

Apresentação

Nesta Unidade de Aprendizagem discutiremos a importância do poder como variável básica em qualquer negociação. Poder é o conjunto de competências que conferem ao negociador uma vantagem ou aumentam a probabilidade de os objetivos almejados por ele serem alcançados. O poder é o desejo de todo negociador. Para ele, é importante saber o que pode ser feito para pressionar a outra parte, persuadi-la a ver a situação da perspectiva dele, dar a ele o que quer, sobrepujá-la ou fazer com que ela mude de ideia. Assim sendo, nesta unidade definiremos a natureza do poder e refletiremos sobre o seu uso na negociação. Concentramos nossa discussão nas fontes de poder que dão aos negociadores a capacidade de exercerem essa influência. Entre as muitas fontes de poder, examinaremos as três principais: a informação e a experiência, o controle de recursos e a posição em uma organização ou rede.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Identificar as abordagens que explicam a fonte de poder nas negociações.
- Descrever as diferentes fontes ou bases do poder nas negociações.
- Explicar as abordagens integrativa e distributiva na negociação.



Desafio

Imagine que Donald Trump esteja visitando a cidade de Belo Horizonte-MG para tratar de negócios e, tendo ficado na cidade no fim de semana, resolva ir visitar a famosa feira de artesanato na cidade. Depois de muito andar, ei-lo frente à banca de um artesão que produz pequenas peças "artesanais mesmo" de prata. A negociação gira em torno de uma peça pela qual o artesão está pedindo cerca de 50 dólares. De um lado, portanto, temos uma das maiores fortunas do mundo. De outro, um artesão que precisa vender a peça para garantir sua sobrevivência durante a semana.

- 1) A questão é: nessa negociação, quem tem mais poder? Justifique sua resposta.
- 2) Durante a negociação, o vizinho do artesão o alerta de que ele está negociando com Donald Trump, conhecido como grande colecionador de obras de arte e que, portanto, ele, artesão, ficaria famoso se soubessem que uma de suas obras passou a fazer parte da coleção do milionário. Nesta situação, quem tem mais poder? Justifique sua resposta.



Neste infográfico veremos algumas fontes de poder nas negociações.

Como encontrar e utilizar o poder da negociação





Conteúdo do livro

O poder de negociação traz grandes benefícios para uma empresa, fortalecendo sua posição e aumentando suas chances de conseguir acordos favoráveis. Ao explorar diferentes abordagens sobre o conceito de poder, a empresa pode entender sua relevância para influenciar e persuadir a outra parte, o que possibilita decisões mais assertivas. Identificar as fontes desse poder, como o controle de informações ou uma posição privilegiada no mercado, é essencial para garantir uma vantagem estratégica.

Além disso, conhecer e aplicar táticas apropriadas ao lidar com partes de diferentes níveis de poder é fundamental. Isso porque, quando a empresa adota uma postura colaborativa diante de partes mais poderosas ou assume uma posição assertiva ao deter a vantagem. Em outras palavras, a instituição consegue construir relações produtivas e assegurar resultados alinhados com seus objetivos.

Perante o exposto, no capítulo Como Encontrar e Utilizar o Poder da Negociação, base teórica dessa unidade, você vai ser capacitado para avaliar os diferentes enfoques que ajudam a compreender o poder em negociações e a razão de sua importância. Por consequência, você vai conseguir determinar as diversas fontes ou pilares que servem de base para o poder nas negociações ao explorar as várias táticas estratégicas que um negociador pode utilizar ao se deparar com uma parte com maior ou menor poder.

NEGOCIAÇÃO



sagah⁺

O uso do poder na negociação

Nathália Caroline Faria Tago

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- > Identificar as abordagens que explicam a fonte de poder nas negociações.
- > Descrever as diferentes fontes ou bases do poder nas negociações.
- > Explicar as abordagens integrativa e distributiva na negociação.

Introdução

O poder de negociação é uma ferramenta estratégica essencial a ser adotada pelas empresas para fortalecer sua posição em transações e alcançar resultados favoráveis. Ao explorar as abordagens que definem o poder nas negociações, compreende-se que o poder envolve a capacidade de direcionar decisões e moldar o resultado de uma negociação. Essa influência é fundamental para equilibrar interesses, ajustar expectativas e, em última instância, atingir objetivos empresariais mais amplos (Lewicki; Saunders; Barry, 2014). As fontes de poder nas negociações podem ser diversas, como o controle de informações, a posse de recursos críticos ou mesmo uma posição privilegiada no mercado. Cada uma dessas fontes oferece à empresa uma vantagem única, seja ao reduzir dependências ou ao fortalecer sua posição em relação a seus parceiros e concorrentes (Larrebbe, 2010).

No campo das negociações, abordagens estratégicas desempenham um papel significativo, e os negociadores podem adaptar suas táticas para enfrentar situações em que a outra parte tem mais ou menos poder. Assim, ao lidar com uma parte mais poderosa, pode-se optar por estratégias colaborativas que promovam benefícios mútuos ou táticas que incentivem a transparência e a confiança.

Em contrapartida, ao ter mais poder, o negociador pode explorar abordagens assertivas, mas com cautela para preservar relacionamentos e construir parcerias duradouras. Em suma, o uso consciente do poder na negociação permite que as empresas ampliem suas capacidades, estabeleçam acordos vantajosos e construam relações comerciais mais sólidas (Michelli, 2013).

Neste capítulo, você vai aprender a examinar as diversas perspectivas que definem o conceito de poder nas negociações. Você também vai reconhecer as origens do poder em contextos de negociação e vai compreender os tipos de estratégias que um negociador pode empregar ao lidar com uma contraparte mais ou menos poderosa.

O poder nas negociações e sua relevância estratégica

A análise das diferentes abordagens sobre o poder nas negociações surgiu dentro dos estudos de administração, psicologia e ciências sociais, especialmente a partir do século XX, quando especialistas buscaram entender como o comportamento humano, as relações de poder e a capacidade de influenciar decisões afetam as negociações. O poder nas negociações é visto como um recurso essencial que pode moldar o resultado dos acordos e o equilíbrio de interesses entre as partes envolvidas. Diante disso, pode-se afirmar que o conceito de poder de negociação surgiu da necessidade de compreender os fatores que tornam uma parte mais influente ou dominante em relação à outra e como isso afeta os resultados das negociações (Stallkamp, 2008).

Para Lewicki, Saunders e Barry (2014), o poder nas negociações está relacionado à sua capacidade de gerar vantagens, alterar percepções, modificar comportamentos e obter concessões, o que pode levar a resultados mais favoráveis para uma das partes. Essa análise envolve diferentes abordagens, como o poder legítimo (autoridade), o poder de recompensa (capacidade de oferecer algo de valor), o poder coercitivo (capacidade de aplicar penalidades), o poder de referência (associação a características pessoais) e o poder da *expertise* (conhecimento especializado). Cada uma dessas abordagens fornece uma perspectiva diferente sobre como o poder pode ser obtido e exercido, destacando a viabilidade do poder para maximizar o controle sobre os resultados e aumentar as chances de sucesso nas negociações.

