	5%	100%
Relacionamento empresa-cliente na negociação	95%	5%	0	0	100%
Sobre o preparo dos funcionários para atendimento e finalização de uma negociação	90%	5%	0	5%	100%

Fonte: elaborado pela autora (2005)

QUADRO – II

PERGUNTAS	TOTAIS				
1	17	2	0	01	20
2	15	4	0	01	20
3	19	1	0	0	20
4	18	1	0	01	20

Fonte: elaborado pela autora (2005)

16. CONCLUSÃO

Conclui-se que após os estudos realizados devemos agora encarar a negociação de outra forma, ou seja, com uma visão mais crítica e atual de todos os processos aqui envolvidos. Desde as relações humanas, se desenvolveram com o passar dos tempos, isso nos leva a crer, que o conflito só é utilizado por extremistas, e a única vantagem que esses extremistas têm é a intimidação, ou o medo provocado em fracos oponentes, esquece os benefícios que poderiam obter em uma nova negociação com um mesmo oponente, por isso, a importância da relação ganha-ganha.

Pense no mundo há 50 anos atrás, como era diferente, pense no que vai mudar em 5 ou 10 anos, percebe nesse exato momento quantas mudanças vão ocorrer no seu dia, é preciso estar preparado. Pensar que o problema sempre aparece quando estamos despreparados é errado quando isso acontecer quer dizer que você é quem perdeu o controle da situação, o amanhã só depende de hoje.

Negociar necessita de flexibilidade e improvisação além de criatividade, sempre há uma saída que deixará as duas partes satisfeitas, tratar seu oponente como ele quer que você o trate, fará a diferença. Não se preocupe com o tempo, ele é seu aliado, tempo dedicado ao planejamento e ao estudo do seu adversário nunca é demais.

A arte de negociar é de vital importância para qualquer pessoa, que não deseja se isolar, e busca agregar valores que impulsionem sua carreira ou sua vida pessoal.

A partir do momento em que entramos em uma negociação, nunca mais vamos deixar passar despercebidos, os aspectos aqui estudados.

17. SUGESTÕES

Após a realização do presente estudo e, observando negociações realizadas e comparando com as melhores práticas recomendadas, acreditamos que alguns procedimentos atualmente pela E. Rosa Corretora, nos processos de negociações com base no questionário, embora realizado através de modelo básico visando atender às necessidades da pesquisa.

Sugere-se que novo estudo seja realizado no sentido de se buscar novos clientes e para que isso se torne viável, torna-se cada dia mais necessário se obter a informações relevantes e transformá-las em instrumentos de coesão de trabalho. Pode-se afirmar que a competitividade de uma empresa é diretamente proporcional a sua capacidade de obter informações sobre seus clientes e processá-las e disponibilizá-las de forma rápida e segura. Identificando mercados potenciais e oportunidades, além de decidir com maior segurança os caminhos a serem traçados.

A todo o momento, os meios de comunicação estão se referindo à fusões, incorporações, *joint-ventures* e alianças estratégicas, como necessidades de uma economia moderna, dinâmica e competitiva. As negociações estão presentes, não apenas quando se firmam acordos estabelecendo estes tipos de procedimentos, mas também nas suas implementações, quando pessoas, provenientes de culturas organizacionais distintas e até conflitantes, devem encontrar termos comuns e trabalharem numa mesma direção.

Um novo estilo de gerência que busca o máximo aproveitamento das potencialidades de pessoas, freqüentemente, bastante capacitadas, em que perdem, ou mesmo não encontram espaço, conceitos do tipo "manda quem pode, obedece quem tem juízo" ou "você é pago para fazer, não para pensar", ou seja, quem pensa são os escalões superiores. Aos demais, cabe apenas executar.

Uma questão básica: saber a diferença entre objetivo e alternativa e manter o foco. Em decorrência, fecham-se acordos sem que sejam avaliadas as reais necessidades, nem as alternativas de alianças que sejam mais adequadas, ou seja, perde-se o foco daquilo que é realmente importante.

