

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS.**  
**PEDRO ISAQUE ANDRADE**

**NEGOCIAÇÃO: ÊNFASE NO PROCESSO DE COMPRAS NA**  
**CONSTRUÇÃO CIVIL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

CURITIBA  
2017

**PEDRO ISAQUE ANDRADE**

**NEGOCIAÇÃO: ÊNFASE NO PROCESSO DE COMPRAS NA  
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós Graduação em gerenciamento de obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR.

Orientador: Prof.,MEng. Carlos Alberto Costa

CURITIBA  
2017

**PEDRO ISAQUE ANDRADE**

**NEGOCIAÇÃO: ÊNFASE NO PROCESSO DE COMPRAS NA  
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Curitiba, pela banca formada pelos professores:

Banca:

---

Prof. Adalberto Matoski, Dr.  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

---

Prof. Massayuki Mario Hara, M. Eng.  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

---

Rodrigo Eduardo Catai, Dr.  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

Curitiba, 2017.

“O termo de aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso”

## **RESUMO**

Considerando que as negociações estão presentes em todas as relações humanas e que o conhecimento dos seus principais aspectos pode ser um positivo diferencial pessoal e profissional, o presente estudo teve como objetivo conhecer os principais aspectos das negociações, entre eles: os tipos; suas etapas; variáveis; habilidades do bom negociador; ética entre outros. Ainda procurou identificar como o processo de negociação vem sendo executado por profissionais que realizam negociações referentes à aquisição de insumos para o suprimento de obras na construção civil, em grandes empresas atuantes em Curitiba - PR. Os aspectos relativos à negociação foram identificados através de revisão bibliográfica. Já a maneira como os profissionais de interesse realizam suas negociações, foi aferida por meio de um questionário respondido por alguns deles. Como resultado verificou-se boa correlação entre a teoria proposta pelos autores pesquisados e a prática do setor, além de alguns aspectos específicos inerentes a essas negociações e também quanto a correlação entre as bibliografias pesquisadas.

Palavras chave: Negociação, Etapas, Construção, Compras.

## **ABSTRACT**

Considering that negotiations are present in all aspects of human relationships and that the knowledge of the main aspects of negotiations can make a significant personal and professional difference, the present study's objective was to understand the main aspects of the negotiation process. These main aspects are: the types of negotiations; their stages; their variables; and the skills of a good negotiator; in addition to ethics among others. The study also sought to identify how the negotiation process is carried out by professionals who handle deals related to the acquiring of a supply of construction works in large companies operating in Curitiba - PR. The aspects of the negotiations were identified through bibliographic review. However, the way in which these professionals carried out their negotiations was assessed by means of a questionnaire answered by them. As a result, there was a good correlation between the theory proposed by the authors of the study and the practice of the sector, as well as some specific aspects inherent in these negotiations and also the correlation between the bibliographies researched.

**Key words:** Negotiation; Stages; Construction; Purchasing.

## SUMÁRIO

1	Introdução	7
1.1	Objetivo	8
1.1.1	Objetivo Geral	8
1.1.2	Objetivos específicos	8
1.2	Justificativa	8
2	Revisão da Literatura	9
2.1	Definição	9
2.2	Tipos de negociação	9
2.3	Processo	11
2.4.	Variáveis básicas	14
2.4.1	Poder	14
2.4.2	Tempo	14
2.4.3	Informação	16
2.5	Habilidades do negociador	17
2.6	Ética nas negociações	18
2.7	Táticas	20
2.8	Negociações por telefone	21
2.9	Negociações entre clientes e fornecedores	21
2.10	Aspectos da aquisição na construção civil	22
3	Metodologia	24
4	Análise dos resultados	25
4.1	Etapas da negociação	25
4.2	Tempo, informação e poder	25
4.3	Pesquisa externa	26
5	Conclusão	35
	Referências	36
	Apêndice	37

## 1 INTRODUÇÃO

A negociação está presente em todas as relações interpessoais, profissionais ou pessoais. Na construção civil em especial, ela é de fundamental importância, na concepção de um projeto, quando se deve adequar as necessidades e desejos do cliente às alternativas técnicas e econômicas. Na relação com fornecedores que pode ser eventual ou uma relação de parceria, na relação diária com colaboradores ou nas negociações coletivas de trabalho, na execução de contratos com particulares ou agentes públicos, na relação de pós-venda de produto ou serviço, enfim a negociação está presente em quase tudo.

Em um contexto social cada vez mais competitivo conhecer aspectos sobre a negociação pode ser um diferencial para profissionais que a utilizam em maior ou menor escala. Conforme Martinelli (2002) até a década de oitenta era escassa a bibliografia sobre o tema, principalmente no Brasil. Hoje existem técnicas consagradas para se planejar, desenvolver e concluir uma negociação de sucesso em ambientes competitivos. Neste contexto, nota-se que as publicações atuais sobre o tema são voltadas principalmente para as áreas de relações internacionais, vendas, negociações coletivas de trabalho ou da área jurídica. Portanto infere-se que estes profissionais vêm se preocupando com sua preparação para as negociações das quais participam. Por outro lado segundo Wanderley (1998) uma mudança que vem ocorrendo nos últimos anos é que os compradores passaram a se preparar tão bem (ou melhor) que os vendedores.

Este trabalho busca apresentar baseado em autores consagrados, alguns dos principais aspectos relevantes nas negociações e seus conceitos básicos, procura identificar como isso se relaciona com as práticas desenvolvidas pelos compradores inseridos nas construtoras. O trabalho inicia pela exposição de seus objetivos e justificativa, passa pela revisão da literatura que apresenta conceitos referentes às negociações em geral e também expõem algumas peculiaridades do setor de compras na construção civil, em seguida apresenta a metodologia utilizada para a obtenção dos resultados que então são apresentados e precedem a sua conclusão.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

- Verificar como se relacionam as teorias referentes ao processo de negociação e as compras na construção civil.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Analisar como os autores pesquisados se complementam ou divergem sobre o processo de negociação.

- Identificar como se relacionam a teoria sobre o processo de negociação e a prática desenvolvida pelos compradores de empresas pesquisadas.

## **1.2 Justificativa**

A negociação está presente nas relações pessoais, portanto o conhecimento sobre seus principais aspectos e variáveis é fundamental. O conhecimento sobre o tema utilizado de maneira correta pode ser um importante diferencial competitivo para empresas e profissionais na construção civil. Assim é relevante identificar como se relacionam a teoria sobre o tema e a prática das negociações no setor, em vista ao aperfeiçoamento prático e teórico.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Definição

Quando se pensa em negociação é comum relacioná-la a grandes acordos políticos, eventos envolvendo negociadores no mercado financeiro, relações diplomáticas, grandes eventos formais envolvendo “celebridades”. Entretanto essas são ocasiões relativamente raras, as negociações mais comuns para a maioria das pessoas ocorrem sem holofotes, no dia a dia pessoal ou do trabalho e são tão importantes quanto aquelas (SHELL, 2001)

Diversos autores definem negociação com suas palavras, entretanto dentre as principais definições é quase unânime tratá-la explicitamente como um processo onde interesses estão sendo discutidos em busca de um acordo (MARTINELLI, et al., 2011).

Wanderley (1998) define negociação como o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos, isto é, conflitos, divergências e antagonismos de interesses, ideias e posições.

Outra definição bastante conhecida da negociação é a de Berlew, que a define como sendo um processo, em que duas ou mais partes com interesses comuns e/ou antagônicos, sentam-se para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançar um acordo.” (BERLEW et al, 1984 apud Carvalhal, 2004; p.25).

Por último, Cohen (2002) define negociação como o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão”.

### 2.2 Tipos de negociação

Até a década de 80 as referências sobre o tema negociação eram escassas, porém nos últimos anos, o tema vem passando por um desenvolvimento intenso. Na visão atual ao contrário da mais antiga, na qual cada parte pensava em atender apenas a suas necessidades e em levar vantagem, ambos os lados terem suas necessidades básicas atendidas é fundamental. Atualmente, percebe-se que em negociações ganha-perde são geradas poucas condições para a implementação eficaz do acordo e que elas não levam a novas negociações (MARTINELLI, 2002)

As negociações são conhecidas por seu desfecho para cada parte envolvida no processo, isso depende da postura que cada negociador assume ao negociar, desta maneira são conhecidas como ganha-ganha, perde-perde, ganha-perde e/ou perde-ganha (WANDERLEY, 1998).

De acordo com o autor existem duas maneiras de desenvolver uma negociação, cada uma delas serve ao seu propósito, são elas: barganha e solução de problemas. Estas nomenclaturas podem também ser encontradas na literatura como negociação: integrativa; colaborativa; competitiva; distributiva (Falcão, 2006), as duas primeiras são análogas à resolução de problemas e as últimas à barganha.

Para Wanderley (1998) o negociador que faz barganhas defende seus interesses sem levar em conta os da outra parte, essa forma de negociar pode ser válida, por exemplo, quando não é necessário conhecer os custos, o mercado, ou a forma de remuneração da outra parte. Para o autor negociar por meio de barganhas não é necessariamente antiético, isso depende da forma como a negociação é conduzida, porém esta é uma forma limitada de buscar um acordo.

Por sua vez, o negociador que soluciona problemas tem o enfoque em entender a questão problema e seu mérito sob diferentes enfoques e também em procurar a solução através do processo de solução de problemas, o qual é aplicável em todos os casos. Ao contrário da barganha essa forma de negociar deve ser usada quando se almeja uma relação equilibrada entre as partes, casos como parcerias de longo prazo, sociedades (WANDERLEY, 1998).

