

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

CRISTIANO HAUBERT

A NEGOCIAÇÃO COMO FERRAMENTA DE NEGÓCIOS NA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA XYZ

SÃO LEOPOLDO

2014

CRISTIANO HAUBERT

**A NEGOCIAÇÃO COMO FERRAMENTA DE NEGÓCIOS NA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA XYZ**

**Trabalho de Conclusão apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de Pós
Graduação pelo Curso de MBA em Gestão
Empresarial licenciado da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos - UNISINOS.**

Orientador: Prof^ª. Ms. Maria Regina Xausa

São Leopoldo

2014

CRISTIANO HAUBERT

A NEGOCIAÇÃO COMO FERRAMENTA DE NEGÓCIOS NA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA XYZ

Trabalho de Conclusão apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Pós Graduação pelo Curso de MBA em Gestão Empresarial licenciado da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Aprovado em: ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me iluminou, me deu forças e me fortaleceu na realização desta obra, pois sem Ele nada seria possível;

À minha esposa, Joice, que teve paciência e me motivou para a conclusão do trabalho, me incentivando a cada dia e me dando seu suporte nas atribuições familiares;

À professora Maria Regina de Moraes Xausa, que dedicou seu tempo e contribuiu com seu elevado conhecimento na orientação deste trabalho;

Ao meu filho, Guilherme, que neste período recebeu menos atenção, mas que foi minha inspiração diária;

Aos colegas da Instituição XYZ, que contribuíram com a pesquisa, respondendo ao questionário aplicado;

A todos que de alguma forma contribuíram com a concretização deste trabalho.

Muito obrigado!

RESUMO

O mercado financeiro, cada vez mais competitivo e restrito, obriga as instituições financeiras a buscarem alternativas de relacionamento com seus clientes, com foco na fidelização dos mesmos. Saber negociar passa a ser fundamental e um fator de diferenciação para buscar o relacionamento e a rentabilização. A presente monografia busca analisar o processo de negociação na Instituição Financeira XYZ, com vistas ao seu aprimoramento enquanto instrumento de fidelização dos clientes (associados) e rentabilização da instituição. Para alcançar este objetivo, realiza-se uma pesquisa bibliográfica, onde são abordados os conceitos, variáveis, etapas, estratégias e ferramentas do processo de negociação. O estudo está dividido em duas etapas: a revisão bibliográfica e o estudo de caso, utilizando-se como instrumentos de pesquisa um questionário, análise de documentos e observações do autor. A pesquisa identifica a importância da utilização do processo de negociação e a necessidade de aprimoramento deste processo dentro da Instituição XYZ, viabilizando-se os negócios através do relacionamento. O planejamento da negociação, através da preparação dos argumentos para superação das objeções, é fundamental no processo. Treinamentos, ferramentas e estratégias de negociação, através da estruturação do processo de negociação na instituição são sugeridos como contribuições da pesquisa.

Palavras-chave: Relacionamento. Fidelização. Negociação. Rentabilização. Argumentos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de poder.....	19
Figura 2 – Os momentos e as etapas do processo de negociação.....	21
Figura 3 – Estratégias de negociação	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Índice de NPS	43
Gráfico 2 – Índice de principalidade	44
Gráfico 3 – Nível de segurança dos gestores para negociarem	46
Gráfico 4 – Justificativas para não estarem seguros na negociação	47
Gráfico 5 – Análise das ferramentas de negócios disponíveis	48
Gráfico 6 – Necessidade de treinamento sobre negociação	50
Gráfico 7 – Principais dificuldades para negociar com os associados	51
Gráfico 8 – Preparação para a negociação.....	53
Gráfico 9 – Principais facilitadores para o processo de negociação.....	56
Gráfico 10 – Prioridades dos gestores nas negociações	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Planejamento da negociação.....	22
Quadro 2 – Roteiro do planejamento da negociação.....	23
Quadro 3 – Preparando a negociação – Resumo	24
Quadro 4 – Abertura da negociação	26
Quadro 5 – Tipos de argumentos.....	28
Quadro 6 – Fatores de impacto na argumentação.....	28
Quadro 7 – Passos da clarificação	29
Quadro 8 – Regra dos Três R’s	30
Quadro 9 – Termos diferenciados entre cooperativas de crédito e bancos	40
Quadro 10 – Estruturação do público alvo pesquisado	40
Quadro 11 – Resumo das conclusões e sugestões da pesquisa	61

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANPF	Assistente de Negócios de Pessoas Físicas
ANPJ	Assistente de Negócios de Pessoas Jurídicas
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
GNPF	Gerente de Negócios de Pessoas Físicas
GNPJ	Gerente de Negócios de Pessoas Jurídicas
IP	Índice de Principalidade
ISA	Índice de Soluções por Associado
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PF	Pessoa Física
PJ	Pessoa Jurídica
SGR	Sistema de Gestão de Relacionamento
UA	Unidade de Atendimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 NEGOCIAÇÃO: PRINCIPAIS CONCEITOS	15
2.2 VARIÁVEIS BÁSICAS DA NEGOCIAÇÃO.....	16
2.2.1 Informação	16
2.2.2 Tempo	17
2.2.3 Poder	18
2.2.3.1 Poder Pessoal.....	19
2.2.3.2 Poder Externo	19
2.3 MOMENTOS E ETAPAS DA NEGOCIAÇÃO	20
2.3.1 Antes da Reunião de Negociação: Preparação ou Planejamento.....	21
2.3.2 Reunião de Negociação.....	25
2.3.2.1 Abertura	25
2.3.2.2 Exploração	26
2.3.2.3 Apresentação / Argumentação.....	27
2.3.2.4 Clarificação / Superação de Objeções	29
2.3.2.5 Ação Final (Fechamento)	30
2.3.3 Após a Reunião de Negociação: Controle e Avaliação.....	31
2.4 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO	32
2.4.1 Negociação Perde-Perde (Estratégia de Evitar)	33
2.4.2 Negociação Perde-Ganha (Estratégia de Conciliar ou de Relacionamento).....	34
2.4.3 Negociação Ganha-Perde (Estratégia Competitiva).....	34
2.4.4 Negociação Ganha-Ganha (Estratégia Colaborativa ou de Cooperação)	35
2.4.5 Negociação de Concessão (Estratégia do Compromisso).....	35
2.5 FERRAMENTAS DE APOIO ÀS NEGOCIAÇÕES.....	36