Assim, o poder de negociação se refere à capacidade de uma parte em uma negociação de influenciar, controlar ou moldar o resultado das interações e dos acordos entre as partes envolvidas (Rogers; Makonnen, 2011). Esse poder

pode se manifestar de várias formas e é influenciado por diversos fatores, como pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1. Fatores de manifestação do poder

Fator	Descrição	Exemplo
Recursos	Acesso a informações, conhecimento, tempo ou ativos financeiros.	Uma empresa com dados de mercado exclusivos.
Alternativas	Opções ou alternativas disponíveis.	Um vendedor com múltiplos compradores interessados.
Percepção de autoridade	Poder derivado da posição hierárquica ou da autoridade reconhecida.	Um diretor de uma empresa que tem poder de decisão.
Habilidades de comunicação	Capacidade de se expressar de forma clara e persuasiva.	Um negociador que apresenta um argumento convincente.
Relacionamentos e rede de contatos	Conexões estratégicas que podem fortalecer a posição na negociação.	Um empresário com contatos em agências governamentais.
Reputação e credibilidade	Confiança depositada por outros em uma pessoa ou organização.	Um consultor com histórico de sucesso em projetos passados.
Emoções e psicologia	Compreensão e gestão das emoções envolvidas na negociação.	Um mediador que ajuda a acalmar um cliente nervoso.
Timing	O momento certo para fazer uma proposta ou demanda.	Um fornecedor que escolhe o momento ideal para oferecer desconto.
Informação	O nível de conhecimento que cada parte tem sobre a situação e sobre a outra parte.	Um comprador que pesquisa o histórico financeiro do vendedor.
Flexibilidade	Capacidade de adaptar as propostas e condições de acordo com a situação.	Um negociador que ajusta sua oferta após ouvir as necessidades da outra parte.

(Continua)

(Continuação)

Fator	Descrição	Exemplo
Força de vontade	Determinação e resiliência para continuar a negociar até alcançar um acordo.	Um funcionário que persiste em negociar melhores condições de trabalho.
Influência externa	Pressão ou influência de terceiros que pode impactar a negociação.	Um grupo de interesse que pressiona uma empresa a aceitar um acordo favorável a eles.
Competência técnica	Conhecimento especializado que pode ser utilizado como vantagem na negociação.	Um engenheiro que negocia a compra de equipamentos com profundo entendimento técnico.
Visão de longo prazo	A capacidade de enxergar além do resultado imediato e considerar o futuro.	Um empresário que aceita um acordo menos favorável para garantir uma parceria a longo prazo.
Cultura organizacional	O conjunto de valores e práticas que podem influenciar a maneira como uma parte negocia.	Uma empresa que prioriza relacionamentos a longo prazo e não se concentra apenas em resultados imediatos.

Fonte: Elaborado a partir de Baye (2010), Chen e Krakovsky (2011), Farias (2013), Fisk (2009), Ghillyer (2015), Larreche (2010), Lewicki, Saunders e Barry (2014), Libert e Spector (2009), Michelli (2013), Rogers e Makonnen (2011), Rubinfeld e Hemingway (2009), Sharda, Delen e Turban (2019) e Stallkamp (2008).

Pelo Quadro 1, é possível afirmar que o poder de negociação é um conjunto de fatores que possibilitam a uma parte influenciar o processo de negociação e alcançar resultados favoráveis, dependendo de sua posição, seus recursos e suas habilidades (Sharda; Delen; Turban, 2019).



Fique atento

O poder nas negociações é um recurso estratégico que determina a capacidade de uma parte influenciar o resultado em seu favor. Em uma negociação, compreender as várias fontes de poder – por exemplo, o poder de informação, o poder legítimo (posição hierárquica), o poder de recompensa e o poder de monopólio – pode ser determinante para alcançar objetivos de forma mais eficaz (Libert; Spector, 2009).

Para tirar proveito desses poderes, o negociador deve identificar qual fonte de influência é mais relevante ao contexto específico, adaptando seu uso ao longo da negociação. Além disso, analisar o poder da contraparte permite ajustar suas próprias estratégias de abordagem e resposta, evitando conflitos desnecessários e promovendo um acordo mais satisfatório. Assim, ao dominar o entendimento sobre os diversos tipos de poder, o negociador consegue se posicionar melhor e construir acordos mais sustentáveis e benéficos a longo prazo (Libert; Spector, 2009).

Na história brasileira, diversos eventos destacam o uso do poder nas negociações em contextos políticos, econômicos e sociais. Como exemplo, têm-se a Independência do Brasil, em 1822, quando Dom Pedro I e as elites brasileiras exerceram poder de negociação com Portugal para evitar um conflito armado. As negociações, nesse caso, foram pautadas no poder de influência e na habilidade de oferecer concessões políticas e comerciais, culminando na Declaração de Independência (Carvalho Júnior, 2022).

A Abolição da Escravatura (1888) é outro exemplo. Quando a Princesa Isabel e os movimentos abolicionistas negociaram com setores da sociedade brasileira, incluindo fazendeiros e empresários, o poder foi exercido pela pressão social e pela concessão de privilégios a setores que perderiam a força de trabalho escravo, um fator crucial para a assinatura da Lei Áurea (Miranda; Ferreira, 2021).

Em 1953, durante o governo de Getúlio Vargas, foi exercido o poder político e econômico para estabelecer a Petrobras. Para isso, Vargas mobilizou a opinião pública e negociou com setores da economia nacional e internacional, sustentando a visão de que “o petróleo é nosso”. Para isso, tal processo utilizou o poder de influência nacionalista e o poder coercitivo do Estado (Gonçalves; Lelis, 2023).

O Acordo Nuclear Brasil-Alemanha (1975) também é um exemplo de exercício do poder, uma vez que, na Ditadura Militar, o Brasil negociou com a Alemanha para desenvolver sua capacidade nuclear. Nesse acordo, o governo brasileiro usou o poder de barganha ao buscar parceiros alternativos aos Estados Unidos, ampliando a autonomia estratégica do país (Nunes, 2021).

Por outro lado, no Plano Real (1994), liderado por Fernando Henrique Cardoso, o Brasil negociou com setores econômicos e internacionais para implementar o Plano Real. Nesse caso em específico, o poder foi exercido por meio da capacidade técnica e da credibilidade adquirida, negociando-se concessões que visavam a estabilizar a moeda e a controlar a inflação (Fukusava, 2020).

Outro exemplo, dado por Roveder (2019), é o das negociações de paz no Complexo do Alemão em 2010. Em uma ação de pacificação em áreas dominadas pelo tráfico, o governo do Rio de Janeiro utilizou o poder coercitivo (presença de forças armadas) e o poder de recompensa (promessas de investimentos sociais) para negociar a rendição e a cooperação de lideranças locais.



Exemplo

Um modelo bem conhecido e amplamente utilizado para visualizar o poder de negociação é o Modelo de Porter, também chamado de Modelo das Cinco Forças. Nesse modelo, cinco forças principais afetam diretamente as empresas: a rivalidade entre os competidores do setor, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos ou serviços substitutos. Alguns estudiosos sugerem expandir o modelo, acrescentando forças competitivas como os sindicatos (que exercem pressão), a comunidade (com seu poder de influência), os distribuidores (com poder de barganha) e o governo (com poder de intervenção) (Figura 1) (Farias, 2013).



Figura 1. Forças competitivas: modelo de Porter adaptado.

Fonte: Adaptada de Farias (2013).

Os exemplos aqui citados demonstram como o poder, sob diferentes formas e abordagens, influenciou o rumo de negociações significativas no contexto brasileiro, moldando a história política e econômica do país. A seguir, vamos entender mais a fundo a temática das fontes de poder e influência e como elas atuam nas negociações empresariais.

As origens do poder nas negociações: uma análise das fontes de influência

O estudo das fontes e bases de poder nas negociações permite entender como indivíduos e organizações influenciam uns aos outros para alcançar seus objetivos (Lewicki; Saunders; Barry, 2014). Esse estudo permite identificar elementos que conferem influência, como posição hierárquica, controle de recursos e informações, além de características pessoais e circunstâncias contextuais (Larreche, 2010).