A Tabela 1 demonstra os desfechos possíveis para as negociações, considerando a forma como elas são conduzidas.

Tabela 1. Formas de negociação e desfechos prováveis.

Formas de negociar	Desfechos da negociação		
	Ganha/ ganha	Ganha/ perde	Perde/ perde
Barganha de propostas	Desfecho menos provável	Desfecho menos provável	Desfecho de média possibilidade
Solução de problemas	Desfecho mais provável	Desfecho de pouca possibilidade	Desfecho de pouca possibilidade

Fonte: Wanderley, 1998.

Para Cohen (2002) a negociação ganha-ganha é aquela onde se busca um resultado que proporcione ganhos aceitáveis a ambos os envolvidos. Não obstante os conflitos são naturais na resolução de problemas humanos e encontrar soluções pode fortalecer e aproximar os lados. O autor define a postura ganha perde como a postura soviética onde o negociador é competitivo e enxerga sua vitória na derrota do suposto adversário. Já para Wanderley (1998) o resultado perde-perde ocorre quando duas pessoas fazem acordos nocivos que podem ser prejudiciais a ambos.

### 2.3 Processo

Analisando negociação como um processo (transformador de entradas em saídas); os objetivos seriam as entradas ou estímulos; as saídas seriam o produto final esperado (acordo, solução do conflito, relações duradoras) (MARTINELLI, et al., 2011).

Este processo trata da sequência de ações desde o início até o final da negociação, da identificação de possíveis empecilhos, como superá-los para se obter o resultado final, ainda de como se encadeiam as habilidades, conhecimentos e relacionamentos inerentes à negociação. (WANDERLEY, 1998).

O processo de negociação é dividido por diversos autores em etapas, a seguir são apresentadas as divisões propostas por Wanderley (1998) que divide o processo em sete etapas, por Mello (2010) que propõem cinco etapas e por Shell (2001) que o separa em quatro etapas.

Wanderley (1998) propõem três momentos do processo de negociação, os quais se relacionam com sete etapas, a figura 1 abaixo mostra esta relação

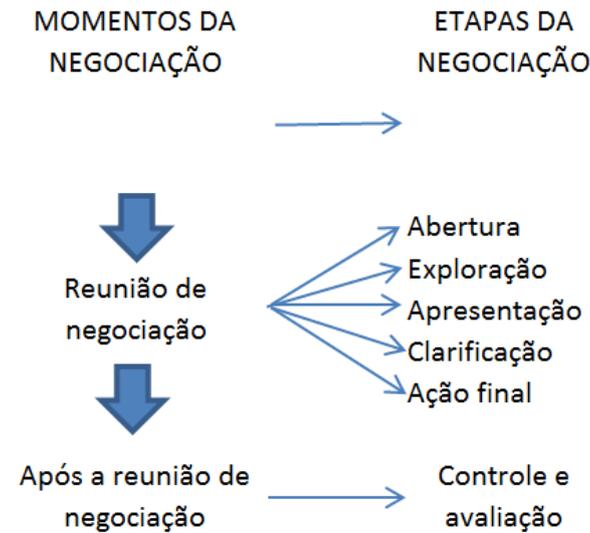


Figura 1. Momentos e etapas da negociação.  
Fonte: Wanderley, 1998.

Preparação - momento de identificar todos os fatores necessários e suficientes para se obter êxito e criar condições para isso, deve-se considerar do momento atual até o cumprimento do acordo diferentes óticas para a situação, entender a situação da outra parte, usar a imaginação, considerar a importância da negociação

Abertura - é o momento onde se deve gerar confiança, clima construtivo, e não defensivo, tornando as pessoas receptivas. É quando se deve colocar informações relevantes ao desenrolar da negociação.

Exploração - Essa etapa visa à coleta de novas informações, conhecer ou confirmar os problemas reais do outro negociador, visando também conhecer padrões de resposta, esclarecer pressupostos e identificar as soluções que a outra parte pretende chegar.

Apresentação - refere-se a apresentar a proposta para o outro lado, de maneira que ela seja percebida de forma clara e impactante. Nesta etapa as habilidades de comunicação são fundamentais, devem ser colocados às características, soluções e benefícios da proposta.

Clarificação - é quando a outra parte responde a proposta realizada, quando ocorre a argumentação, as objeções, as concessões e os impasses.

Ação final - é o momento de se firmar o acordo, que deve ser fruto de interesses legítimos e resultar em comprometimento formal e psicológico. Não significa o fim da negociação, que só ocorre após a implementação do acordo.

Controle e avaliação - essa etapa ocorre quando o acordo é fechado, tem a função de verificar seu cumprimento e corrigir eventuais desvios.

Mello (2010) propõem cinco etapas para negociações competitivas: preparação, abertura, teste, convicção, fechamento e implementação do acordo, elas são descritas a seguir.

Preparação - na preparação são definidos os objetivos a serem alcançados, nesta etapa deve ocorrer a coleta de informação, a negociação interna e a preparação pessoal do negociador, além da definição da estratégia que será utilizada.

Abertura - na abertura deve ser criado um ambiente favorável, com confiança e harmonia antes de entrar efetivamente no assunto a ser negociado. Caso seja o primeiro encontro deve-se de deixar uma boa primeira impressão

Teste - etapa entre a abertura e a fase seguinte onde se objetiva “descobrir possibilidades de movimentação e a estrutura da outra parte”, quando se gera interesse por sua proposta e influenciar a outra parte.

Convicção - etapa onde são obtidas as concessões e ocorrem os impasses, o objetivo é alcançar o máximo de movimentação da outra parte e o mínimo da sua.

Fechamento - etapa anterior a última é fruto de como foi conduzido as outras etapas, aqui o acordo é fechado em virtude do encontro de soluções aceitáveis a ambos os lados.

Implementação do acordo - o acordo fechado não garante sua implementação, na maioria dos casos é necessário ajustes, o sucesso da negociação dependerá de como se chegou ao acordo.

Entre os modelos que procuram delimitar as etapas do processo de negociação está o de Shell (2001), que propõem quatro etapas as quais podem variar seu ritmo e frequência a depender de aspectos culturais e do tipo de negociação, são elas:

Preparação - etapa na qual se deve conhecer a situação que será enfrentada, verificar as estratégias que melhor se adaptam a situação e desenvolver um plano de negociação baseado no estilo de negociação da outra parte, em suas metas e as da outra parte;

Troca de informação - nesta etapa os objetivos são em geral três, o primeiro é estabelecer uma comunicação amistosa, o segundo é determinar os interesses e questões a serem negociada, o compartilhamento de informações a respeito de suas percepções sobre eles, o terceiro é emitir sinais com relação a seus poderes de influência.

Propostas e concessões - nesta etapa a depender da situação encontrada você define como fazer propostas e as concessões necessárias ao acordo.

Fechamento do acordo e obtenção de compromisso - aqui a maneira com que o acordo é fechado exige medidas de julgamento “ não apenas comprometimento passional ou com

suas metas”. O acordo é fechado quando as duas partes garantirem que o acordo será cumprido.

## **2.4. Variáveis básicas**

Para Cohen (2002) e Wanderley (1998) existem três variáveis cruciais no processo. Elas compõem um modelo para o estudo da negociação.

São variáveis do processo de negociação:

- Poder;
- Tempo;
- Informação

É importante atentar, ao analisar as variáveis básicas da negociação, com o objetivo de explorá-las e aproveitar as oportunidades que elas oferecem, que estas três variáveis podem ocorrer de maneira simultânea ou uma delas pode não aparecer em determinadas negociações. (BOFF, 2011).

Já Martinalli (2002) defende por sua vez que as três variáveis e suas correlações estejam sempre que possível identificadas no processo. Assim, coloca que informação pode se transformar em tempo, que pode ser fonte de poder sendo possíveis as mais variadas combinações.

*“A influencia das informações sobre os limites de tempo pode ser decisiva, levando a uma revisão nos prazos ou a uma mudança de postura ao final da negociação. As informações recebidas pelos negociadores podem lhes fornecer grande poder para lidar com a situação em questão, e a disponibilidade de tempo pode também se constituir em outra importante fonte de poder”.* (MATINALLI, 2002, p. 203).

### **2.4.1 Poder**

Para Martinalli (2002) o poder permite mudar a realidade para alcançar objetivos o poder é uma maneira de ir de um lugar ao outro. O autor distingue dois tipos de poder, são eles o poder pessoal, aquele que é nato e refere-se ao conhecimento e habilidades de lidar com pessoas e circunstâncias e o circunstancial que dependem da situação, do momento, do tipo de negociação e a influencia do meio.

Shell (2001) expõe que o poder da influência confere aos negociadores a capacidade não apenas de realizar acordos, mas realiza-los dentro de suas próprias condições. O autor apresenta as formas de poder de influencia como variáveis vitais da negociação.

De acordo com Mello (2010) o poder é a capacidade de realização e de exercer controle sobre pessoas e acontecimentos e sobre si. Ele permite que se influenciem pessoas em busca de objetivos. O poder pode ser pessoal, inerente ao negociador, ou externo, aquele que pode beneficiar as duas partes. De acordo com o autor, são formas de poder pessoal; competência, motivação, persistência, vontade, compromisso e aparência. Já as fontes externas, são: risco, informação, tempo, competência e concorrência.