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	39
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	39
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO	39
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	40
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	41
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	42
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	43
4.1 ESTUDO DE CASO NA INSTITUIÇÃO XYZ.....	43
4.1.1 Descrição do Processo de Negociação na Instituição XYZ	44
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.2.1 Aspectos Relacionados às Informações	47
4.2.2 Aspectos Relacionados às Ferramentas de Negócios.....	48
4.2.3 Aspectos Relacionados à Necessidade de Treinamento e Capacitação.....	49
4.2.4 Aspectos Relacionados a Superação de Objeções.....	51
4.2.5 Aspectos Relacionados às Argumentações	52
4.2.6 Aspectos Relacionados à Preparação e às Etapas da Negociação	53
4.2.7 Aspectos Relacionados ao Tempo da Negociação.....	55
4.2.8 Aspectos Relacionados ao Relacionamento, Fidelização e as Estratégias de Negociação	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS	64
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA O GESTOR DE CONTAS.....	67
APÊNDICE B – REPOSTAS DO QUESTIONÁRIO	69

1 INTRODUÇÃO

O mercado financeiro, cada vez mais competitivo e restrito, obriga as instituições financeiras a buscarem alternativas mais eficazes de relacionamento, sendo necessárias técnicas de negociação com seus clientes na busca de maior fidelização.

Os profissionais do mercado financeiro necessitam estar preparados para conquista de negócios e fidelização dos clientes, tendo em vista que os produtos e serviços são similares entre as instituições, estando o diferencial no poder de convencimento, através da negociação.

No contexto da negociação, é fundamental que o profissional de negócios tenha conhecimento a respeito do cliente, a fim de possuir subsídios necessários para o fechamento do negócio. Necessita-se criar relacionamento com os clientes e não apenas efetuar uma venda.

Levando em consideração que o sistema financeiro brasileiro é um dos mais avançados do mundo, as principais instituições financeiras são quase *commodities*, já que o portfólio de produtos e serviços é bastante parecido. A diferenciação se faz pelo relacionamento, por quanto a organização conhece o seu cliente, o quanto tem consciência do que ele espera, se sabe satisfazê-lo e surpreendê-lo no momento certo.

O momento da negociação é crucial e exige do profissional de negócios o maior conhecimento possível a cerca dos produtos e serviços, bem como das necessidades e particularidades dos clientes. Estes fatos proporcionam poder de argumentação ao gestor no momento da negociação, bem como minimizam as possíveis objeções e impasses que possam ocorrer.

Diante deste contexto, a presente pesquisa busca analisar o processo de negociação na Instituição XYZ, com vistas a proporcionar mais subsídios aos profissionais de negócios, no sentido da fidelização dos associados e rentabilização da instituição.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Instituição Financeira XYZ é uma cooperativa de crédito que atua há mais de 50 anos no mercado. Está sediada na serra gaúcha, atuando em 20 municípios e possuindo 36 unidades de atendimento. Conta com mais de 90 mil associados e possui 520 colaboradores. Destes, 206 são gestores de contas, cargo que equivale aos gerentes de negócios dos bancos, atuando diariamente no relacionamento comercial com os associados.

Conforme pesquisas realizadas pela própria instituição, a mesma apresenta um índice de satisfação dos associados superior aos bancos, porém esta satisfação e relacionamento não vêm refletindo no fechamento de negócios e, conseqüentemente, na rentabilização das contas, pois pesquisas internas também apontam que a maioria de seus associados prioriza seus negócios com outras instituições financeiras.

As negociações são realizadas diretamente pelos gestores de contas com seus associados, e neste sentido, pode-se questionar se os gestores tem dificuldade em encontrar a melhor forma de proceder diante de um associado no momento de uma negociação, podendo-lhes faltar maior agressividade comercial, através de argumentos e informações a respeito dos associados.

Por tratar-se de instituição cooperativa, onde os correntistas são associados, existindo o sentimento de dono do negócio, e não apenas clientes, há uma forma diferente de relacionamento, mais voltada para o atendimento. Sendo assim, pode-se questionar, até que ponto o momento da negociação, muitas vezes, não é confundido pelos gestores como um mero atendimento a uma demanda do associado ou prestação de serviços, perdendo a ênfase do fechamento de negócios.

Tendo em vista que a instituição conta atualmente com um leque de mais de 100 soluções financeiras (produtos e serviços), sendo praticamente os mesmos comercializados pelos bancos, procura-se cada vez mais que as negociações sejam mais assertivas e tragam maior efetividade comercial, visando a fidelização dos associados, pois os resultados da cooperativa são reinvestidos na própria região em que ela atua, e os associados recebem parte destes resultados, o que não ocorre nos bancos (conforme material interno da instituição).

Neste contexto, procura-se analisar o processo de negociação dentro da Instituição XYZ, identificando-se as dificuldades e facilidades encontradas pelos gestores, no intuito de seu aprimoramento, viabilizando desta forma a rentabilização dos associados. Busca-se a intensificação dos negócios através das práticas de negociação, transformando relacionamento em negócios. Assim, chega-se a seguinte questão problema: Como o processo de negociação pode ser aprimorado como ferramenta de rentabilização dentro da Instituição Financeira XYZ?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é: analisar o processo de negociação na Instituição Financeira XYZ, com vistas ao seu aprimoramento enquanto instrumento de rentabilização da instituição e fidelização dos associados.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- a) analisar como se desenvolve o processo de negociação na Instituição Financeira XYZ;
- b) identificar as principais dificuldades e facilidades dos gestores durante suas negociações;
- c) apresentar sugestões de melhorias do processo de negociação, com foco no aprimoramento das práticas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa justifica-se pela oportunidade em verificar necessidades de gestores de contas na negociação com associados da Instituição XYZ, com objetivo de identificar e sugerir melhores estratégias e práticas a serem utilizadas durante a negociação.