Flexibilidade é fundamental, ou a época das certezas já era. Flexibilidade significa encontrar condutas e obter respostas apropriadas para cada situação. E o que dá certo num contexto ou para algumas pessoas, pode dar completamente errado em outro contexto ou para outras pessoas.

Só entender do assunto não basta. É preciso trabalhar o processo e os relacionamentos.

Normalmente os negociadores estão tão focados no assunto, ou conteúdo da negociação, que se esquecem do processo e dos relacionamentos entre eles.

Informação é poder. Mas é preciso saber separar o joio do trigo. A matéria-prima do processo de negociação é a informação. Informações que são geradas e obtidas dentro ou fora da negociação. E, se a matéria prima estiver com defeito, o produto, ou seja, o acordo, estará comprometido. Assim, é preciso ter muito cuidado com o lixo, ou seja, informações distorcidas e difundidas de forma leviana.

A Internet facilita, mas não substitui o contato face a face. Com a Internet, a possibilidade de se obter informações e de contatos que passem pelas barreiras da hierarquia se amplia significativamente. Entretanto, nada substitui o contato pessoal.

É preciso desenvolver a capacidade organizacional de negociação. Normalmente, quando se busca capacitação em negociação, pensa-se somente em capacitação individual. Alguns poucos, em equipe e, raramente ou nunca, em capacitação organizacional. Isto tem sido sempre assim em função de uma compreensão fragmentada da questão. Entretanto, pode se constituir em grave erro, pois a capacidade de uma empresa, em termos de negociação, não depende apenas das capacidades individuais de seus negociadores. Negociadores excelentes, mas com condições organizacionais adversas, podem ter desempenhos medíocres e, o que é pior, serem responsabilizados por um desempenho, cujo fator determinante foi a baixa capacitação organizacional e não individual. É neste sentido que se faz indispensável compreender o que venha a ser e qual a importância da capacitação organizacional em negociação.

Negociar, mais do que nunca, vem a se constituir numa habilidade essencial. Mas é preciso estar atento aos pontos que podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso.

18. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, M.A.de F. P. **Apontamentos de metodologia para a ciência e técnicas de redação científica**, 2. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2001. 430 p.

ARGYRIS, CHRIS. et al. **Comunicação eficaz na empresa**. Tradução de Talita Macedo Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 255 p.

ARROYO, M. **Administração de empresas: ética empresarial**. Disponível em: www.workshop.com.br.paginas/artigos/caldeirão.htm. Acesso em: 07 maio 2005.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002. 356 p.

BASSO, Carlos. **Negociação**. Disponível em: www.crbasso.com.br. Acesso em: 16 mar.2005

CHIAVENATO, Idalberto, **Empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2004. 300 p.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980. 180 p.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994. 155 p.

COUSON-THOMAS, Colin. **Reengenharia dos processos empresariais**. Tradução de Ronaldo Sergio de Biasi. Rio de Janeiro: Record, 1996. 290 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 200 p.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 250 p.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação: tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP, 1998. 240 p.

KOTLER, Philip, **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 450 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991. 320 p.

LEWICKI, Roy L.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. - **Fundamentos da negociação**. Tradução Raquel Macagnam Silva. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 280 p.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 200 p.

MATOS, F. G. **Negociação gerencial: aprendendo a negociar**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985/1989. 270 p.

RAMOS, Arruda Whitaker. **Fundamentos de ética empresarial econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986. 179 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999. 356 p.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. Belo Horizonte: Interlivros, 2001. 400 p.

SÂMARA, Beatriz Santos e BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 280 p.

SHELL, Richard G. **Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso**. São Paulo: Negócio 2001. 230 p.

TOFLER, Alvin. **O choque do futuro**. São Paulo: Nobel, 1998. 520 p.

YIN, Robert. **Estudo de caso, planejamento e meta**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 296 p.