Cohen (2002) menciona que as forma de poder são uma das três variáveis da negociação e define os tipos de poder como exposto a seguir.

Concorrência - criar disputa por algo que possui, podem ser ideias, produtos serviços, mesmo o dinheiro do consumidor visto como um produto.

Legitimidade - respeitar o que parece ser legítimo, por exemplo, preço exposto de um produto ou normas de caráter administrativo. Em muitas situações o poder da legitimidade é subjetivo e pode ser questionado, porém aspectos culturais da sociedade condicionam o indivíduo a aceitá-lo.

Riscos - estar disposto e ter a capacidade de correr riscos são necessidades, isso deve envolver coragem e bom senso.

Compromisso - ter outros envolvidos que possam assumir parte do risco e explorar as oportunidades.

Especialização - trata-se da percepção de que alguém tem a capacidade técnica ou experiência necessária para uma função, isso gera respeito e admiração dos envolvidos.

Conhecer necessidades - tendo todas as negociações exigências específicas que são claramente abertas e necessidades que nem sempre são colocadas sobre a mesa, conhecer as necessidades gera a possibilidade de prever de modo preciso o que ocorrerá em uma interação.

Investimento - investir tempo, dinheiro e energia fazendo com que o outro lado também o faça, gera maior possibilidade de alcançar um acordo.

Recompensa e punição - trata-se do outro lado acreditar que posso ajudá-lo ou prejudica-lo, física, financeira ou psicologicamente.

Identificação - fazer os outros se identificarem com você, aumenta sua capacidade de negociar.

Moralidade - na cultura ocidental se você agir direito de acordo com os padrões há uma probabilidade maior de influenciar as pessoas e colher bons frutos.

Precedente - questionar pensamentos convencionais, políticas e práticas considerada como a única maneira de se fazer algo.

Persistência - a persistência compensa, você deve ser tenaz e persistir mesmo quando os progressos são pequenos, é possível que alcance grandes objetivos.

Capacidade persuasiva - nem sempre os argumentos lógicos prevalecem sobre a capacidade de persuasão, que tem como principal aspecto a aceitação de que determinado ponto de vista atende aos desejos e necessidades da outra parte.

Atitude - o excesso de preocupação pode diminuir a capacidade para a execução de transações, a atitude deve ser desenvolvida de maneira sadia sem demasiada preocupação.

#### **2.4.2 Tempo**

O tempo é variável da negociação e a sua influência no processo deve ser avaliada. Nas negociações em maior parte, as concessões mais importantes correm na última hora, assim saber o tempo limite da outra parte sem expor o seu, pode ser uma vantagem (COHEN, 2002).

Wanderley (1998) lista princípios de tempo relativos às negociações que são descritos a seguir:

Sempre há um prazo limite que força a tomada de decisão. É importante saber que isso pode ser resultado de uma realidade ou de uma pressão psicológica;

O tempo gasto numa discussão costuma ser inversamente proporcional a sua importância ( lei de Perkinson);

Em geral, as pessoas não administram bem o tempo e costumam procrastinar decisões até o fim do prazo limite;

As principais condições geralmente são feitas próximas ao prazo limite;

O prazo limite pode ser negociado. É importante saber se o prazo é real ou psicológico e quando é possível modificá-lo. De qualquer forma é preferível uma coisa boa feita no prazo a uma ótima fora;

As pessoas têm tempo de aceitação e assimilação. Muitas vezes é necessário que as pessoas sejam expostas várias vezes a uma ideia para aceitá-la;

Negociações rápidas são perigosas as por telefone são um exemplo, principalmente quanto somos pegos desprevenidos;

Negociações curtas ocorrem quando existe boa aceitação e poucas incertezas;

Negociações longas ocorrem quando se tem incerteza, insegurança e ambiguidade;

O tempo ótimo de negociação é aquele no qual se obtém a melhor relação benefício/custo – sendo neste caso o custo igual ao tempo;

A negociação só tem um fim depois da formalização do acordo e do controle e avaliação (cumprimento do que foi acordado). Assim é importante ficar atento as surpresas de última hora.

### **3.4.3 Informação**

Para Cohen (2002) informação é questão central, pode abrir e fechar as portas. Durante a negociação é estratégia comum entre as partes ocultarem seus verdadeiros interesses, pois informação é poder. O autor coloca que as informações devem ser colhidas de maneira prévia à negociação e que ela pode ser colhida de qualquer pessoa que tenha relacionamento com a outra parte ou que teve. Gordon e Erter (2009) colocam que omissões são táticas na negociação, esperar ter respostas à perguntas tais como “qual é seu preço mínimo?” ou “Quanto você esta disposto a pagar?” é um assunto tolo, pois não se pode esperar respostas sinceras a essas perguntas que acabam encorajando a outra parte a ser enganosa.

Martinelli, et al.(2011) menciona que cada parte envolvida na negociação busca informações sobre a outra através de fontes diretas e indiretas e que por outro lado buscam esconder informações valiosas. De acordo com o autor as informações podem ser coletadas através da internet, bibliotecas, telefone, artigos sobre as pessoas com quem se negocia, sobre empresas, produtos.

### **2.5 Habilidades do negociador**

As habilidades de um grande negociador são fruto de muita dedicação e esforço não se trata de talento natural, mesmo que cada negociador possua seu próprio estilo, todos devem se capacitar e desenvolver habilidades essenciais de forma a obter o maior número de resultados positivos (MARTINELLI, et al., 2011, apud Ferreira, 2008). Martinelli (2011) expõem as habilidades essenciais ao negociador e analisa a importância de cada uma delas, como descrito a seguir:

Concentrar-se nas ideias - Encarar discussões não como um choque de posições, mas sim como a possibilidade de reflexão e revisão de opinião, isso gera a possibilidade de chegar a um acordo harmônico;

Discutir as posições - evitar posições muito particulares, com preconceito ou fatos irrelevantes, leva a discussões mais objetivas e efetivas;

Propor alternativas para a outra parte - buscar novas alternativas, para ambos os lados, pode gerar novas possibilidades e servir de base para o acordo;

Ter objetividade no equacionamento dos problemas - não tentar resolver todos os problemas ao mesmo tempo e concentrar-se no assunto em discussão evita que nada seja solucionado;

Apresentar propostas concretas - não apresentar propostas concretas pode alongar discussões e não gerar conclusões;

Saber falar e ouvir - dominar técnicas de comunicação é muito importante. Saber transmitir mensagens de forma clara correta e essencial. Ouvir no momento certo proporciona oportunidades de colher fatos, ideias, opiniões, sentimentos. É também uma maneira de valorizar as ideias dos outros, motivando-os a cooperar;

Colocar-se no lugar da outra parte - conhecer as necessidades da outra parte e seus problemas é fundamental, conhecer seus argumentos gera melhor condição para rebatê-los, quando for o caso;

Ter consciência que se negocia o tempo todo - ter consciência da importância da negociação leva a busca de aperfeiçoamento;

Saber interpretar o comportamento humano e as reações das pessoas - leva a interpretar reações, maneiras de pensar e agir, portanto é uma habilidade importante quando se lida com pessoas;

Saber separar os relacionamentos pessoais dos interesses - confundir relacionamentos pessoais com os objetivos da negociação pode atrapalhar o relacionamento e o resultado da negociação;

Evitar um relacionamento em função de um acordo - quando um acordo é rompido isso pode comprometer o relacionamento se este for estruturado com base em um acordo.

## **2.6 Ética nas negociações**

Ética é uma questão importante nas negociações. A competição por recursos escassos em processos competitivos nos quais ambos os lados buscam o melhor acordo possível, pode

fazer com que as partes movam-se de um comportamento honesto para outro desonesto. O entendimento de um comportamento como sendo honesto ou desonesto, depende do ponto de vista de quem o avalia (MARTINELLI, 2002). Para o autor a ética nas negociações depende de fatores pessoais do negociador sua formação filosófica.

Mello (2010) comenta que no século XXI há um grande clamor pela ética por parte da sociedade e a preocupação com o tema é cada vez maior nas negociações. Para o autor a conduta antiética nas negociações é fruto da tentativa de atingir metas consideradas pelo negociador como inalcançáveis, utilizando-se apenas de uma postura ética. O autor ainda afirma que a caracterização de uma atitude como ética ou não deve ser feita por cada negociador e propõe uma matriz de tomada de decisão que é apresentada na figura 2.

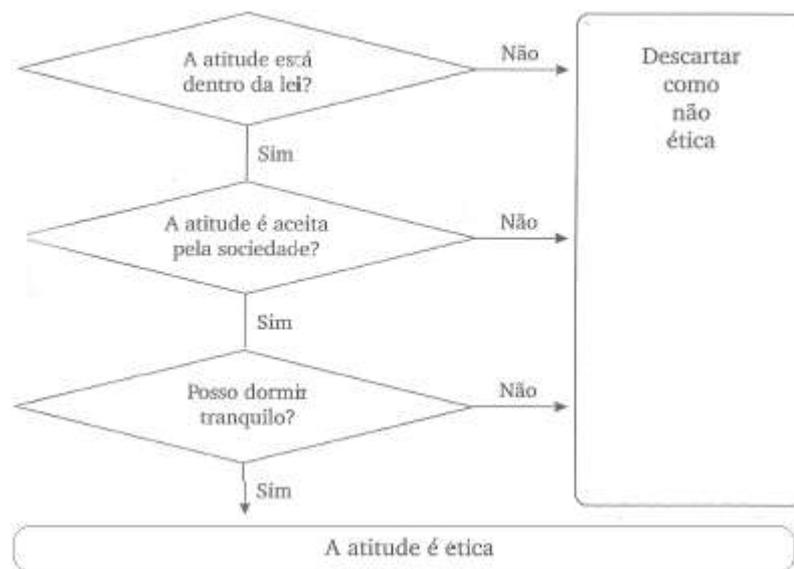


Figura 2. Fluxograma da decisão ética. Fonte: Mello, 2010.