O assunto também é relevante para desenvolvimento próprio do pesquisador, pelo fato do mesmo atuar na instituição e esta análise auxiliá-lo em suas atividades.

Sendo assim, a pesquisa justifica-se, podendo contribuir para o aperfeiçoamento do processo negocial da Instituição XYZ.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O presente estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos, onde a negociação é o tema central.

Neste primeiro capítulo aborda-se a necessidade do estudo, apresentando-se a definição do problema e os objetivos propostos com a pesquisa, além da justificativa da mesma e sua relevância.

O segundo capítulo é composto pela análise de referenciais teóricos de diferentes autores, buscando-se aprofundar o conhecimento do processo de negociação, através da apresentação de conceitos, bem como análise das variáveis, etapas e estratégias. Aborda-se também neste capítulo as ferramentas de apoio as negociações.

No terceiro capítulo são apresentados os métodos e procedimentos utilizados na pesquisa, onde descreve-se as técnicas e procedimentos utilizados para coleta e análise dos dados pesquisados, bem como a definição do público alvo e as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo apresenta-se o estudo de caso realizado junto a Instituição XYZ, onde são apresentados e analisados os resultados da pesquisa, abordando-se os principais aspectos através de subcapítulos, apresentando-se sugestões a partir da abordagem da fundamentação teórica.

O quinto capítulo é composto pelas considerações finais, onde encerra-se o estudo apresentando-se um quadro com as principais análises e contribuições da pesquisa. Também neste capítulo são avaliados se os objetivos foram alcançados, sugerindo-se ainda temas a serem desenvolvidos em trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O enfoque desta fundamentação está concentrado na negociação, apresentando-se referencial bibliográfico de diferentes autores, onde procura-se, através deste capítulo, criar subsídios teóricos que sirvam de embasamento para o estudo e façam uma conexão com a prática, que aborda-se no estudo de caso.

2.1 NEGOCIAÇÃO: PRINCIPAIS CONCEITOS

O mundo em que vivemos é uma gigantesca mesa de negociações, sendo que, saber negociar é uma habilidade essencial para o indivíduo que quer alcançar a prosperidade.

Fisher, Ury e Patton (2005, p. 15) definem a negociação como “um meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses em comum e outros opostos”.

Segundo Wanderley (1998, p. 21), “negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam conflitos, isto é, divergências e antagonismos, de interesses, ideias e posições”.

Para Cohen (2007, p. 13), “a negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa a conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa, através do uso da informação e do poder”.

A negociação é um processo de comunicação com o objetivo de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades (ACUFF, 1993).

Junqueira (1994, p. 12) define negociação como:

O processo de buscar aceitação de ideias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Para Sparks (1992, p. 18) “as negociações implicam caracteristicamente em uma troca de dar e receber entre o negociador e o oponente. Através dessa troca eles tentam chegar a uma conclusão agradável ou aceitável no ajuste de um problema ou disputa”.

Negociar é uma forma de obter da vida o que desejamos (DONALDSON; DONALDSON, 1999).

Após apresentar-se estes conceitos, pode-se extrair algumas considerações:

- a) negociação é um processo, sendo desenvolvido através de uma sequência de etapas que se desenrolam do início ao fim, onde a maneira como desenvolve-se este processo é decisivo para o seu desfecho;
- b) a informação é fundamental dentro do processo da negociação, estando presente em todas as etapas;
- c) na negociação tem grande importância também o diálogo, o relacionamento e a existência de interesses comuns para que se possa chegar a um acordo;
- d) em toda negociação é necessário formular com propriedade os objetivos e desejos, bem como o que se está disposto a dar em troca;
- e) negociação não é um ato isolado, sendo sempre realizada com outra pessoa, onde sempre está presente dois fatores: emoção e comunicação;
- f) o objetivo de uma negociação é sempre alcançado através de um acordo, ou seja, pessoas decidindo em conjunto;
- g) divergências, conflitos e antagonismos estão sempre presentes nos processos de negociação.

Pode-se concluir que, uma negociação, se bem estruturada, pode levar uma organização a alcançar seus objetivos, trazendo soluções eficientes para as partes, criando desta forma, um relacionamento de longo prazo. Neste processo de negociação, sempre haverá três variáveis básicas: informação, tempo e poder (MARTINELLI; GHISI, 2006).

2.2 VARIÁVEIS BÁSICAS DA NEGOCIAÇÃO

Para Wanderley (1998), no processo de negociação existem estratégias e táticas de informação, tempo e poder, sendo estas as variáveis básicas numa negociação. A informação é a matéria-prima básica da negociação. Toda negociação ocorre no tempo e é um jogo de influências, de poder.

Para conseguir um bom resultado num processo de negociação, sempre deve-se fazer uma análise realista da situação (de ambas as partes) à luz de três variáveis fundamentais, sempre presentes e interligadas: informação, tempo e poder (COHEN, 1980).

2.2.1 Informação

A informação é a questão central, que pode abrir a porta do sucesso, afetando a avaliação da realidade e as decisões a serem tomadas. A informação é poder, gerando grande

vantagem competitiva para o negociador que souber coletá-la e administrá-la corretamente e a seu favor. Quanto mais informações tiver sobre o outro negociador, bem como do processo a ser negociado, melhor será sua posição. Em geral, deve-se dar informações para obter algumas em trocas (COHEN, 1980).

É fundamental que antes de se iniciar uma negociação, sejam coletadas e analisadas todas as informações disponíveis, pois quanto maior for a quantidade de informações analisadas, antes do início da negociação, melhor será o desfecho da mesma (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

Wanderley (1998, p. 161) destaca que “toda negociação implica em decisão. Se as informações que temos forem boas, nossa decisão terá grande probabilidade de ser a acertada. A estratégia de informação visa identificar quais informações devemos obter, quais dar e quais negar”.

A informação torna o negociador mais bem preparado para criar as melhores opções, definindo, a partir das informações, as estratégias a serem utilizadas e, desta forma, fazendo a melhor escolha possível. Sendo assim, num processo de negociação, a parte que possuir o maior número de informações tem a maior probabilidade de concluir um bom acordo (MARTINELLI; GHISI, 2006).