As fontes de poder são recursos específicos ou atributos que proporcionam autoridade e capacidade de influência, como o poder da informação, o controle de recursos ou o contexto em que a negociação ocorre (Cirne, 2021). As bases de poder podem abranger o contexto mais amplo ou as razões estruturais pelas quais essas fontes ganham relevância em uma negociação (Ghillyer, 2015). Por exemplo, a base hierárquica justifica a fonte de poder legítimo, enquanto uma estrutura de recursos escassos fundamenta o poder da posse de recursos.

Dessa forma, enquanto as fontes de poder detalham os meios pelos quais o poder se manifesta em uma negociação, as bases oferecem a sustentação e o contexto que dão sentido a essas fontes, orientando sua aplicação e sua utilidade estratégica em diferentes situações (Rogers; Makonnen, 2011). Mas, de modo geral, as diversas fontes ou bases de poder interagem de maneira complexa durante as negociações, influenciando tanto o comportamento das partes envolvidas quanto os resultados das interações, como pode ser constatado no Quadro 2.

Quadro 2. Fontes de poder e suas implicações

Fonte do poder	Definição	Exemplo
Poder legítimo	Quando se ocupa uma posição formal ou hierárquica que confere autoridade sobre os outros, permitindo influenciar decisões e ações com base em sua função.	O presidente da Petrobras, ao decidir sobre investimentos em novas tecnologias, exerce seu poder legítimo, pois sua posição hierárquica confere a ele a autoridade necessária para direcionar a estratégia da empresa, influenciando a alocação de recursos e a priorização de inovações.
Poder de recompensa	Quando se tem a capacidade de oferecer incentivos ou benefícios, como promoções, bônus ou reconhecimento, que motivam os outros a agir de determinada maneira.	A Magazine Luiza, ao oferecer bônus aos funcionários que atingem metas de vendas, utiliza o poder de recompensa para motivar a equipe. Isso incentiva os colaboradores a se empenharem mais para alcançar resultados, beneficiando tanto os funcionários quanto a empresa.
Poder coercitivo	Quando se tem a capacidade de impor penalidades ou consequências negativas, como advertências ou demissões, para influenciar o comportamento dos outros.	Uma empresa de telecomunicações que ameaça demitir funcionários que não concordarem com a nova carga horária demonstra poder coercitivo. Essa ameaça pressiona os colaboradores a aceitarem as mudanças, temendo consequências negativas, como a perda do emprego.
Poder de referência	Quando alguém é admirado ou respeitado por suas qualidades pessoais, suas habilidades ou seu caráter, levando outros a quererem se associar ou imitar essa pessoa.	O Boticário, ao fazer parcerias com influenciadores digitais, explora o poder de referência. Os influenciadores, sendo admirados e seguidos por seus públicos, podem influenciar a percepção e as decisões de compra dos consumidores, promovendo a marca de forma eficaz.

(Continua)

(Continuação)

Fonte do poder	Definição	Exemplo
Poder de expertise	Quando alguém apresenta conhecimento ou habilidades especializadas que os outros reconhecem como valiosas, permitindo influenciar decisões com base em sua experiência.	O banco BTG Pactual, que utiliza consultores financeiros em fusões e aquisições, está exercendo poder de <i>expertise</i> . Esses consultores trazem conhecimento especializado, que é crucial para tomar decisões informadas e estratégicas em negociações complexas.
Poder de informação	Quando se tem acesso a dados, conhecimentos ou <i>insights</i> que são cruciais para a tomada de decisões, o que permite influenciar o resultado das negociações.	A XP Investimentos, ao fornecer dados detalhados sobre o mercado financeiro, exerce poder de informação. O acesso a informações relevantes e atualizadas permite que os investidores tomem decisões embasadas e aumentem suas chances de sucesso nas negociações.
Poder da posse de recursos	Quando se utiliza o poder da posse de recursos ao controlar ativos, dinheiro ou ferramentas que são valiosas para os outros, podendo, assim, influenciar suas escolhas e ações.	A Vale do Rio Doce, com o controle de grandes reservas de minério de ferro, tem poder nas negociações. Essa posse de recursos valiosos lhe confere influência significativa no mercado, permitindo que a empresa negocie de forma vantajosa com parceiros e clientes.
Poder contextual	Quando se demonstra poder contextual ao compreender e direcionar as dinâmicas e circunstâncias específicas do ambiente de negociação, permitindo se posicionar de maneira estratégica para alcançar seus objetivos.	A Fiocruz e o Butantan, durante a pandemia, tiveram poder significativo nas negociações de vacinas devido à sua capacidade de entender o contexto crítico de saúde pública. Isso lhes permitiu negociar eficazmente com governos e outras instituições, garantindo a produção e a distribuição de vacinas em um momento de grande necessidade.

Fonte: Elaborado a partir de Baye (2010), Turella, Eckert e Silocchi (2020), Lewicki, Saunders e Barry (2014), Gonçalves e Lelis (2023), Roveder (2019), Lima (2022), Almeida (2022), Mattei (2020), Pereira (2021) e Penteadó *et al.* (2022).

Além desses poderes citados no Quadro 2, alguns autores mencionam o poder de compra, o poder de atração, o poder de convencimento, o poder de barganha, o poder de precificação, o poder tecnológico, o poder de rede colaborativa, o poder de inovação, o poder de ação, o poder de contraposição, o poder de veto, o poder de decisão, o poder econômico ou financeiro, o poder da comunidade, o poder de interdependência baixa ou alta, o poder de precificação, entre outros, mencionados por Lewicki, Saunders e Barry (2014), Baye (2010), Chen e Krakovsky (2011), Farias (2013), Fisk (2009), Ghillyer (2015), Larreche (2010), Libert e Spector (2009), Michelli (2013), Rogers e Makonnen (2011), Rubinfeld e Hemingway (2009), Sharda, Delen e Turban (2019) e Stallkamp (2008).

Para Lewicki, Saunders e Barry (2014), em uma negociação, as informações podem ser a principal fonte de influência, porque surgem da capacidade do negociador de reunir e organizar fatos e dados para reforçar sua posição, seus argumentos ou suas metas desejadas. Os negociadores também podem utilizar ferramentas para questionar as posições da outra parte, modificar os objetivos esperados ou enfraquecer a eficácia dos argumentos adversários, mesmo nas negociações mais simples. Assim, as partes constroem seus argumentos e suas posições com base nos dados e fatos disponíveis, como pode ser identificado no Quadro 3.

Quadro 3. As principais fontes de poder

Fonte do poder	Definição	Exemplo
Poder informativo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informações: acúmulo e apresentação de dados para influenciar os pontos de vista ou as posições da outra parte. ■ Experiência: representação acumulada de informações ou domínio sobre um problema específico, podendo ser positiva (confiança devido à experiência) ou negativa (experiência que provoca desconfiança). 	Uma utilização de consultoria detalhada de mercado para persuadir um cliente sobre um investimento. A experiência da consultoria cria confiança na análise, influenciando a decisão do cliente.