... “a definição de se uma atitude é ou não ética envolve fatores e valores pessoais. Assim, a responsabilidade de se definir se uma atitude é ética depende de cada negociador e não de um “juiz” externo com poder para definir a questão.”(MELLO, 2010 p.28)

Para Shell (2001) não há como negar que enganar faz parte das negociações, por outro lado as pessoas atribuem valor à integridade, portanto deslizes éticos farão sua credibilidade ser perdida não apenas para o acordo em questão, mas em futuros acordos da mesma forma. O autor afirma que nesse dilema é melhor optar pela verdade tanto quanto for possível.

## 2.7 Táticas

De acordo com Mello (2001) as táticas têm o objetivo de aumentar o poder de um negociador ou reduzir o poder do outro, na maior parte dos casos busca-se simultaneamente ambos os objetivos. Elas procuram alterar a percepção do outro negociador em relação aos que as utilizam, elas podem ser utilizadas em conjunto com estratégias que buscam negociações cooperativas ou competitivas.

Para Wanderley (1998) as táticas servem para que seja alcançado, em cada etapa da negociação o objetivo pré-determinado. Elas baseiam-se em como obter tempo, informação e poder. O autor coloca algumas táticas associadas ao negociador que opta pela estratégia ganha-perde. Ele as denomina de “falcatruas”, a seguir são apresentadas algumas delas.

Falsa negociação - o outro negociador finge estar interessado em algum acordo, mas na verdade o seu objetivo é obter informações privilegiadas para afastar-lhe de algum negócio ou favorecer um terceiro.

Criação de dependência - criar dependência através do fechamento de acordo com um valor muito atrativo, para depois obter lucros com caras manutenções ou ampliações, pois será muito mais caro trocar de produto ou serviço do que continuar na dependência.

Surpresa final - após negociações onde houve muito investimento de tempo, quando chega o momento de formalizar o acordo, o outro lado faz mais uma exigência desproporcional.

A literatura apresenta muitos ensinamentos que podem ser caracterizados como táticas para obtenção de acordos eficazes, Martinelli, et al.(2011) apresenta algumas ações que devem ser evitadas em uma negociação, porém alerta que apesar de sua fácil compreensão elas não são uma regra, a seguir são apresentadas algumas destas táticas:

Não fornecer com muita facilidade concessões (pode gerar desvalorização do acordo);

Não se comprometer com a outra parte logo no início da negociação (pode levar a outra parte a posições mais extremas);

Não demonstrar triunfo (pode levar a outra parte a sentir-se derrotada, comprometendo futuros negócios);

Não ir a negociações difíceis ou extensas desacompanhado (o acompanhante pode perceber sinais que você não perceberia sozinho);

Não ser ganancioso (isso pode levar a querer acordos inconcebíveis à outra parte);

Não apresentar decisões muito rapidamente (deixa a outra parte com a impressão de estar lidando com alguém experimentado e calculista).

## **2.8 Negociações por telefone**

De acordo com Cohen (2002) o uso do telefone pode causar desentendimentos e ainda ser empregado para enganar. É possível ganhar ou perder muito dinheiro conforme o nível de entendimento com que a ferramenta é utilizada. O telefone desempenha papel único nas negociações e exige acima de tudo atenção.

Para o autor são características da negociação por telefone:

1 - Mais mal entendidos, pela falta de comunicação visual, má interpretação do tom de voz;

2 - Mais fácil de dizer não, pois diminui o sentimento de culpa da outra parte, além de ser menos persuasivo;

3 - Mais rápido, as negociações por telefone são mais rápidas;

4 - Mais competitivo, devido a formalidade, brevidade e insuficiência de tempo para trocar informações, experiências e explorar a satisfação da outra parte se proliferam negociações ganha-perde.

5 - Maiores riscos, por ser mais rápida e competitiva tende a produzir um vencedor e um perdedor.

6 - Vantagem, o telefone pode ser usado como arma defensiva ou ofensiva em potencial, a pessoa que liga sempre está em vantagem ao contrario de quem recebe uma ligação inesperada.

## **2.9 Negociações entre clientes e fornecedores**

Gordon e Erter (2009) chamam de negociações de suporte aquelas que ocorrem com mais frequência, como as que envolvem clientes e fornecedores.

Para os autores, nessas negociações corriqueiras compradores e vendedores devem fazer a pergunta “qual é o fundamento de eu fazer uma negociação com um fornecedor/cliente?”. Para ambos os casos a resposta é melhorar seu resultado final. Assim o comprador, garantir o menor preço não garante que o fornecedor entregue o produto como o combinado. Da mesma forma o vendedor que vende o maior volume com seu maior preço não

terá um resultado positivo se o cliente não puder pagar ou aceitar a entrega. Um contrato com o menor preço não será bom se seu fornecedor for à falência, ou se não satisfizer as necessidades de seus clientes, ou ainda se gerar litígios judiciais que na maioria das vezes não compensam.

Segundo os autores focar no preço a qualquer custo, deve procurar diminuir os totais, para gerar vantagem competitiva, então nessas relações devem ser levados em conta os custos mais baixos de aquisição, as eficiências operacionais, a qualidade a inovação, a velocidade entre outros.

### **2.10 Aspectos da aquisição na construção civil**

De acordo com Cimino (2001) o setor de engenharia usa basicamente dois tipos de compra. Ou o material é adquirido diretamente pelo escritório da obra ou pelo escritório da empresa. A depender do empreendimento e do relacionamento da construtora com o fornecedor do material, é normal que o escritório-sede se encarregue da maior parte dos insumos e o da obra adquira materiais básicos.

Vieira (2006) coloca que nos projetos de engenharia civil são envolvidos cerca de 13000 a 15000 itens, os quais se tornam suprimentos necessários para a produção (manufatura), essas são razões que tornam a gestão da cadeia de suprimentos capaz de minimizar custos, maximizar a qualidade e produtividade.

Para Mattos (2006) os principais aspectos que devem ser de conhecimento dos compradores na construção civil, pois influenciam os preços dos insumos, são:

Especificações técnicas - descrição qualitativa de do material;

Unidade e embalagem - em que tipo de embalagem o material será entregue ou se a compra é a granel;

Quantidade - geralmente o preço unitário diminui quando a quantidade adquirida aumenta;

Prazo de entrega e condições de pagamento - o tempo entre o pedido e a entrega, em especial quando o insumo não é encontrado facilmente no mercado;

Validade da proposta - é normal que os fornecedores dêem prazos de validade às propostas;

Local e condições de entrega – o custo do transporte pode ser embutido ou não no valor a ser pago pela mercadoria.

De acordo Cimino (2001), os compradores na construção civil geralmente conhecem os fornecedores de materiais através de experiências anteriores com os mesmos, caso isso não se verifique eles devem fazer pesquisa no mercado. Não obstante os conhecimentos técnicos específicos sobre os insumos a serem adquiridos é muitas vezes necessário aos compradores. Neste contexto, quando o produto exige maior segurança no seu fornecimento e qualidade, são necessárias as visitas e nelas devem ser observados os seguintes pontos:

- Capacidade de produção;
- Ritmo de trabalho do pessoal;
- Possibilidade de expansão;
- Controle de qualidade.

Para Nakamura (2009) é comum que a posição de comprador na construção seja um cargo que exija a confiança dos superiores e que os profissionais tenham muitos anos de empresa e cheguem a essa posição através de promoções. Nessa posição, o contato pessoal com os fornecedores no processo de tomada de decisão é necessário, a escolha do fornecedor não se resume a catálogos ou softwares utilizados para organizar as compras e selecionar com quem ela será realizada. Com isso, nas negociações entre compradores e fornecedores, os compradores estão em posição suscetível a ofertas que entram na esfera antiética, como a oferta de um percentual relacionado ao valor da compra e também de comissões relativas especificações técnicas que possam direcionar fornecedores, no caso de editais.

Bourroul (2009) afirma que são habilidades necessárias a um comprador em suas negociações: capacidade de decisão, boa comunicação verbal e não verbal, capacidade de manter a confidencialidade, habilidade de planejamento. Neste contexto afirma ainda que os compradores tem grande influência para a redução dos custos de empreendimentos, porém o seu treinamento muitas vezes é negligenciado, comparando a outras áreas da empresa, isso se justifica pela falta de gestão da cadeia de fornecedores nas construtoras e porque muitas vezes o comprador é tratado apenas como negociador de preços.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada através da busca por autores renomados nacional e internacionalmente na área de negociação e também em compras na construção civil, foram realizadas ainda buscas sobre trabalhos acadêmicos e artigos científicos sobre os temas. Para isso foram utilizadas bibliotecas, e ferramentas da internet como o Google Acadêmico e repositórios de instituições de ensino.

Os resultados obtidos foram utilizados para a fundamentação teórica deste trabalho e para a realização de análise qualitativa sobre como as diferentes obras consultadas se complementam ou divergem sobre o processo de negociação e suas variáveis.