Pode-se determinar a informação como a variável fundamental na preparação da negociação, pois facilita a criação de cenários sobre o que poderá acontecer durante o processo da negociação. É importante analisar as informações que devem ser omitidas, bem como de onde ou de quem podem ser obtidas (KENNEDY, 1991).

2.2.2 Tempo

O tempo pode ser definido como o período de duração em que acontece o processo de negociação. O tempo afeta diretamente a evolução da negociação, sendo importante que o negociador saiba controlar o tempo da mesma, conhecendo o tempo limite para cada etapa, a fim de poder fazer concessões no tempo certo, pois a pressão tende a aumentar proporcionalmente a medida que o tempo limite vai se esgotando (STARK, 1999).

Para Cohen (1980), o tempo pode afetar todo o processo de uma negociação, sendo o ponto de apoio para se projetar as estratégias. Um bom negociador deve saber controlar o tempo disponível a fim de não ceder às pressões e concessões equivocadas.

O tempo é uma variável extremamente importante numa negociação, estando ligada ao momento apropriado e à perspectiva temporal dos dois lados. Envolve o tempo certo dos

processos, prazos-limite para fechamento, que podem definir uma negociação. Importante atentar-se sempre para os prazos, tempo gasto em discussões, bem como correta administração do tempo durante o processo da negociação (WANDERLEY, 1998).

Segundo Martinelli e Almeida (1998), o tempo pode ser considerado como um grande aliado no processo de negociação, desde que administrado corretamente. A ansiedade e o desejo de ver o negócio realizado podem levar a ações precipitadas. Sendo assim, o negociador necessita tempo para conhecer a outra parte, para obter informações, para negociar e necessita conhecer bem o seu tempo limite e, se possível, o tempo limite da outra parte. O tempo não é ilimitado, sendo necessário ser administrado corretamente, sabendo aproveitar a oportunidade e o momento certo de se tardar ou antecipar alguma etapa da negociação, oferecendo alternativas, na intenção de fechar o melhor acordo possível dentro do tempo certo.

2.2.3 Poder

Para Cohen (1980, p. 51) “poder é a capacidade de fazer com que as coisas sejam realizadas, de exercer controle sobre as pessoas, os acontecimentos, as situações e sobre si próprio”.

O poder é a capacidade de provocar as mudanças ou impedir que elas ocorram, de acordo com a própria determinação, sendo que o negociador que tem o poder para influenciar as pessoas tem mais facilidade de alcançar seus objetivos (JUNQUEIRA, 1994).

Stark (1999) destaca que o poder é neutro, não sendo bom ou ruim, moral ou imoral, ético ou antiético. A negociação é um jogo de forças, onde vence aquele que tem mais poder, sendo que numa negociação competitiva é desejável trabalhar no sentido de aumentar o próprio poder e reduzir o poder do outro negociador, permitindo influenciar as pessoas e alcançar os objetivos. Porém o abuso de poder pode prejudicar um acordo. Deve-se considerar que existe uma relação entre a autoestima de um negociador e a quantidade de poder que ele possui.

Conhecer as fontes de poder é o ponto de partida, sendo que existem dois tipos de poder: o poder pessoal (poder interno) e o poder externo (em função de elementos e fatores externos) (WANDERLEY, 1998).

A figura a seguir descreve os tipos de poder, segundo Mello (2007).

Figura 1 – Tipos de poder



Fonte: Mello (2007, p. 43).

Considerando Mello (2007), nos subcapítulos que seguem são apresentados os tipos de poder.

2.2.3.1 Poder Pessoal

O poder pessoal é representado pelos valores humanos, influenciado pelo próprio negociador, sendo relacionado a motivação, vontade, persistência, aparência, simpatia, necessidade e competência.

Constantemente percebe-se disparidade em negociações realizadas por vendedores que possuem as mesmas fontes externas, onde alguns se destacam vendendo muito mais do que outros. O melhor vendedor é o que é mais motivado, ou o de melhor aparência, ou o que possui mais talento, ou o que precisa mais e por isso é mais dedicado, ou ainda que possua todas essas características juntas. O poder pessoal determina, muitas vezes, o resultado da negociação, sendo que negociadores diferenciados conhecem esse fato e utilizam o poder pessoal reforçado pelo poder externo para obter os resultados que necessitam (MELLO, 2007).

2.2.3.2 Poder Externo

O poder externo diz respeito aos fatores externos que podem beneficiar o negociador, com relação a risco, legitimidade, informação, tempo, competência, concorrência. As fontes externas de poder podem beneficiar os dois negociadores, indistintamente.

As variáveis do poder externo, conforme Mello (2007), são:

- a) risco: o risco garante poder ao negociador, pois quanto maior a capacidade e a determinação para correr riscos, mais poder o negociador tem. Arriscar-se envolve uma mistura de coragem, capacidade de análise e bom-senso;
- b) informação: a informação é a fonte de poder mais importante, trazendo subsídios aos negociadores;
- c) tempo: o tempo afeta o andamento da negociação, sendo que o modo como ele é utilizado, favorece um ou outro negociador, pois envolve prazos e limites;
- d) competência: a competência diz respeito ao conhecimento a cerca do contexto global que envolve a negociação, sendo que a equipe que estiver mais preparada terá maior competência e com isso mais poder;
- e) concorrência: a concorrência é o poder que um negociador pode utilizar alegando ter preço melhor ou melhores condições de outro fornecedor, sendo um argumento forte que um negociador utiliza para conseguir concessões.

Identificadas as variáveis básicas da negociação, bem como sua representatividade no processo de tomada de decisão, cabe analisar as etapas que compõem a negociação, tendo em vista que toda negociação é um processo e neste sentido percorre-se uma sequência de ações que, se bem executadas, garantem o sucesso da organização.

2.3 MOMENTOS E ETAPAS DA NEGOCIAÇÃO

De acordo com Lewicki e Hiam (2003), a negociação é um jogo, sendo assim, tem jogadores, segue regras, e pode, portanto, ser compreendido (não é aleatório) e composto mediante uma série de eventos às vezes previsíveis.