SITES CONSULTADOS

www.workshop.com.br/paginas/artigos/caldeirao.htm. Acesso em: 07 abr.2005
www.eticaempresarial.com.br/artigos.htm. Acesso em: 08 abr. 2005.

Revisado por



19.ANEXOS

19.1 – ANEXO I

RELATORIO DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Relatório Parcial tem por objetivo caracterizar a Entidade Concessionária, através do levantamento de dados dos itens abaixo.

Nome da Entidade Concessionária. Emiliana Rosa Corretora de Seguro de Vida e Consórcio LTDA.

Endereço. Praça João Pedrosa n. 116, Centro, Ceres – Goiás

Telefone. 62 3971412 **Fax.** 62 3231797 **E-mail.**
emiliacorr@yahoo.com.br

Nome dos Proprietários ou Grupo Associado.

Sirlene de Oliveira Correa

Emiliana Rosa Correa

Nome e cargo da Chefia Direta.

Sirlene de Oliveira Correa – Sócia. Gerente

Ramo de Atividade.

Corretagem de seguros, dos ramos vida, capitalização e planos previdenciários e consorcio em geral.

Não tem

Principais Metas da empresa.

Estar à frente do mercado, atravessar os altos e baixos períodos de instabilidade da economia brasileira e manter atualizada com as tendências e expectativas dos clientes em todas as áreas de negócios.

Produtos desenvolvidos pela Empresa.

Prestação de Serviço, na atividade de corretagem.

Histórico

A Empresa Emiliana Rosa Corretora de Seguros de Vida e Consorcio LTDA, situada na Rua 36 Qd. 09 Lt. 11 St. Rialma II, na cidade de Rialma GO, deu inicio as suas atividades comerciais em 14/11/2003, com a duração por tempo indeterminado, com a prestação de Serviço para a Empresa Bradesco Vida e Previdência, na Comercialização de Seguros, dos ramos de Vida, Capitalização o e Planos Previdenciários e Consorcio em Geral, na Agencia Bradesco de Ceres - Go, situada na Praça João Pedrosa n. 116, Centro, Ceres - Go. A empresa não possui empregado, sendo as próprias sócias, as pessoas responsáveis pela prestação de serviço e comercialização.

Salienta-se que por ser uma empresa que com suas atividades comerciais, dado inicio em 14/11/2003, ela foi fundada com o objetivo para a atender os clientes diretamente . Foi imprescindível para garantir a tranquilidade e continuidade apresentar soluções em produtos e serviço que garantem a confiança da nossa sociedade.

O pensamento, a visão de negocio da Corretora e de que a atividade só tem sentido se atender aos interesses da sociedade.



FICHA DE AVALIAÇÃO DE ATIVIDADES

- 1) Nome do Estagiário: Emiliana Rosa Correa.
- 2) Nome da Empresa: Emiliana Rosa Corretora de Seguros de Vida e Consorcio LTDA
- 3) Endereço: Praça João Pedrosa n. 116, Centro, Ceres – Goiás.
- 4) Responsável: Sirlene de Oliveira Correa.
- 5) Cargo: Proprietário
- 6) Dar nota de Zero a 10 para os itens abaixo:

<u>Conceitos Indicadores</u>	Nota
Conhecimentos Gerais	(9,5)
Conhecimento Prático	(9,6)
Conhecimento Teórico	(9,0)
Interesse	(9,7)
Aptidão	(9,8)
Conhecimento Técnico	(9,1)
Aptidão	(9,5)
Comunicação	(9,8)
Redação	(8,9)
Frequência	(9,8)
Liderança	(9,5)
Organização no trabalho	(9,7)
Pontualidade	(9,8)
Produtividade	(9,0)
Cooperação	(9,7)
Responsabilidade	(9,6)

Data: 28/04/2005

Obs.: Nome e RG do responsável com firma reconhecida:

Sirlene de Oliveira Correa - RG nº 2.196.678

Carimbo da Empresa e Assinatura