Para verificar como vêm se relacionando a teoria e a prática nos processo de negociação que envolvem a aquisição de insumos para o suprimento de obras foi realizada uma pesquisa junto a grandes construtoras que atuam na região de Curitiba – PR. Para isso utilizou-se um questionário onde as perguntas foram respondidas através da escala Likert e também objetivamente. O questionário em sua íntegra encontra-se no apêndice I.

A Tabela 2 demonstra os níveis de concordância com os quesitos do questionário e os respectivos valores atribuídos a eles, quando usada a escala Likert.

Tabela 2. Níveis de concordância atribuídos às assertivas propostas.

Nível de concordância	Valor
Discordo totalmente	1
Discordo	2
Não concordo nem discordo	3
Concordo	4
Concordo totalmente	5

No questionário as perguntas tiveram o objetivo de identificar como as variáveis da negociação são utilizadas e como as etapas e habilidades propostas pelos autores pesquisados são ou não empregadas na aquisição de insumos para obras, os resultados obtidos em função de como as negociações são realizadas, além de aspectos éticos e operacionais do mercado.

Foram cinco profissionais respondentes, estes com experiência variada na área de compras de insumos para a construção, sendo que nem todos responderam a todas as afirmações, neste caso a falta de resposta é identificada por um traço (-). Para preservar a identidade dos respondentes o trabalho não apresenta seus nomes ou de suas respectivas empresas.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Etapas da negociação**

A pesquisa realizada mostrou que ainda não existe consenso entre muitos dos autores citados no que se refere principalmente à nomenclatura e divisão de etapas.

Assim, notou-se unanimidade quanto à primeira etapa, quando é necessário a preparação. Esta etapa abrange critérios como autoconhecimento, conhecimento a respeito dos objetivos a serem alcançados, procurar conhecer o “adversário” e obter informações sobre ele.

Ao analisar as etapas proposta pelos autores durante a negociação propriamente dita ou reunião, nota-se que Shell (2001) é o que propõem menos etapas (três), Mello (2010) apresenta quatro etapas e Wanderley (1998) por sua vez apresenta cinco etapas. Na maioria dos casos estas etapas são claramente complementares e os ensinamentos dos autores são bastante semelhantes, ou seja, as ações tomadas são bastante parecidas, porém são alocadas em etapas com nomenclaturas diferentes.

Não obstante, a maior diferença encontrada entre os modelos propostos é que Shell parece considerar a negociação separadamente da implementação, então no processo proposto pelo autor a negociação termina na reunião, quando os negociadores garantem que o acordo será cumprido. Já Mello (2010) e Wanderley (1998) têm como a última etapa do processo de negociação a implementação do acordo. Portanto para eles a negociação termina apenas ao final da implementação.

### **4.2 Tempo, informação e poder**

Durante a realização do trabalho observou-se que os autores pesquisados, invariavelmente, consideram tempo, informação e poder como importantes elementos da negociação, sendo eles formas de obter capacidade de influenciar a outra parte e atingir os objetivos esperados.

Por outro lado, é importante colocar que não é unânime se esses elementos estão presentes juntos em todas as negociações ou não. Também é importante enfatizar que há autores que abordam tempo e informação como formas de poder e não como sendo uma das três variáveis básicas da negociação, tal qual proposto por Martinalli, Mello, Wanderley,

Cohen. Desta forma, tempo e informação podem ser vistos como formas de se ganhar ou perder o poder, mesmo que alguns autores as coloquem tempo, informação e poder como variáveis separadas.

### **4.3 Pesquisa externa**

A pesquisa externa realizada através de questionário teve como respondentes profissionais que atuam diretamente com compras de insumos para o suprimento de obras em grandes empresas, atuantes em Curitiba - PR, as quais realizam dezenas de obras simultaneamente, estas em sua maioria residenciais de múltiplos pavimentos de médio e alto padrão.

O questionário procurou abordar alguns dos principais tópicos vistos na revisão bibliográfica para comparar a teoria e a prática, porém não teve o objetivo de esgotar todos os conceitos vistos, o que seria inviável. Portanto, os resultados levam a um panorama geral sobre como vêm sendo executadas as negociações referentes à aquisição de insumos na construção civil nas empresas pesquisadas.

- Profissionais participantes

A Tabela 3 demonstra características dos profissionais participantes e de sua atuação.

Tabela 3. Características dos profissionais participantes.

	Profissional				
	A	B	C	D	E
Tempo de atuação em compras. (anos)	1	35	4	1,5	-
Tempo de empresa. (anos)	11	17	4	2	-
Formação.	Administração de empresas	Técnico em Edificações	Engenharia Civil	Arquitetura e Urbanismo	-
Usa software para gerenciamento de compras.	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Negociações realizadas por telefone. (%)	90	90	80	20	90

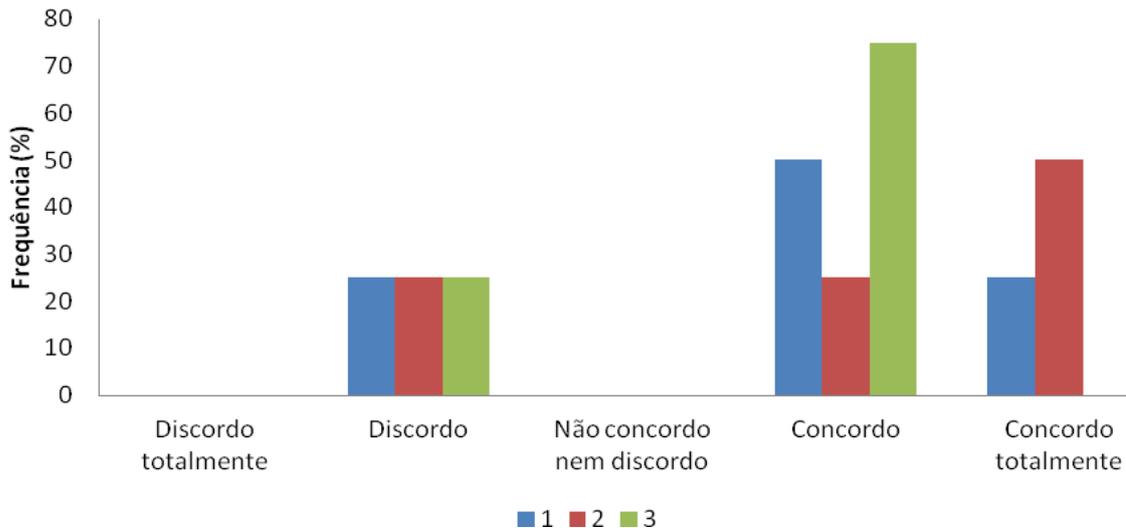
A análise da tabela não proporciona uma tendência quanto ao tempo de empresa, experiência, idade, o uso ou não de softwares para gerenciamento de compras. Nesse último caso o resultado foi diferente do esperado, pois pelo tamanho das empresas o uso de software para gerenciamento de compras pode facilitar o processo, o que não significa que ele não possa ser muito bem executado sem o uso dessas ferramentas.

Já quanto a percentagem das negociações realizadas por telefone, é nítida a tendência de que os profissionais que atuam com compras na construção civil utilizam esta ferramenta na execução da grande maioria de suas negociações. A exceção é o profissional 4, isso pode se dar por uma particularidade dos itens adquirido por ele ou equívoco ao preencher o formulário.

Com relação a notável inexistência de respostas, quanto a alguns quesitos relativos ao profissional “E”, o fato se deve a este ter respondido a uma versão diferente do formulário respondido pelos demais participantes. Assim, foram aproveitadas as respostas aos itens comuns a ambos os formulários. Além das repostas não respondidas no tabela acima, identificadas com um traço, não foram valoradas por este profissional as assertivas: 1; 2; 3; 4; 13; 14; 18; e 20, as quais são analisadas em tópico específico.

- Alçada de competência

Para delimitar a alçada de competência, dos profissionais participantes, com o objetivo de determinar se isso poderia ser motivo de discrepância nos resultados e também caracterizar elementos do processo de compras nas empresas, foram utilizadas as seguintes afirmativas com suas respectivas respostas, Figura 2.

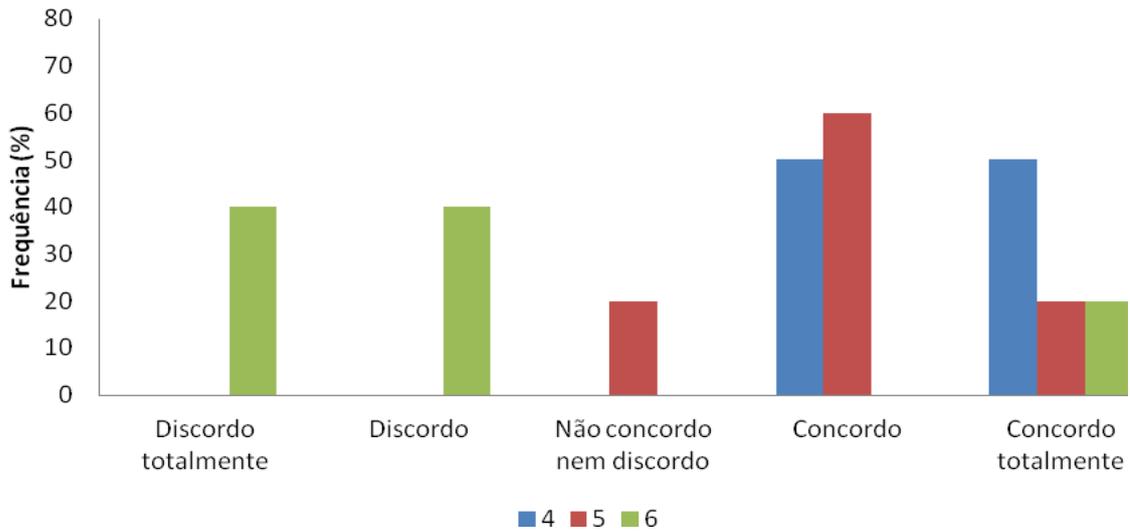


- 1 - Minha alçada de competência permite que eu negocie os itens mais representativos no valor global da obra.
- 2 - Os itens mais relevantes no valor global da obra são negociados pelos diretores.
- 3 - Negócio, usualmente, todos os itens das obras, não importando qual seja sua representatividade no valor global.