(Continua)

(Continuação)

Fonte do poder	Definição	Exemplo
Poder de personalidade e diferenças pessoais	<p>Poder baseado nas diferenças individuais, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ orientação psicológica – visão ampla sobre o uso do poder; ■ orientação cognitiva – ideologias sobre o poder; ■ orientação motivacional – motivações específicas para o uso do poder; ■ disposições e habilidades – preferências por cooperação ou competição; ■ orientação moral – valores filosóficos no uso do poder. 	Um diretor executivo motivador usa sua habilidade de comunicação para inspirar a equipe a aderir a uma mudança organizacional, utilizando seu poder baseado em traços de personalidade e habilidades sociais para alcançar o compromisso dos colaboradores.
Poder de posição	<p>Poder derivado de uma posição específica em uma organização, como a autoridade formal devido à carga, influenciando normas sociais:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ reciprocidade – troca esperada de favores; ■ igualdade – retorno esperado quando algo é feito pelo outro; ■ dependência – obrigação perante aqueles que precisam de ajuda; ■ controle de recursos – controle sobre dinheiro, materiais, mão de obra, tempo e equipamentos. 	Um diretor financeiro aprova orçamentos com base em sua autoridade hierárquica (poder legítimo) e sua alocação verbal para diferentes departamentos, utilizando o controle de recursos para cultivo e cumprimento das metas.
Poder de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interdependência de metas: como as partes percebem suas metas. ■ Poder referente: influência baseada em experiências comuns, participação em grupos ou <i>status</i>, podendo ser positiva (confiança mútua) ou negativa (influência gerada pela desconfiança). ■ Controle de informações ou recursos: capacidade de influência no fluxo de informações e acesso a recursos, dependendo da posição na rede de relacionamentos. 	Uma empresa de varejo estabelece contratos exclusivos com fornecedores, fortalecendo o poder referente com base em relações de confiança e compartilhamento de objetivos comuns, o que facilita a criação de acordos vantajosos para ambas as partes.

(Continua)

(Continuação)

Fonte do poder	Definição	Exemplo
Poder contextual	Poder proveniente do contexto da negociação: <ul style="list-style-type: none"> ■ BATNAs (<i>best alternatives to a negotiated agreement</i>) – melhores alternativas para um acordo negociado; ■ cultura organizacional e nacional – valores e normas da organização e do país; ■ disponibilidade de agentes e entidades representadas – presença de pessoas, empresas ou organizações capazes de influenciar direta ou indiretamente o resultado de uma negociação. 	Durante a pandemia, empresas farmacêuticas com redes globais de distribuição e experiência em negociações internacionais obtiveram seu poder contextual para garantir contratos prioritários com governos, aproveitando o contexto de necessidade global por vacinas e apoio governamental para agilizar processos.
Poder de mercado	Capacidade de uma empresa ou um grupo de empresas de influenciar o preço, a quantidade e a oferta de um produto ou serviço no mercado, devido à sua participação significativa e à sua influência na indústria.	Uma grande rede de supermercados pode negociar melhores preços com fornecedores devido à quantidade de produtos que compra, o que permite à rede obter condições vantajosas e, eventualmente, influenciar o preço final ao consumidor.
Poder de monopólio	Capacidade de uma única empresa de controlar o mercado de um produto ou serviço específico, determinando preços e quantidades, já que não há concorrência direta significativa.	A companhia de água, em uma cidade onde é a única fornecedora, pode estabelecer preços e condições de serviço, já que os consumidores não têm outra opção de fornecedor, exercendo, assim, o poder de monopólio.

Fonte: Adaptado de Lewicki, Saunders e Barry (2014).

Em síntese, de acordo com Baye (2010), as fontes e bases de poder em uma negociação são elementos essenciais para determinar o alcance de influências e o sucesso das partes envolvidas. A capacidade de um negociador de obter, interpretar e aplicar informações e dados com precisão fortalece sua posição e permite que o indivíduo conduza a negociação de forma estratégica e asser-

tiva. O poder advindo dessas fontes, como o conhecimento, a autoridade e os recursos disponíveis, permite que o negociador molde os resultados, desafie posições e garanta uma vantagem competitiva, elevando a eficácia dos seus argumentos. Dessa forma, pode-se notar, pelo Quadro 3, que as diferentes fontes de poder podem ser aplicadas em diversas situações de negociação, impactando os resultados e as decisões das partes envolvidas.

Fontes de viés no poder das negociações

As fontes de viés no poder das negociações se originam da percepção e da interpretação que cada negociador tem de si e da outra parte, além das condições externas e de experiências anteriores (Lewicki; Saunders; Barry, 2014). Esses vieses, que são desvios cognitivos na avaliação da realidade, influenciam as estratégias e decisões tomadas, distorcendo a objetividade e a clareza durante o processo de negociação. Com a intenção de superar a incerteza e buscar segurança em decisões, os negociadores frequentemente recorrem a simplificações mentais, o que pode gerar vieses prejudiciais ao bom andamento da negociação.

Para Chen e Krakovsky (2011, p. 102), “a ancoragem tem efeito em muitas situações da vida real”. Para os autores, em experimentos sobre ancoragem e negociação, observa-se que as quantias discutidas geralmente são influenciadas pelo primeiro valor apresentado, o que impacta significativamente o resultado (Chen; Krakovsky, 2011). Por isso, ao contrário da crença comum de que nunca se deve fazer a primeira proposta, especialistas recomendam, com base nessas pesquisas, que os negociadores façam a primeira oferta, e que essa oferta seja relativamente ousada.



Exemplo

Lobo (2022) destaca o viés de ancoragem nas negociações de imóveis, especialmente em grandes centros como São Paulo e Rio de Janeiro. Quando uma empresa de corretagem apresenta um valor elevado como ponto de partida, pode ancorar as expectativas do comprador em um patamar mais alto, mesmo que o valor não seja compatível com o mercado. Esse viés muitas vezes leva compradores a aceitarem condições menos vantajosas, influenciados pela primeira cifra apresentada e por uma falsa sensação de urgência no mercado.

Em outras palavras, os vieses de negociação se referem a distorções cognitivas ou preconceitos que podem influenciar a forma como as pessoas se comportam e tomam decisões durante o processo de negociação. Nesse contexto, os vieses podem afetar tanto as percepções dos negociadores quanto suas estratégias e seus resultados (Lewicki; Saunders; Barry, 2014), como mostra o Quadro 4.

Quadro 4. Tipos de viés nas negociações

Viés	Definição	Exemplo
Ancoragem	A primeira informação apresentada em uma negociação pode influenciar as expectativas e decisões subsequentes.	Se uma parte menciona um preço inicial alto, isso pode ancorar as expectativas da outra parte em torno desse valor.
Confirmação	Os negociadores buscam ou interpretam informações que confirmem suas crenças, ignorando dados que contradizem suas suposições.	Um vendedor acredita que seu produto é superior e ignora <i>feedbacks</i> negativos dos clientes, focando apenas nas opiniões positivas.
Escassez	A percepção de que um recurso ou uma oportunidade é escassa pode aumentar seu valor percebido, levando a decisões menos desenvolvidas.	Um vendedor afirma que há apenas algumas unidades de um produto disponíveis, fazendo com que o comprador aceite um preço mais alto por medo de perder a oportunidade.
Status quo	A tendência de preferir que as coisas permaneçam como estão pode resultar em resistência às mudanças.	Um grupo decide não aceitar uma proposta de modernização de processos, mesmo sabendo que traria benefícios, apenas porque seus membros estão acostumados com o sistema atual.
Emoção	Emoções como medo ou avareza influenciam a tomada de decisão, levando a ações impulsivas ou irracionais.	Um negociador, assustado com a possibilidade de perder um contrato, aceita termos desfavoráveis sem analisar as consequências a longo prazo.