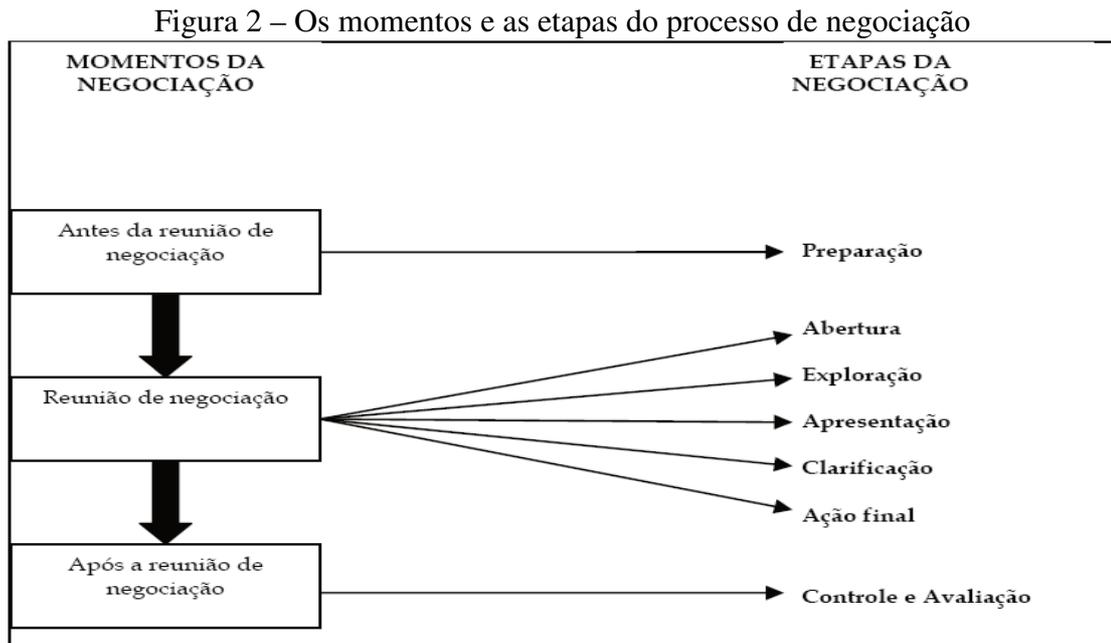
Wanderley (1998, p. 127) destaca que:

Devemos considerar que numa negociação tudo é processo e o processo constituído por etapas. O processo é o caminho que percorremos do início até o final da negociação. E a maneira como procedemos determinará o êxito ou o fracasso. Todas as etapas têm sua razão de ser e contribuem para um desfecho positivo.

No processo de negociação não se deve ir direto ao assunto, ou direto a fase de concessões e fechamento do negócio, pois agindo assim, não se dá tempo para conhecer melhor as necessidades e possibilidades do outro negociador. Por isso, o processo de negociação deve ser mais lento e passar por etapas (MELLO, 2007).

Existem vários modelos e abordagens de diferentes autores para detalhar as etapas da negociação. Neste estudo foi considerado o modelo utilizado por Wanderley (1998), separando-se a negociação em momentos e dentro destes identificando-se as etapas.

Segundo Wanderley (1998), o processo da negociação é constituído por etapas, que são divididas de acordo com o momento da negociação, conforme a Figura 2.



Fonte: Wanderley (1998, p. 127).

Nos subcapítulos que seguem, são apresentados os momentos e as respectivas etapas do processo de negociação.

2.3.1 Antes da Reunião de Negociação: Preparação ou Planejamento

Segundo Andrade, Alyrio e Macedo (2008), o sucesso de uma negociação é determinado antes de realizá-lo, havendo a necessidade de que o negociador se prepare. Neste contexto, deve-se realizar um planejamento com a definição dos objetivos previamente estabelecidos, identificando o maior número de alternativas, a fim de não iniciar-se uma negociação em desvantagem. A preparação inicia com a busca por informações em um banco de dados disponível. A quantidade de informações analisadas influenciará diretamente no resultado de uma negociação, sendo que, quanto mais informações o negociador tiver, melhor será seu desempenho durante a negociação.

Mello (2007, p. 67) destaca que:

A preparação consiste basicamente em estabelecer os objetivos a serem alcançados, em coleta de informações, na negociação interna e em sua própria preparação para negociar. Um ponto importante: é nessa etapa que se estabelece qual estratégia deve ser utilizada.

A preparação (aquecimento) é o momento em que o negociador se familiariza com o objetivo da negociação, sendo fundamental para o sucesso da mesma. Neste momento, o negociador deve estudar todas as possibilidades e a real necessidade da outra parte, analisando-se todas as questões que envolvem a negociação. Quanto mais informações forem coletadas, melhor será o desempenho do negociador (SANER, 2004).

Xausa (2013, p. 45) destaca a importância da preparação na negociação:

Uma boa preparação maximiza as possibilidades de sucesso de uma negociação. É nela que você pensará em tudo o que poderá acontecer na negociação, como metas a atingir, argumentos, objeções, contra-argumentos, estratégias, táticas, concessões, etc. Assim, evitará ter surpresas durante a negociação, pois em vez de ter de pensar e criar alternativas rapidamente, caberá a você somente decidir sobre alternativas já pensadas e criteriosamente preparadas anteriormente.

Para Wanderley (1998), a preparação consiste em identificar todos os fatores necessários e suficientes para obter êxito, criando condições prévias para que tais fatores possam ocorrer efetivamente no andamento do processo de negociação. Neste contexto, deve-se na fase de preparação identificar os cenários (tudo o que envolve a outra parte e o ambiente de negociação), conhecer o negócio com profundidade (identificando o quadro de interesses), identificar a realidade pessoal dos negociadores (os interesses pessoais), identificar habilidades de relacionamento (comportamentos), definir e simular o processo de negociação (estratégias, impasses, concessões, pontos fortes e fracos) visando o melhor desempenho na próxima etapa.