Figura 2. Alçada de competência dos profissionais participantes.

Da análise dos dados observa-se a tendência de que nas empresas pesquisadas os itens mais representativos no valor global da obra sejam negociados pelos diretores, porém na maioria dos casos os participantes tem liberdade para fazer essas compras usualmente o que demonstra grande autonomia.

- Tipos de negociações realizadas e relação entre cliente e fornecedor.



4 - Tenho relacionamento de parceria e longo prazo com os fornecedores.

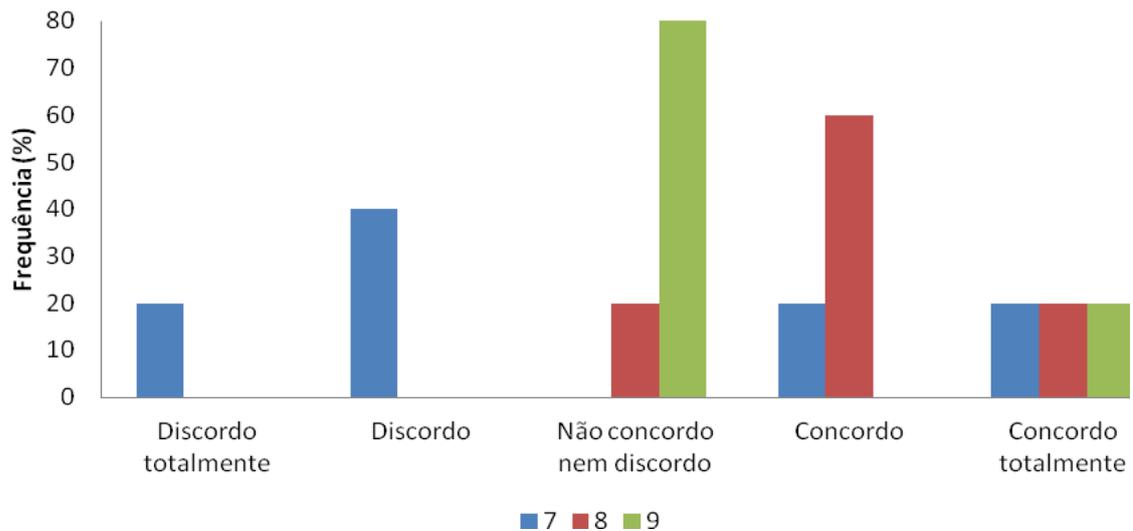
5 - Fecho acordos que são bons para as duas partes.

6 - Compro cada produto pelo menor preço possível qualquer que seja o fornecedor.

Figura 3. Tipo de negociação realizada.

No que se refere à negociação entre clientes e fornecedores e o tipo de negociações que são efetivadas, analisando as respostas 4 “Tenho relacionamento de parceria e longo prazo com os fornecedores” e 5 “Fecho acordos que são bons para as duas partes.”, constata-se que os profissionais participantes buscam estabelecer relações de parceria e longo prazo com seus fornecedores, optando por acordos ganha-ganha.

Da análise da assertiva 6 “Compro cada produto pelo menor preço possível qualquer que seja o fornecedor” nota-se que os respondentes não procuram focar apenas no preço em detrimento da relação de parceria com os fornecedores.



7 - Existem muitos problemas referentes aos prazos de entrega acordados

8 - Os acordos mais relevantes sempre são cumpridos pelos fornecedores

9 - Os vendedores fazem concessões relativas ao prazo de produção e a entrega facilmente.

Figura 4. Relacionamento com fornecedores.

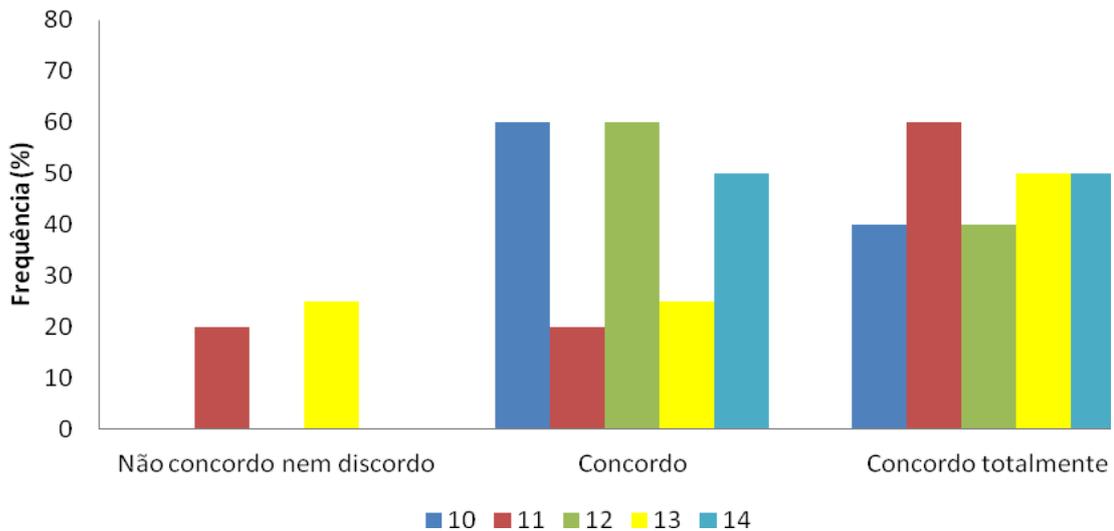
Relacionando as respostas a 6 “Compro cada produto pelo menor preço possível qualquer que seja o fornecedor.” e 7 “Existem muitos problemas referentes aos prazos de entrega acordados” observa-se que, como é de se esperar, em negociações onde se preserva o relacionamento com o fornecedor e que são voltadas para resultados de longo prazo são gerados bons frutos.

Também se percebe que a maior parte dos acordos mais relevantes são cumpridos conforme assertiva 8 “Os acordos mais relevantes sempre são cumpridos pelos fornecedores” e que os prazos em geral são respeitados como se observa pela concordância a assertiva 7.

Quanto às concessões, a concordância com a assertiva 9 “Os vendedores fazem concessões relativas ao prazo de produção e a entrega facilmente” demonstra que elas existem sem demasiado esforço possivelmente pela boa relação observada entre cliente e fornecedor. Nesse ponto cabe colocar que a diminuição da demanda por fornecedores que vem ocorrendo pela situação atual, desfavorável a toda a cadeia logística da construção, aumenta o poder externo das construtoras sobre os fornecedores, o que pode influenciar nos resultados.

- Processo

O questionário demonstrou que os participantes consideram em suas negociações, pelo menos nas mais importantes, as etapas de planejamento, abertura, apresentação, convicção, mesmo que de forma implícita. Suas atitudes em cada uma dessas etapas demonstram grande correlação com alguns dos principais ensinamentos dos autores pesquisados.



10 - Conheço a relevância da negociação que estou realizando em relação aos resultados da empresa/obra.

11 - Faço planejamento para as negociações que julgo mais importante, delimitando os objetivos a serem alcançados para definir como a negociação será conduzida.

12 - Busco no início das negociações, estabelecer uma relação de confiança e harmonia com a outra parte, conhecer melhor seus objetivos e delimitar o que será discutido.

13 - Apresento minhas propostas de maneira clara e impactante, explicitando os benefícios esperados e suas características.

14 - Quando necessário, busco novas alternativas para ambos os lados evitando resolver muitos conflitos ao mesmo tempo.

---

Figura 5. Etapas da negociação e habilidades em negociação.

Da concordância com a assertiva 10 “Conheço a relevância da negociação que estou realizando em relação aos resultados da empresa/obra”, observa-se que os participantes têm conhecimento sobre a relevância das negociações que realizam, em relação aos resultados das suas empresas ou obras, o que está alinhado ao bom planejamento das negociações.