(*Continua*)

(Continuação)

Viés	Definição	Exemplo
Retrospectiva	Após um resultado de negociação, os negociadores acreditam que o resultado era mais previsível do que realmente era.	Após um acordo favorável, um negociador afirma que sempre soube que a outra parte aceitaria aquelas condições, ignorando a incerteza que havia antes da negociação.
Sobreavaliação	Negociadores superestimam o valor de suas propostas, levando à exclusão de ofertas baratas.	Um proprietário de imóvel recusa várias ofertas, acreditando que seu imóvel vale significativamente mais do que a avaliação de mercado sugere.
Otimismo	Negociadores são otimistas sobre os resultados de suas propostas, subestimando riscos.	Um empreendedor acredita que seu novo produto será um sucesso imediato, ignorando dados que sugerem um mercado competitivo e desafios significativos.
Aversão à perda	As pessoas preferem evitar perdas em vez de buscar ganhos equivalentes, o que pode levar à perda de oportunidades.	Um investidor prefere manter uma ação que está perdendo valor, acreditando que vender resultará em uma perda, mesmo que existam melhores oportunidades de investimento disponíveis.
Comportamento em grupo	Nas negociações em grupo, os membros podem se conformar com a opinião dominante, prejudicando a apresentação de ideias próprias.	Durante uma reunião, um membro que discorda da estratégia não se manifesta, seguindo a opinião do grupo, o que pode resultar em decisões menos eficazes e inovadoras.

Fonte: Elaborado a partir de Lewicki, Saunders e Barry (2014), Sharda, Delen e Turban (2019) e Chen e Krakovsky (2011).

A partir do Quadro 4, percebe-se que os vieses podem afetar as decisões e estratégias em negociações, o que indica que os negociadores devem estar cientes de suas influências para melhorar a eficácia das interações. Quando compreendidos, os vieses permitem que negociadores antecipem reações

e ajustem suas estratégias, levando a resultados mais justos e racionais (Sharda; Delen; Turban, 2019).

Sabendo disso, a seguir, você vai conhecer algumas abordagens que os negociadores adotam para gerenciar as disparidades de poder que podem existir entre os negociadores durante o processo de negociação. Isso implica encontrar formas de igualar as condições entre as partes, permitindo uma interação mais produtiva e resultando em acordos mais justos.

Estratégias de negociação: equilíbrio entre as diferenças de poder entre as partes

Existem diferentes abordagens estratégicas que um negociador pode adotar para lidar com uma parte que tenha mais ou menos poder do que o próprio negociador acredita ter para alcançar um resultado favorável. Assim, quando confrontado com uma parte mais poderosa, o negociador pode optar por uma abordagem integrativa, que busca uma negociação mais participativa e colaborativa (Rogers; Makonnen, 2011).

Sucintamente, a estratégia envolve entender as necessidades e os interesses da outra parte, criando soluções que beneficiem ambos os lados de um acordo. Por exemplo, ao negociar um contrato, o indivíduo ou a empresa pode propor alternativas que atendam aos interesses do fornecedor, enquanto ainda busca assegurar condições favoráveis para sua própria empresa. Tal abordagem pode ajudar a construir relacionamentos de longo prazo e a reduzir a adversidade (Baye, 2010).

Por outro lado, se o negociador estiver enfrentando uma parte menos poderosa, pode ser tentador adotar uma abordagem distributiva, que busca o sucesso na negociação independentemente das consequências. Nesse caso, o negociador pode usar seu poder para maximizar seus próprios benefícios, pressionando a outra parte a aceitar termos que favoreçam apenas sua posição. Por exemplo, ao negociar um preço com um fornecedor que não tem muitas opções de mercado, o negociador pode apresentar uma oferta que maximiza sua margem de lucro, sem considerar as necessidades do fornecedor (Lewicki; Saunders; Barry, 2014).

Essas abordagens refletem duas filosofias diferentes de negociação: a integrativa, que visa à colaboração e à satisfação mútua, e a distributiva (ou de barganha), que se concentra em vencer a qualquer custo. O sucesso de cada abordagem dependerá do contexto da negociação e da dinâmica de poder entre as partes envolvidas (Lewicki; Saunders; Barry, 2014). Na abordagem

integrativa, busca-se criar valor e encontrar soluções que atendam aos interesses de ambas as partes, promovendo uma negociação mais participativa e colaborativa. Essa estratégia é especialmente eficaz quando as partes envolvidas estão abertas ao diálogo e à busca por soluções que beneficiem a todos (Simões, 2022).



Exemplo

Cirne (2021) apresenta como exemplo um processo de negociação entre uma empresa brasileira de tecnologia e uma *startup*, em que o negociador da empresa de tecnologia percebe que a *startup* tem um produto inovador que complementa suas ofertas. Em vez de simplesmente tentar comprar o produto a um preço baixo, o negociador propõe uma parceria em que a empresa de tecnologia fornece suporte financeiro e técnico, enquanto a *startup* se compromete a desenvolver novas funcionalidades para o produto. Para Simões (2022), essa abordagem integrativa resulta em um acordo que beneficia ambas as partes: a empresa de tecnologia, ao ampliar seu portfólio, possibilita à *startup* ganhos relacionados ao acesso a recursos que potencializam seu desenvolvimento.

Em contrapartida, a abordagem distributiva é caracterizada pela busca do sucesso na negociação a qualquer custo (Cirne, 2021). Nesse modelo, o negociador foca em maximizar seus próprios ganhos, frequentemente às custas da outra parte. Essa estratégia pode ser adotada quando o negociador percebe que tem uma posição de maior poder e busca obter o máximo benefício possível. Nesse caso, os negociadores devem avaliar cuidadosamente a situação e as relações em jogo para determinar qual estratégia adotar, equilibrando suas necessidades com as da outra parte para alcançar um resultado eficaz.



Exemplo

Larrece (2010) apresenta o caso de uma negociação entre um grande varejista (Johnson & Johnson) e um fornecedor de Tylenol®. O negociador do varejista, sabendo que sua rede tem uma vasta distribuição e que o fornecedor depende de sua capacidade de venda, apresenta uma proposta de compra com condições severas de preço e prazos. Nesse cenário, o negociador utiliza seu poder de mercado para impor termos que favorecem significativamente sua posição, deixando o fornecedor em uma situação vulnerável.

O ideal é que os negociadores busquem estratégias que visem a equilibrar as diferenças de poder nas negociações, como apresentado no Quadro 5.

Quadro 5. Estratégias de poder no segmento de negócios

Estratégia	Descrição	Exemplo
Construir relacionamentos	Focar em desenvolver uma boa relação entre as partes, o que pode reduzir a tensão e facilitar a negociação.	Participar de reuniões informais para conhecer melhor a outra parte.
Identificar interesses comuns	Enfatizar objetivos compartilhados, o que ajuda a promover um senso de parceria e colaboração.	Em uma negociação entre fornecedores e clientes, ambos podem destacar a importância da qualidade do produto.
Usar dados e informações	Coletar e apresentar informações relevantes para nivelar o campo de jogo, ajudando as partes a tomar decisões informadas.	Apresentar pesquisas de mercado que mostram as possibilidades de um projeto.
Fazer concessões estratégicas	Estar disposto a fazer concessões em áreas menos críticas para construir boa vontade e confiança.	Oferecer um desconto em um produto em troca de um aumento na quantidade de pedido.
Praticar a escuta ativa	Ouvir atentamente as preocupações e as necessidades da outra parte, demonstrando respeito e empatia.	Durante a negociação, perguntar sobre as preocupações da outra parte e refletir sobre suas respostas.
Preparar-se para BATNAs (melhores alternativas para um acordo negociado)	Ter alternativas claras em mente caso a negociação não produza um acordo esmagador, o que pode aumentar a confiança.	Antes de uma negociação salarial, um funcionário investiga as previsões de mercado para ter uma ideia clara do que considera aceitável.
Adotar uma abordagem criativa	Propor soluções inovadoras que atendam às necessidades de ambas as partes, minimizando o impacto das diferenças de poder.	Sugerir um modelo de parceria em que ambos assumam riscos e recompensas.