Segundo Fisher, Ury e Patton (2005), o primeiro passo a ser definido num processo de negociação é identificar claramente qual é o problema a ser resolvido, identificando assim o objetivo da negociação. A negociação, durante seu planejamento, deve conter os passos descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Planejamento da negociação

- **Separar as pessoas dos problemas** – concentrando-se efetivamente no objetivo da negociação;
- **Concentrar-se nos interesses** – examinar os interesses comuns e conflitantes de ambas as partes;
- **Buscar alternativas de ganhos mútuos** – procurar encontrar o maior número possível de alternativas para a questão;
- **Encontrar critérios objetivos** – procurar uma solução justa, baseada em critérios previamente discutidos e aceitos.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Fisher, Ury e Patton (2005).

Na visão de Zajdsznadjer (1998), o planejamento das negociações tem por base o uso do poder de barganha, o uso de informações e a sua busca, temas e questões a serem examinados ou omitidos, sendo que a partir da combinação destes três aspectos pode-se formular um roteiro de planejamento da negociação, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Roteiro do planejamento da negociação

Etapas	Procedimentos
Com quem negociar	É fundamental conhecer as outras pessoas envolvidas, identificando seus interesses.
Objeto da negociação	Qual é o foco da reunião e o que se quer com ela. Quais os conteúdos serão abordados pelas partes.
Definir a sua meta/margem de concessão/mínimo aceitável	Até onde se poderá ou não chegar. Saber de antemão o que se deseja obter e um mínimo aceitável.
Estimar, com relação ao outro, a sua provável meta/margem de concessão/mínimo aceitável	Buscar dados para tentar identificar o que poderá ser importante para a outra parte e até onde poderá chegar.
Identificar pontos fortes e fracos (seus e da outra parte)	Conhecer os interlocutores e mapear as suas características para potencializar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos.
Definir aspectos principais e secundários da negociação (prioridades)	Estabelecer prioridades, diferenciando o essencial do acidental, a fim de não se dispersar e perder o foco na negociação.
Estabelecer a proposta inicial e sua respectiva justificativa	Estabelecer critérios para a proposta inicial, atentando para a meta e o mínimo aceitável. Justificar cada proposta.
Estabelecer as propostas posteriores	Preparação para propostas intermediárias entre a proposta inicial e a meta, tendo justificativas para as mudanças.
Definir o que poderá conceder	Planejar as possíveis concessões a fazer, elaborando um <i>rol</i> com várias alternativas possíveis.
Definir o que buscará em troca de cada concessão	Ao planejar as concessões, definir para cada uma o que solicitar em contrapartida.
Definir as informações que se pretende apresentar	Elaborar uma lista dos itens que deverão ser apresentados na negociação, por ordem de prioridade e como serão fundamentados.
Identificar as informações a serem obtidas (diretas e indiretas)	Reunir o máximo de informações sobre a outra parte, pesquisando dados sobre o objeto e características do outro negociador.
Estimar prováveis alternativas de resposta da outra parte (objeções)	Procurar conhecer as motivações da outra parte, estimando todas as possíveis objeções. Colocar-se no lugar do outro.
Definir que resposta dar as objeções (contra-argumentos)	Preparar um elenco de contra-argumentos para cada possível objeção identificada anteriormente.
Definir as estratégias e táticas	Definir a postura a ser adotada e o relacionamento a ser construído. Definir o caminho a trilhar e derivando da estratégia as diferentes táticas a utilizar.
Definir cuidados e providências referentes ao ambiente de negociação	O ambiente deve estar preparado e ser compatível de acordo com o foco da negociação, incluindo horário e local.
Montar plano B: opções alternativas de acordo	Criar um plano com várias opções alternativas de solução, caso o acordo não se efetive. Quanto mais alternativas, melhor.
Elaborar o quadro-síntese	Montar um resumo em forma de esquema, com o cenário da negociação visível, para que fique gravado na memória.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Zajdsznadjer (1998) e Xausa (2013).

Xausa (2013) contextualiza o roteiro desenvolvido por Zajdsznajder em forma de resumo, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Preparando a negociação – Resumo

<ol style="list-style-type: none"> 1. Com quem negociar Caracterizar: 2. Objeto a) Tema “A” :..... b) Tema “B” :..... 3. Zona negociação: Meta X Margem X Mínimo Metas: Minha.....X Outro..... Margem concessão: Minha.....X Outro..... Mínimo aceitável: MinhaX Outro..... 4. Pontos fortes e fracos: Maximizar X Neutralizar Pontos fortes: Meus:.....X Outro.....- Ações a maximizar:..... Pontos fracos: Meus:.....X Outro:.....- Ações a maximizar:..... 5. Prioridade: Assuntos a) Imprescindíveis:..... b) Desejáveis:..... c) Dispensáveis:..... 6. Propostas: Inicial X Posteriores a) Proposta Inicial (acima da meta).....Justificativa..... b) Proposta intermediária A (acima da meta).....Justificativa..... c) Meta (o que você deseja).....Justificativa..... d) Mínimo aceitável (abaixo da meta).....Justificativa..... Informações: Obter X Prestar Informações a apresentar: a) Informação “A”Evidências a apresentar:..... b) Informação “B”Evidências a apresentar:..... Informações a obter: a) Informação “X”Fontes de pesquisa:..... b) Informação “Y”Fontes de pesquisa..... 7. Argumentos X objeções X contra-argumentos a) Proposta “A” Objeção 1:.....Contra-argumento X:.....Contra-argumento Y:..... Objeção 2:.....Contra-argumento X:.....Contra-argumento Y:..... b) Proposta “B” Objeção 1:.....Contra-argumento X:.....Contra-argumento Y:..... Objeção 2:.....Contra-argumento X:.....Contra-argumento Y:..... 8. Concessões a) Concessão “A”Contrapartida:..... b) Concessão “B”Contrapartida:..... c) Concessão “N”Contrapartida:..... 9. Estratégias e táticas: Alternativa A:..... benefícios:..... 10. Ambiente Sigilo/mobiliário/ruídos/participantes/recursos necessários/cafezinho/água/ventilação/iluminação. 11. Plano B Alternativas caso a negociação não se efetive: Alternativa A:..... benefícios:.....Riscos:..... Alternativa B:..... benefícios:.....Riscos:..... 12. Quadro-síntese

Fonte: Xausa (2013, p. 59).