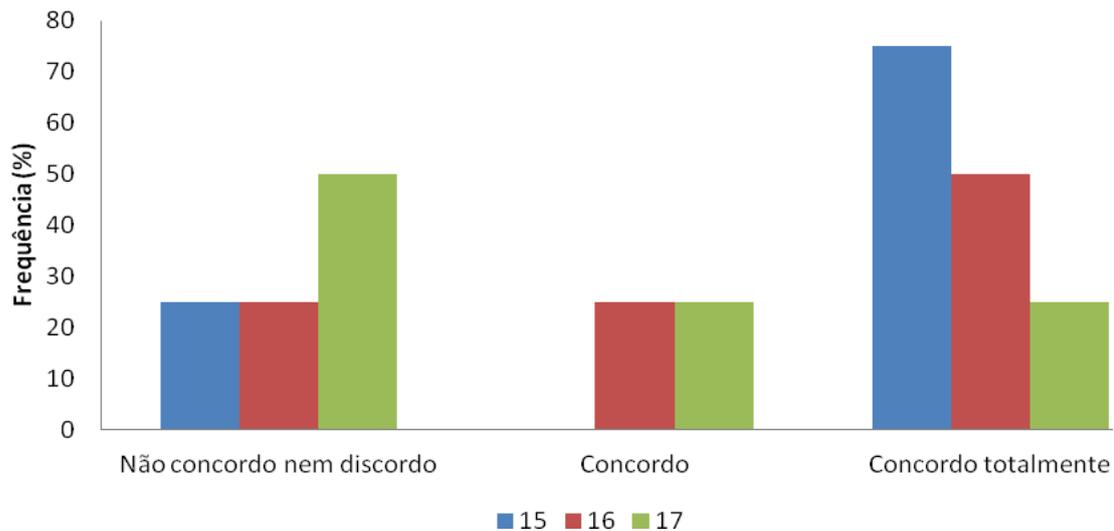
Ainda em relação à etapa planejamento a assertiva 11, “Faço planejamento para as negociações que julgo mais importante, delimitando os objetivos a serem alcançados para definir como a negociação será conduzida”, mostra que os respondentes vêm se preparando ativamente ao menos para as negociações mais importantes em consonância com a literatura pesquisada.

A etapa de abertura ou exploração foi verificada pela afirmativa 12, “Busco no início das negociações, estabelecer uma relação de confiança e harmonia com a outra parte, conhecer melhor seus objetivos e delimitar o que será discutido”, a qual demonstrou que os participantes em geral buscam estabelecer uma relação de harmonia e confiança com a outra parte, conhecer os objetivos dela e delimitar o que será discutido logo no início das negociações.

Por sua vez, a etapa de apresentação da proposta foi verificada pela afirmativa 13, “Apresento minhas propostas de maneira clara e impactante, explicitando os benefícios esperados e suas características”, onde se percebe que os entrevistados em geral buscam apresentar suas propostas de maneira clara, expondo suas características e os benefícios esperados.

A assertiva 14, “Quando necessário, busco novas alternativas para ambos os lados evitando resolver muitos conflitos ao mesmo tempo”, procurou abordar a etapa de convicção ou proposta e concessão, como resultado observa-se que ela não é negligenciada pelos profissionais, que quando necessário buscam novas alternativas para ambos os lados e evitam resolver muitos problemas de forma concomitante.

- Poder, tempo e informação.



15 - Realizar negociações apenas com atitudes moralmente aceitas gera um diferencial competitivo.

16 - Persisto em negociações que acredito que possam ser boas para empresa, mesmo que os progressos sejam pequenos e o fornecedor não demonstre interesse em um acordo.

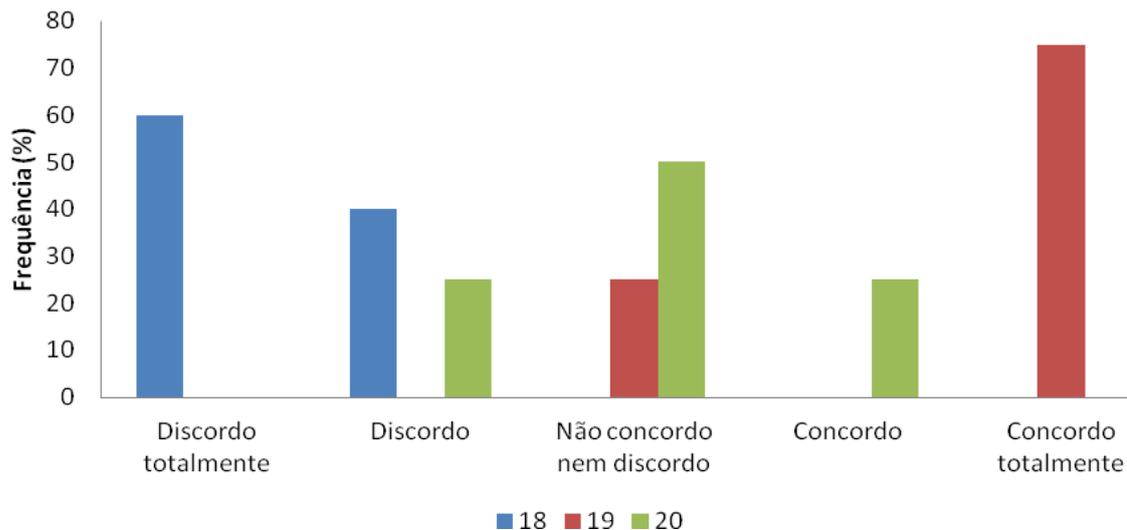
17 - Busco que a outra parte se identifique comigo, pois isso aumenta a probabilidade de sucesso numa negociação

Figura 6. Poder nas negociações.

Especificamente quanto aos aspectos de poder verificados pelas afirmações apresentadas na Figura 6, não houve discordâncias. O poder da moral, verificado através da assertiva 15, “Realizar negociações apenas com atitudes moralmente aceitas gera um diferencial competitivo.”, foi o mais reconhecido pelos participantes como forma de atingir seus objetivos nas negociações, seguido pelo da persistência verificado pela assertiva 16, “Persisto em negociações que acredito que possam ser boa para empresa, mesmo que os progressos sejam pequenos e o fornecedor não demonstre interesse em um acordo“, o poder da identificação, com menos ênfase, também foi reconhecido como positivo, como visto na assertiva 17, “Busco que a outra parte se identifique comigo, pois isso aumenta a probabilidade de sucesso numa negociação”. Isso pode se dar pela dificuldade de se procurar a identificação em negociações telefônicas como afirma Cohen (2002) no item 2.4.1.

Por outro lado, a prática de barganhas de proposta, utilizando-se do poder da concorrência não é bem aceita pelos participantes e possivelmente pelo mercado. Isso fica

evidenciado pela afirmativa 18, Figura 7, apresentada a seguir, “Apresento cotações recebidas de um fornecedor para outro, com o objetivo de diminuir o preço da aquisição”, onde se percebe grande rejeição dos participantes às negociações que utilizam a barganha como forma de se obter poder. Isso pode ser explicado pela busca observada por uma boa relação com os fornecedores e por negociações onde ambos os lados fiquem satisfeitos com o acordo.



18 - Apresento cotações recebidas de um fornecedor para outro, com o objetivo de diminuir o preço da aquisição.

19 - Uso o tempo ao meu favor nas negociações, negociando antecipadamente.

20 - Procuo conhecer a outra parte, seus objetivos e necessidades antes de iniciar as negociações mais importantes.

Figura 7. Tempo e informação.

Observa-se de acordo com as respostas à assertiva 19 “Uso o tempo ao meu favor nas negociações, negociando antecipadamente” que o tempo vem sendo bem utilizado pelos participantes, isso se relaciona também com a capacidade de planejamento e menor necessidade de concessões relativas prazos e qualidade do produto recebido.

As assertivas 10, Figura 5, “Conheço a relevância da negociação que estou realizando em relação aos resultados da empresa/obra” e 17 “Busco que a outra parte se identifique comigo, pois isso aumenta a probabilidade de sucesso numa negociação”, vistas sob a perspectiva da variável informação, demonstram respectivamente que o uso da informação,

pelo menos na etapa planejamento, parece estar bem estabelecido e a impossibilidade de se usar certas informações (cotações recebidas) diretamente como forma de barganha.

Já o nível de concordância com a assertiva 20, “Procuro conhecer a outra parte, seus objetivos e necessidades antes de iniciar as negociações mais importantes”, demonstra que não há muita ênfase no que se refere a conhecer a outra parte, portanto aqui é possível que se utilize a variável informação de maneira mais efetiva procurando conhecer a maneira de negociar da outra parte, seus objetivo e necessidades. Entretanto é importante destacar que pode se tratar de uma peculiaridade das negociações realizadas através do telefone.

- Habilidades

Muitas das afirmações referentes ao processo de negociação podem ajudar a identificar quais habilidades inerentes ao negociador são ou não exercidas. Isso se dá porque os modelos propostos delimitam ações a serem tomadas em cada momento da negociação e cada ação se fundamenta em conhecimentos e habilidades dos negociadores.

Da afirmação 14, Figura 5, “Quando necessário, busco novas alternativas para ambos os lados evitando resolver muitos conflitos ao mesmo tempo”, infere-se que as habilidades de propor alternativa para outra parte, discutir as posições e ter objetividade são exercidas pelos respondentes.

As habilidades de comunicação, no contexto da afirmativa 13, Figura 5, “Apresento minhas propostas de maneira clara e impactante, explicitando os benefícios esperados e suas características”, considerando o aspecto da clareza é também bastante exercida por esses profissionais.

A afirmação 12, Figura 5, “Busco no início das negociações, estabelecer uma relação de confiança e harmonia com a outra parte, conhecer melhor seus objetivos e delimitar o que será discutido” demonstra que as habilidades de comunicação, sobre o aspecto de saber ouvir e interpretar a outra parte, saber interpretar o comportamento humano, são também utilizadas pelos pesquisados.

O planejamento como habilidade do negociador é executado na maioria dos casos como pode ser observado pela afirmativa 11, Figura 5, “Faço planejamento para as negociações que julgo mais importante, delimitando os objetivos a serem alcançados para definir como a negociação será conduzida”.