(Continua)

(Continuação)

Estratégia	Descrição	Exemplo
Facilitar a comunicação transparente	Criar um ambiente em que as partes possam expressar abertamente suas preocupações e seus objetivos, aumentando a confiança.	Estabelecer reuniões regulares de atualização para discutir o progresso e os desafios.
Fortalecer a credibilidade	Mostrar competência e confiabilidade para obter respeito e consideração da outra parte.	Compartilhar casos de sucesso anteriores que demonstrem a eficácia de propostas semelhantes.
Estabelecer normas comuns	Criar normas de negociação que ambas as partes concordem em seguir, promovendo um ambiente mais colaborativo.	Estabelecer um código de ética que ambas as partes se comprometam a cumprir durante as negociações.
Usar mediadores ou facilitadores	Incorporar terceiros neutros para ajudar a facilitar o diálogo e a resolução de conflitos.	Contratar um mediador profissional para ajudar a resolver disputas entre empresas.
Levar em conta diferentes perspectivas	Considerar as diferentes perspectivas e realidades das partes para entender melhor suas posições e necessidades.	Realizar <i>workshops</i> em que todas as partes reúnem suas visões e experiências sobre o tema em questão.
Revisar e refletir sobre o processo	Fazer uma revisão periódica do processo de negociação para identificar áreas de melhoria e ajustar estratégias.	Após uma negociação, realizar uma reunião para discutir o que funcionou bem e o que pode ser aprimorado nas próximas interações.

Fonte: Elaborado a partir de Baye (2010), Chen e Krakovsky (2011), Farias (2013), Fisk (2009), Ghillyer (2015), Larreche (2010), Lewicki, Saunders e Barry (2014), Libert e Spector (2009), Michelli (2013), Rogers e Makonnen (2011), Rubinfeld e Hemingway (2009), Sharda, Delen e Turban (2019) e Stallkamp (2008).

O Quadro 5 permite explorar as estratégias que podem ser úteis para equilibrar o poder nas negociações, fornecendo mais opções para os negociadores. Porém vale ressaltar que o negociador deve sempre avaliar a dinâmica de poder e os objetivos das partes envolvidas para decidir qual estratégia utilizar em cada situação.



Exemplo

Levando em consideração a pesquisa de Cirne (2021), imagine que você é consultor financeiro em uma empresa de auditoria e consultoria. Um dos seus principais clientes, uma aceleradora de *startups*, deseja contratar seus serviços para desenvolver um plano financeiro robusto que ajude as *startups* a captarem investimentos.

Durante a reunião inicial, você percebe que o orçamento que a aceleradora pretende disponibilizar está abaixo do valor que sua empresa normalmente cobra por projetos desse porte. O cliente argumenta que o valor proposto é o máximo que pode pagar neste momento. No entanto, sua equipe já está sobrecarregada, e para atender a esse projeto será necessário um esforço adicional, o que aumentará os custos operacionais. Você acredita que o valor proposto não cobrirá todos os custos, colocando em risco a lucratividade e a qualidade do serviço.

Seu desafio, neste momento, é negociar um contrato que mantenha o relacionamento positivo com o cliente e garanta que o projeto seja rentável para sua empresa. Assim, você deve avaliar as seguintes questões:

- 1) Como você pode utilizar técnicas de negociação para chegar a um acordo que seja satisfatório para ambas as partes?
- 2) Quais estratégias de negociação poderiam ser aplicadas para demonstrar o valor agregado que seu serviço pode trazer ao cliente, justificando um aumento no orçamento?
- 3) Quais concessões poderiam ser feitas sem comprometer a qualidade do serviço oferecido?
- 4) Como você pode identificar o que é mais relevante para o cliente e usar isso como um ponto de influência na negociação?
- 5) Como o relacionamento a longo prazo entre sua empresa e a aceleradora pode ser um fator a se considerar na negociação?

Observe que a situação requer habilidades de negociação como encontrar pontos de interesse comum, usar argumentos de valor agregado e aprender a ceder em certos aspectos sem comprometer os objetivos principais. Assim, para resolver esse problema, você pode abordar cada pergunta de reflexão para construir uma resposta prática e estratégica.

Primeiro, é essencial entrar na negociação com uma mentalidade de colaboração. Em vez de focar somente no orçamento limitado do cliente, você deve investigar mais a fundo suas necessidades e o que ele considera prioritário no projeto. Nesse caso, você pode utilizar a técnica de escuta ativa, entendendo a

fundo os desafios financeiros que a aceleradora está enfrentando e demonstrando empatia. Isso pode fortalecer a relação e ajudar a identificar pontos de negociação. Posteriormente, para demonstrar o valor agregado, você pode mostrar exemplos concretos de como sua consultoria já ajudou *startups* em situação semelhante a captar investimentos com sucesso. Isso pode ser feito apresentando estudos de caso, dados de impacto financeiro ou depoimentos de outros clientes que utilizam seus serviços.

Outro ponto importante é explicar ao cliente que, embora o orçamento seja um fator relevante, o valor entregue no projeto pode trazer retornos a longo prazo. Em outras palavras, você pode especificar que uma estrutura financeira sólida pode ser decisiva para atrair novos investidores e garantir a sobrevivência das *startups* aceleradas. Conseqüentemente, você pode considerar oferecer uma versão mais enxuta do projeto, em que algumas etapas são simplificadas ou reduzidas sem afetar os resultados principais. Por exemplo, pode-se oferecer uma consultoria financeira mais focada nas necessidades imediatas das *startups*, postergando etapas mais aprofundadas para um segundo momento, caso o cliente decida expandir o contrato. Outra possibilidade seria sugerir um cronograma de pagamento mais flexível, para facilitar o fluxo de caixa do cliente.

Além disso, durante a conversa, é fundamental fazer perguntas que revelem as prioridades do cliente, como: qual é o objetivo principal desse projeto para vocês? Quais resultados vocês esperam atingir no curto e médio prazo? Esse tipo de pergunta tende a ajudar a identificar as expectativas e metas principais. Assim, com essas informações, você pode ajustar a proposta, visando a atender diretamente os pontos mais críticos ou reforçar o serviço que trouxer a solução ideal para as necessidades do cliente.

Por fim, dado que a empresa pode se tornar um cliente recorrente e é um parceiro significativo no setor de *startups*, faz sentido considerar o relacionamento de longo prazo. Assim, você pode propor um contrato mais flexível para esse primeiro projeto e sugerir uma negociação futura para revisitar o valor e os serviços oferecidos, com base nos resultados obtidos e no impacto do projeto. Assim, você mostra que a sua instituição está disposta a oferecer um serviço de qualidade mesmo com o orçamento atual, demonstrando sua dedicação em ajudar o cliente. Isso pode consolidar a confiança e aumentar a probabilidade de novos projetos no futuro.

Resumidamente, você pode propor um modelo de contrato dividido em fases, em que o primeiro módulo foca nas necessidades financeiras mais urgentes das *startups*, com o orçamento atual. Ou, ainda, você pode oferecer um cronograma de pagamento flexível e, ao final dessa primeira fase, revisar os resultados e negociar um novo valor para expandir o serviço, caso o cliente sinta necessidade de aprofundar o trabalho. Essa abordagem garante que ambas as partes tenham seus interesses atendidos e solidifica um relacionamento de parceria.

Quando um negociador não encontra ou não utiliza o poder da negociação, geralmente haverá uma série de desafios a serem enfrentados, principalmente aqueles que impactam diretamente o sucesso de seus objetivos (Lewicki; Saunders; Barry, 2014). Ou seja, a falta de habilidades ou disposição para

negociar adequadamente pode resultar em impasses, relações prejudicadas e oportunidades perdidas.