Pode-se concluir que o planejamento é o alicerce de uma negociação, preparando o negociador através da definição da melhor rota a ser seguida, construindo cenários possíveis ao longo da negociação (SPARKS, 1992).

2.3.2 Reunião de Negociação

Concluída a etapa de preparação (planejamento) do processo de negociação, chega-se no momento da reunião de negociação, onde haverá o encontro das partes envolvidas. Nesta análise, vários modelos de estruturação são defendidos por autores distintos, sendo que, utiliza-se nesta pesquisa o modelo de Wanderley (1998), que estruturou a reunião de negociação em cinco etapas: abertura, exploração, apresentação, clarificação e ação final, conforme segue.

2.3.2.1 Abertura

A abertura de uma negociação é o contato inicial entre os negociadores, devendo, desta forma, ser encarada com atenção especial, pois pode afetar todo o processo de negociação positiva ou negativamente. Neste sentido, é fundamental ao se iniciar uma negociação, não ir direto ao assunto em questão, pois, primeiramente, deve-se criar um ambiente favorável, estabelecendo alguma relação de confiança, entrando em harmonia com o outro negociador (MELLO, 2007).

Wanderley (1998, p. 140) afirma que:

Numa negociação sempre temos de levar em conta dois aspectos: coração e mente. Antes da mente vem o coração. A abertura refere-se ao coração, às emoções e ao relacionamento, e isso significa gerar confiança e criar um clima construtivo, e não defensivo, tornando as pessoas receptivas, prontas para ouvir e prestar informações relevantes ao desenvolvimento da negociação. Também visa prosseguir a negociação de forma cooperativa.

Segundo Junqueira (1994), o objetivo básico desta etapa é criar um clima propício ao desenvolvimento da negociação, deixando o outro negociador mais a vontade. Nesta fase tem-se o primeiro contato entre os negociadores, devendo-se fortalecer a confiança, reduzir a tensão, trocar algumas informações, definir objetivos, delimitando tempo e buscando concordância para prosseguir.

Para Xausa (2013), a etapa de abertura define o clima no qual a negociação será desenvolvida, dando o tom ao processo que se inicia. Faz parte de um ritual, tendo passos a

seguir e cuidados a adotar, condicionando positivamente o desenrolar do processo. O Quadro 4 identifica os cuidados da etapa de abertura da negociação.

Quadro 4 – Abertura da negociação

- **Cordialidade**: criar um clima favorável;
- **Definir o tom/postura propositiva**: direcionar a atenção e ação de todos em prol da construção do acordo;
- **Focar no objetivo**: enfatizar e explicitar claramente o que se deseja e espera na negociação (objetivo);
- **Gerar predisposição ao acordo**: demonstrar os benefícios do acordo, agregando motivação na outra parte;
- **Objetivar a dinâmica da reunião**: definir claramente como será o funcionamento da reunião, em termos de regras, duração, pauta, local, registros e critérios de decisão;
- **Não antecipar propostas**: conhecer primeiramente as motivações, condições, predisposições e emoções da outra parte, para agregar mais informações para fazer propostas adequadas posteriormente;
- **Evitar pontos de conflito**: evitar iniciar a reunião com pontos que possam gerar conflito ou animosidade na outra parte.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Xausa (2013).

Pode-se concluir que na etapa de abertura procura-se causar uma boa primeira impressão, gerando o clima e a confiança adequados para o prosseguimento da negociação.

2.3.2.2 Exploração

Segundo Wanderley (1998, p. 141), “o objetivo da exploração é coletar informações, visando completar a compreensão da situação de forma que as etapas posteriores possam se desenvolver da maneira mais efetiva possível”.

Na fase da exploração deve-se detectar necessidades, expectativas, motivações da outra parte, fazendo perguntas abertas e testar hipóteses. Importante assumir a postura de ouvinte, buscando o maior número de informações, evitando tomar posições neste momento. Importante finalizar esta etapa certificando-se que a outra parte tem interesse no que está sendo proposto (JUNQUEIRA, 1994).

Para Xausa (2013), a etapa da sondagem (exploração) permite o aquecimento e a aproximação de todos os envolvidos na negociação, tendo como finalidade os aspectos abaixo:

- a) dar atenção e poder ao outro;
- b) preparar o terreno;
- c) conhecer motivações e necessidades;
- d) identificar pontos em comum;

- e) testar hipóteses;
- f) validar argumentos;
- g) triar propostas;
- h) recheiar argumentos;
- i) ser espelho.

Desta forma, pode-se concluir que, a etapa da exploração fornece importantes elementos para garantir o êxito da negociação, através de observação, perguntas e análises das respostas. Assume-se nesta etapa o papel de observador, falando o menos possível, com vistas a mapear o outro negociador e detectar suas necessidades e interesses.

2.3.2.3 Apresentação / Argumentação

Nesta etapa apresenta-se ao outro negociador a proposta, sendo fundamental que se mostre como a mesma atende às necessidades e expectativas da outra parte, que foram detectadas na etapa anterior (exploração). Deve-se descrever as características do que está sendo proposto e defender os motivos da proposta, apresentando as soluções que ela traz, bem como seus benefícios (JUNQUEIRA, 1994).

Segundo Wanderley (1998), nesta etapa apresenta-se de forma impactante a proposta, com o intuito de atender a necessidade do outro negociador, através de soluções e benefícios, devendo-se levar em consideração a linguagem (maneira como falar), canais sensoriais (visual, auditiva e sinestésica), coerência (racionalidade), *iceberg* comportamental (percepção, expectativas, emoções, sentimentos, desejos, metaprogramas, crenças, valores e necessidades).

Na etapa da apresentação é importante destacar a importância da argumentação no processo da negociação. A palavra argumento é proveniente do latim *arguere*, que significa “por à frente, provar”. Sendo assim, argumentar é a arte de convencer e persuadir, elaborar argumentos persuasivos, que exigem reflexão.