- Táticas

Quanto às táticas utilizadas pelos negociadores, considerando as definições de Mello (2010) e Wanderley (1998) onde táticas são formas de obtenção de poder nas negociações, nota-se que elas são utilizadas de maneira natural quando os participantes põem em prática suas habilidades e utilizam-se das variáveis tempo, informação e poder.

Através do questionário não foi possível avaliar se as táticas são utilizadas de maneira pré-ordenada como seria o caso de não participar de negociações complexas sozinho ou de não demonstrar triunfo com o resultado de um acordo, como propõem Martinelli, et al.(2011).

Por outro lado, observou-se grande valor dado às negociações onde ambos os lados ganham e também por valores morais, assim é de se esperar que não seja aceitável no mercado táticas associadas ao ganha-perde, o que é reforçado pela não exposição da proposta de um fornecedor para outro, conforme assertiva 18, Figura 7.

- Ética nas negociações



21 - É prática aceita pelo mercado o recebimento de bônus ou porcentagem sobre o valor da compra.

22 - É comum ser abordado por representantes comerciais ou vendedores propondo vantagens antiéticas em troca de favorecimento.

Figura 8. Aspectos éticos.

Da afirmação 21, “É prática aceita pelo mercado o recebimento de bônus ou porcentagem sobre o valor da compra”, dada à unanimidade das respostas constata-se que é absoluta a rejeição do mercado ao recebimento por parte do comprador de qualquer forma de favorecimento pessoal por uma aquisição realizada.

Não obstante, às respostas à afirmação 22, “É comum ser abordado por representantes comerciais ou vendedores propondo vantagens antiéticas em troca de favorecimento.”, demonstra que não é raro que os profissionais que atuam com compras sejam abordados por fornecedores que lhes propõem vantagens pessoais.

Fazendo uma análise conjunta com a assertiva 15, Figura 6, “Realizar negociações apenas com atitudes moralmente aceitas gera um diferencial competitivo.”, em que respondentes demonstram considerar a moralidade como forma de poder, infere-se, que esses fornecedores acabam perdendo poder quando utilizam este tipo de artifício.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa demonstrou que as teorias sobre negociações em ambientes competitivos são aplicáveis ao processo de compras na construção civil, assim torna-se válido utilizá-las com o objetivo de melhorar o desempenho, planejando e desenvolvendo as habilidades inerentes ao bom negociador. Neste contexto é sempre importante atentar para as especificidades do setor e os objetivos a serem alcançados, ainda deve ser observado que os modelos propostos podem ser flexibilizados caso a caso, tornando-se assim, importantes ferramentas para o aprimoramento dos processos de negociação.

Da revisão da literatura, que aborda alguns dos principais aspectos referentes ao processo de negociação, verificou-se que a bibliografia sobre o tema é relativamente recente e que não existe consenso entre os autores pesquisados em alguns pontos, principalmente quanto aos modelos referentes ao processo e também às nomenclaturas utilizadas para definir as etapas ou elementos que influenciam nos resultados.

A pesquisa externa embora, não tenha tido grande adesão pela maioria das empresas ou profissionais convidados a participar, foi positiva e mostrou que os participantes, em geral, procuram exercitar as principais habilidades inerentes ao bom negociador quando necessário. Verificou-se ainda, que a maioria das negociações neste mercado são voltadas ao relacionamento de longo prazo e ao resultado ganha-ganha, que também são realizadas em sua maior parte através do telefone e que isso pode ser fator importante nessas negociações. Outro resultado importante a se destacar é que mesmo não sendo aceito pelo mercado, é relativamente comum que os fornecedores ofereçam vantagens aos compradores por eventuais aquisições.

Como possíveis continuações para o estudo sugere-se que o questionário seja adaptado e aplicado à outra parte deste processo de negociação (os fornecedores), para avaliar como eles vêm se posicionando quanto aos aspectos vistos e identificar possíveis hipóteses de melhoria nos resultados das negociações. Também é possível que a pesquisa seja feita para verificar como outras negociações do setor da construção vêm sendo realizadas, por exemplo, a aquisição de terrenos ou a venda de imóveis.

## REFERÊNCIAS

- BOURROUL, M. Célia de. Disponível em: < <http://construcaomercado.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/37/artigo283422-1.aspx>>. Acesso em: 18 mai. 2017
- BOFF, R. José. Negociação: técnicas para a obtenção de resultados Goiânia: Faculdade Nossa Senhora de Aparecida: 2011.
- CARVALHAL, Eugênio do. Negociação, Fortalecendo o Processo. Rio de Janeiro: Editora Vision, 3ª. ed, 2004.
- CIMINO, Remo. Planejar para construir. 5ª Ed. – São Paulo: Pini, 2001.
- COHEN, Herb. Você Pode Negociar Qualquer Coisa. 15 ed – Rio de Janeiro: Record, 2002.
- FALCÃO F. Arruda. Estratégias e Táticas de Negociação Utilizadas por Profissionais no Contexto atual. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- GORDON, M.; ERTER, D. Negociação Desenvolvendo novas habilidades e abordagens para a obtenção de resultados práticos e duradouros. São Paulo: M.Books, 2009.
- MARTINELLI, D. Pinheiro. Negociação Empresarial – Enfoque sistêmico e visão estratégica. São Paulo: Editora Manoele Ltda, 2002.
- MARTINELLI, D.; GHISI, F. A.; MARTINS, T. M. Negociação: conceitos e aplicações práticas. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011
- MATTOS, D. Aldo. Como preparar orçamentos de obras: dicas para orçamentistas, estudos de caso, exemplos. São Paulo: Editora Pini: 2006.
- MELLO, José Carlos Martins F. de. Negociação Baseada em Estratégia. 2ª Ed. - São Paulo: Atlas, 2010.
- NAKAMURA, Juliana. Quem Compra? Disponível em: < <http://construcaomercado.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/37/artigo283422-1.aspx>>. Acesso em: 18 mai. 2017
- SHELL, G. Richard. Negociar é preciso – Estratégias de negociação para pessoas de bom senso. São Paulo: Negócio Editora, 2001
- VIEIRA, H. Flávio – Logística aplicada à construção civil: como melhorar o fluxo de produção nas obras. – São Paulo: Pini. 2006.
- WANDERLEY, Augusto José. Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. 12ª ed. São Paulo: Gente, 1998

## Apêndice I

Este questionário tem o objetivo de conhecer práticas utilizadas por profissionais que atuam realizando compras na construção civil e práticas correntes neste mercado. O questionário apresentará afirmações sobre o tema e para cada uma delas você deverá responder da forma mais sincera possível, qual é o seu nível de concordância.

Os níveis de concordâncias são expressos em uma escala que varia de um a cinco, onde:

(1) Discordo totalmente

(2) Discordo

(3) Não concordo nem discordo

(4) Concordo

(5) Concordo totalmente

a.1) Nome

a.2) Idade

a.3) Formação

a.4) Tempo de atuação na empresa

a.5) Tempo de atuação com compras na construção civil

a.6) Usa algum software específico para o gerenciamento de compras?

b) Minha alçada de competência permite que eu negocie os itens mais representativos no valor global da obra.

c) Os itens mais relevantes no valor global da obra são negociados pelos diretores.

d) Negócio, usualmente, todos os itens das obras, não importando qual seja sua representatividade no valor global.

e) Faço planejamento para as negociações que julgo mais importante, delimitando os objetivos a serem alcançados para definir como a negociação será conduzida.

- f) Busco no início das negociações, estabelecer uma relação de confiança e harmonia com a outra parte, conhecer melhor seus objetivos e delimitar o que será discutido.
- g) Apresento minhas propostas de maneira clara e impactante, explicitando os benefícios esperados e suas características.
- h) Quando necessário busco novas alternativas, parar ambos os lados evitando resolver muitos conflitos ao mesmo tempo.
- i) Fecho acordos que são bons para as duas partes
- j) Os acordos mais relevantes sempre são cumpridos pelos fornecedores.
- k) Existem muitos problemas referentes aos prazos de entrega acordados
- l) A qualidade dos produtos adquiridos geralmente atende as especificações técnicas.
- m) Tenho relacionamento de parceria e longo prazo com os fornecedores.
- n) Das negociações que você realiza, aproximadamente, qual é o percentual feito por telefone?
- o) Uso o tempo ao meu favor nas negociações, negociando antecipadamente.
- p) Os vendedores fazem concessões relativas ao prazo de produção e a entrega facilmente.
- q) Compro cada produto pelo menor preço possível qualquer que seja o fornecedor.
- r) Persisto em negociações que acredito que possam ser boa para empresa, mesmo que os progressos sejam pequenos e o fornecedor não demonstre interesse em um acordo.
- s) Busco que a outra parte se identifique comigo, pois isso aumenta a probabilidade de sucesso numa negociação.
- t) Apresento cotações recebidas de um fornecedor para outro, com o objetivo de diminuir o preço da aquisição.
- u) Conheço a relevância da negociação que estou realizando em relação aos resultados da empresa/obra.
- v) É prática aceita pelo mercado o recebimento de bônus ou porcentagem sobre o valor da compra.
- w) É comum ser abordado por representantes comerciais ou vendedores propondo vantagens antiéticas em troca de favorecimento.
- x) Realizar negociações apenas com atitudes moralmente aceitas gera um diferencial competitivo.

y) Procuo conhecer a outra parte, seus objetivos e necessidades antes de iniciar as negociações mais importantes.