Por exemplo, ao negociar um contrato significativo, o negociador pode se concentrar apenas em seus próprios interesses e ignorar as necessidades da outra parte. Isso pode levar o outro lado a se sentir desvalorizado e até a encerrar as negociações sem chegar a um acordo, prejudicando o estabelecimento de parcerias de longo prazo (Michelli, 2013). Outro cenário comum ocorre quando o negociador se recusa a ceder em pontos menores para manter uma posição inflexível, acreditando que isso reforça sua autoridade. Em vez disso, essa abordagem muitas vezes leva a um resultado desfavorável, como no caso de uma empresa que perde um cliente porque o representante comercial não aceitou ajustar o preço ou oferecer condições de pagamento mais flexíveis. A empresa, então, perde a venda e potencialmente também a relação comercial (Rubinfeld; Hemingway, 2009).

Além disso, a incapacidade de identificar áreas de concessão pode resultar em acordos desfavoráveis, em que o negociador aceita condições inadequadas simplesmente por não saber como explorar alternativas (Cirne, 2021). Isso é frequente em situações de compras empresariais, em que o responsável pela negociação acaba pagando um valor acima do necessário porque não pesquisou fornecedores alternativos ou não conseguiu negociar uma redução de preço.

De modo geral, a ausência do poder de negociação pode impedir a criação de soluções vantajosas para ambas as partes, prejudicando a imagem, os resultados e o desenvolvimento de relações comerciais no longo prazo. Por isso, o negociador deve agir de forma oposta a essa abordagem, já que o sucesso de uma negociação depende da capacidade de construir acordos que beneficiem ambas as partes e mantenham relações saudáveis e duradouras (Libert; Spector, 2009). Conclui-se que negociar não consiste apenas em buscar uma vantagem imediata, mas também em estabelecer parcerias baseadas em confiança, colaboração e benefícios mútuos.

Referências

ALMEIDA, M. D. Corporações, redes de ensino e capital aberto na bolsa de valores: o avanço do setor privado na educação nos últimos anos. *Revista Tópicos Educacionais*, v. 28, n. 1, p. 98-124, 2022.

BAYE, M. R. *Economia de empresas e estratégias de negócios*. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2010.

CARVALHO JÚNIOR, G. A. *Revolução Farroupilha: a política imperialista no Brasil e a Proclamação da República Rio-Grandense*. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Portucalense, Porto, 2022.

CHEN, K.-Y.; KRAKOVSKY, M. *Segredos da economia comportamental: entenda como pensam os consumidores e faça seu negócio crescer*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CIRNE, C. E. P. *A influência das fontes no trabalho de jovens jornalistas de Portugal e do Brasil: relatório de estágio*. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade do Minho, Braga, 2021.

FARIAS, C. V. S. Marketing. In: FARIAS, C. V. S. (org.). *Técnico em administração: gestão e negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 255-283.

FISK, P. *O gênio dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FUKUSAVA, R. C. *O ator da enunciação, no discurso proferido por Fernando Henrique Cardoso, em 1º de janeiro de 1995, por ocasião da investidura do cargo de presidente do Brasil*. Dissertação (Mestrado em Letras) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020.

GHILLYER, A. W. *Ética nos negócios*. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

GONÇALVES, L. L.; LELIS, D. A. S. Entre o interesse público e o de mercado: a Petrobras como uma questão de soberania nacional. *A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, v. 23, n. 92, p. 145-171, 2023.

LARRECHE, J. C. *O efeito momento: como promover um crescimento excepcional no seu negócio*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; BARRY, B. *Fundamentos de negociação*. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

LIBERT, B.; SPECTOR, J. *Nós somos mais inteligentes do que eu: como utilizar o poder das redes colaborativas nos seus negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LIMA, A. M. O. *O impacto dos influenciadores digitais no Instagram na decisão de compra do consumidor português*. Dissertação (Mestrado em Gestão de Marketing) – Instituto Português de Administração de Marketing do Porto, Porto, 2022.

LOBO, M. *Repactuação de contratos durante a pandemia: comentários com base na análise econômica e comportamental do Direito*. In: PORTO, A. M.; SEIXAS, L. F. M. (org.). *Perspectivas da análise econômica do direito no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2022. p. 343-369.

MATTEI, L. A política econômica brasileira diante da Covid-19. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 17, n. 30, p. 172-183, 2020.

MICHELLI, J. A. *A experiência Zappos: 5 princípios de administração que transformaram uma ideia simples em um negócio milionário*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

MIRANDA, C. M. A.; FERREIRA, M. C. C. A última abolição e suas representações na história brasileira: relato de uma experiência pedagógica na formação de professores. *Humanidades & Inovação*, v. 8, n. 67, p. 168-177, 2021.

NUNES, H. M. *O triângulo do átomo: o acordo nuclear Brasil-Alemanha Ocidental e o papel dos Estados Unidos*. Tese (Doutorado em História, Política e Bens Culturais) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2021.

PENTEADO, C. L. C. et al. #Vacinar ou não, eis a questão! As emoções na disputa discursiva sobre a aprovação das vacinas contra a Covid-19 no Twitter. *Política & Sociedade*, v. 20, n. 49, p. 104-133, 2022.

PEREIRA, E. M. A toponímia como recurso didático no conceito de lugar nas aulas de geografia do ensino médio. *Revista Ensino de Geografia (Recife)*, v. 4, n. 3, p. 22-50, 2021.

ROGERS, S.; MAKONNEN, R. *Finanças e estratégias de negócios para empreendedores*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ROVEDER, W. *Jogos da exclusão: Rio 2016 e o militarismo urbano de uma cidade global de vitrine*. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) – Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2019.

RUBINFELD, A.; HEMINGWAY, C. *Feito para crescer: expandindo seu negócio na esquina ou no mundo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. *Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

SIMÕES, E. Breves reflexões sobre a negociação em contexto jurídico. In: ABREU, L. V. (ed.). *Estudos em homenagem ao professor doutor Manuel Pita*. Coimbra: Almedina, 2022. p. 168-183.

STALLKAMP, T. T. *Score! Um jeito melhor de fazer negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TURELLA, C. C.; ECKERT, A.; SILOCCHI, A. M. Plano de metas e recompensas no setor bancário: a percepção dos gerentes de uma instituição estadual. *Revista Científica Faesa*, v. 16, n. 1, p. 149-164, 2020.

Leituras recomendadas

LIMA, C. B. et al. Enfoque sistêmico e as habilidades do negociador: caracterização e influência no uso do poder em processos de negociação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 4., 2008, Franca. *Anais [...]*. Franca: Uni-FACEF, 2008. p. 1-16.

MATTOS, B. S. O desenvolvimento das soft skills pelo profissional da advocacia para aplicação nos métodos alternativos de resolução de litígios. *Revista de Ciências Jurídicas e Sociais – IURJ*, v. 2, n. 1, p. 137-152, 2021.

Conteúdo:

sagah⁺

Audiodescrição do Capítulo do Livro:

[Clique aqui](#)



Dica do professor

Assista ao vídeo a seguir sobre os poderes envolvidos na negociação.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Audiodescrição da Dica do Professor:

[Clique aqui](#)



Exercícios

- 1) (CESGRANRIO, 2014) Uma equipe de projetos está negociando um novo contrato com uma empresa multinacional. Ganhar esse contrato será muito importante para dar maior visibilidade à empresa no mercado e, conseqüentemente, para ampliar o seu mercado de atuação. Por essa razão, há um grande interesse nessa negociação e a equipe se sente responsável por conseguir fechar o negócio. Diante dessa situação, uma boa prática no processo de negociação é:
 - A) Utilizar aspectos emocionais e de caráter particular para sensibilizar a outra parte.
 - B) Construir uma relação de confiança mútua entre as partes.
 - C) Utilizar critérios subjetivos e subliminares durante o processo.
 - D) Buscar maior interação com as pessoas às quais os membros da equipe se assemelham.
 - E) Relevar os aspectos referentes ao Código de Ética e aos princípios de conduta da empresa.

- 2) Você é um excelente gestor de negócios e sua equipe e clientes o respeitam demais. Nas negociações, as pessoas sempre dizem que você é um grande profissional e emana grande respeito nas mesas de negociação. Quando toma decisões, os outros seguem sua orientação como resultado de qual das seguintes alternativas?
 - A) Coercitivo.
 - B) Legítimo.
 - C) Referente.
 - D) Especialista.
 - E) Recompensa.

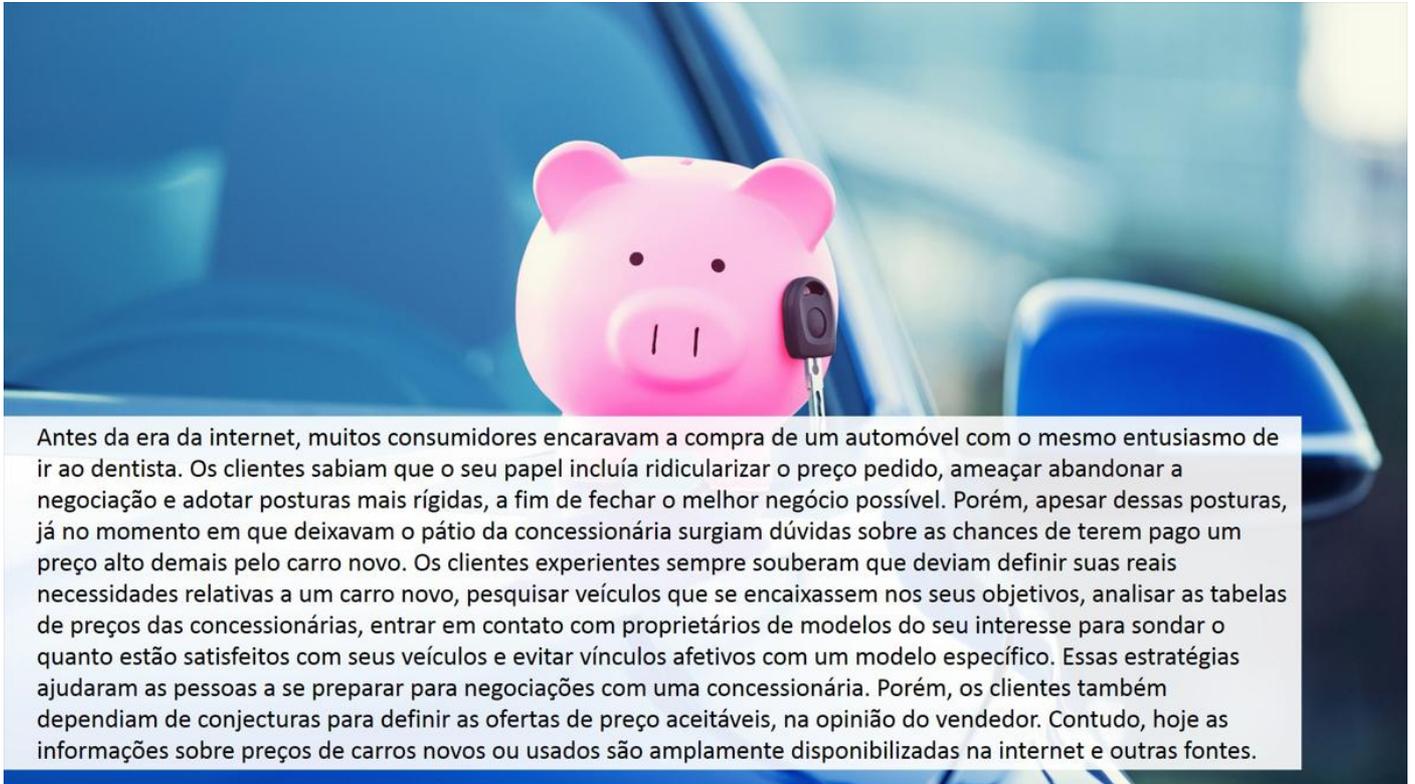
- 3) Você é um excelente negociador e gerente e sua equipe o respeita demais. É muito respeitado pelas partes interessadas, pela equipe de gerenciamento e pela equipe do projeto. Quando toma decisões, os outros seguem sua orientação como resultado de qual das seguintes alternativas?

- A) Poder de referência.
 - B) Poder de especialista.
 - C) Poder legítimo.
 - D) Poder de punição.
 - E) Poder de recompensa.
- 4) O gerente disse para um membro da equipe: "Se você não completar esta tarefa de acordo com os padrões de qualidade definidos, eu irei te excluir da equipe que está indo para a festa do cliente na Venezuela". Qual forma de poder o gerente está usando?
- A) Poder de recompensa.
 - B) Poder formal.
 - C) Poder de penalidade.
 - D) Poder referente.
 - E) Poder das alternativas.
- 5) A melhor maneira de entender as formas nas quais o poder é posto em prática consiste em examinar a tipologia de sua origem. Qual das seguintes alternativas NÃO é um tipo de poder?
- A) Recompensa.
 - B) Riscos.
 - C) Negociação.
 - D) Referência.
 - E) Legítimo.



Na prática

Veja a seguir um exemplo sobre o poder das informações em uma negociação de compra de carro.



Antes da era da internet, muitos consumidores encaravam a compra de um automóvel com o mesmo entusiasmo de ir ao dentista. Os clientes sabiam que o seu papel incluía ridicularizar o preço pedido, ameaçar abandonar a negociação e adotar posturas mais rígidas, a fim de fechar o melhor negócio possível. Porém, apesar dessas posturas, já no momento em que deixavam o pátio da concessionária surgiam dúvidas sobre as chances de terem pago um preço alto demais pelo carro novo. Os clientes experientes sempre souberam que deviam definir suas reais necessidades relativas a um carro novo, pesquisar veículos que se encaixassem nos seus objetivos, analisar as tabelas de preços das concessionárias, entrar em contato com proprietários de modelos do seu interesse para sondar o quanto estão satisfeitos com seus veículos e evitar vínculos afetivos com um modelo específico. Essas estratégias ajudaram as pessoas a se preparar para negociações com uma concessionária. Porém, os clientes também dependiam de conjecturas para definir as ofertas de preço aceitáveis, na opinião do vendedor. Contudo, hoje as informações sobre preços de carros novos ou usados são amplamente disponibilizadas na internet e outras fontes.

Os clientes podem iniciar uma negociação com uma concessionária armados de fatos e números precisos sobre o preço de custo de um modelo, o preço real de acessórios e os preços cobrados em outros estados, além dos incentivos dados tanto pelas concessionárias quanto pelos próprios clientes em dado momento. Os compradores de carros que despendem tempo obtendo informações sobre preços "reais" relatam terem poupado centenas ou mesmo milhares de dólares na compra de veículos. Essa riqueza de informações dá aos consumidores mais poder nas negociações com suas concessionárias. Em última análise, esse poder induz a uma redução nos preços de carros novos.



Saiba mais

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

WHIMSTER, S. Weber [Série Introdução / Filosofia] Porto Alegre: Artmed, 2009.

Leia o capítulo 08 - Poder, legitimidade e democracia.

Conteúdo interativo disponível na plataforma de ensino!