Para Xausa (2013, p. 28), “a argumentação é a arte de obtermos através do nosso discurso, uma ação da outra parte que resulte em um resultado esperado por nós, resultado este que não ocorreria, se não tivesse acontecido a nossa intervenção”. Deve-se levar em consideração que argumentar com pessoas diferentes, requer argumentos diferentes.

Os argumentos podem ser de natureza racional ou emocional, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Tipos de argumentos

Racionais	Emocionais
- Explicação: você mostra como algo ocorre;	- Benefícios a obter: o que a outra parte tem a ganhar;
- Justificativa: mostrar o motivo de algo;	- Perdas a evitar: o que o outro pode deixar de perder;
- Precedente: situações semelhantes anteriormente ocorridas;	- Elogio: valorizar as qualidades da outra parte;
- Critérios legais/objetivos: regras/normas;	- Contato: atenção dada a outra parte;
- Atributos: qualidades e características;	- Proteção das aparências: proteger a reputação;
- Dados técnicos: especificações;	- Histórico favorável: bons acordos geram novos acordos;
- Lógica: gerar premissas que levem a conclusão.	- Prestígio: conferir prestígio e destaque ao proposto.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Xausa (2013).

Para Fischer, Ury e Patton (2005) é importante trazer para a negociação um bom leque de diferentes argumentos, previamente elaborados, porém deve-se ter extremo cuidado para que não seja despejada uma “avalanche” de argumentos no interlocutor, evitando-se assim, o desgaste, além de não confundir nem dispersar a outra parte. Sendo assim, é fundamental utilizar somente um argumento. Aquele que mais provavelmente convencerá o outro. Para identificar qual é o argumento correto, precisa-se atentar às informações e aos sinais do outro negociador, através de um bom trabalho de investigação e observação.

Existem alguns fatores que impactam a argumentação, e que interferem na negociação. Durante a argumentação, estes fatores muitas vezes não são percebidos pelo negociador, que está focado apenas no conteúdo e objetivo da negociação. Porém, o outro negociador terá suas percepções, através destes fatores, além do discurso de argumentação e, sendo assim, poderá ter uma visão distorcida da realidade.

O Quadro 6 descreve os principais fatores que podem impactar uma argumentação, segundo Xausa (2013).

Quadro 6 – Fatores de impacto na argumentação

Voz	Postura	Atitudes	Ambiente
Ênfase Ritmo/pausas Entonação/ênfase Modulação/volume	Gesticulação Movimentação Contato visual Expressão facial Distância física	Convicção/segurança Entusiasmo Legitimidade (domínio do conteúdo)	Disposição física Domínio do espaço Horário Temperatura

Fonte: Xausa (2013, p. 34).

Wanderley (1998) destaca que, após a apresentação da proposta, não deve-se pedir a opinião do outro negociador. É importante, neste momento, manter-se em silêncio e aguardar pela sua manifestação.

2.3.2.4 Clarificação / Superação de Objeções

Nesta etapa, procura-se esclarecer as dúvidas elencadas na etapa anterior, respondendo as possíveis objeções. Deve-se questionar ao outro negociador se o que foi apresentado ficou claro, bem como, se preparar para as suas objeções, mesmo que ele não faça perguntas (JUNQUEIRA, 1994).

Wanderley (1998, p. 146) afirma que:

Clarificação é o momento da compreensão e da resposta à proposta que apresentamos. Essa resposta pode vir sob a forma de concordância e aceitação ou de dúvida, ceticismo, objeção, impasse e uma contraproposta. É o momento das argumentações e contra-argumentações. É a etapa dos ajustes, de superar objeções e impasses e fazer concessões.

Junqueira (1994) destaca que, na etapa da clarificação deve-se seguir alguns passos, conforme disposto no Quadro 7.

Quadro 7 – Passos da clarificação

1-superar as objeções	Identificar as causas das objeções, encarando os impasses como desafios e não como problemas, pois negociação é o processo de transformar o não em sim.
2-evitar frases perigosas	Não usar frases do tipo: “você não entendeu nada; não é nada disso; sim, mas...”
3-aceitar as razões do outro	Não ser contra o que o outro está dizendo, mas acrescentar fatos, informações e depoimentos que possam fazê-lo pensar melhor no seu ponto de vista.
4-levantar dúvidas potenciais	Mesmo quando a outra parte não pergunta, é importante esclarecer pontos importantes que possam facilitar o fechamento do acordo.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Junqueira (1994).

Na etapa de clarificação é fundamental analisar-se o contexto da superação de objeções, pois é preponderante para o sucesso do processo e fechamento do negócio.

Carvalho (1996, p. 63) afirma que: “uma negociação não é um conjunto de ‘sim’s’, mas um conjunto de ‘não’s’, finalizados por um sim”.

No processo de negociação, a objeção é um estado de dúvidas, sendo que, segundo Cônsoli, Castro e Neves (2007), o bom negociador não desiste facilmente frente às primeiras

objeções. Pelo contrário, persiste no fechamento do negócio, através da neutralização destas objeções, realizando sondagens, bem como apresentando contra-argumentos, buscando desta forma, contornar e superar estas negativas. É necessário persistência e resiliência.

Para Xausa (2013, p. 35), “a negociação é o processo de transformar o ‘não’ em ‘sim’”. Neste contexto, deve-se considerar que bons negociadores não devem se assustar ao receber um “não”, devendo identificar esta negativa como oportunidade e o primeiro passo para construir o caminho da aceitação (“sim”). Para superar as objeções, há três passos que atuam diretamente na motivação do outro negociador, facilitando o processo de comunicação e de acordo. Estes passos, são representados pela regra dos três “Rs” (reconhecer, repetir e reverter), conforme apresentado por Xausa (2013) no Quadro 8.

Quadro 8 – Regra dos Três R’s

- **Reconhecer:** escutar o outro para entender e reconhecer a causa de sua preocupação;
- **Repetir:** mostrar ao outro que entendeu o motivo de sua preocupação, através da repetição das mesmas;
- **Reverter:** após entender e mostrar que está interessado pela objeção do outro, é necessário anular a objeção mostrando que embora ela seja importante não se aplica neste caso, apresentando muitos argumentos favoráveis que compensem os desfavoráveis, fazendo com que as objeções percam a força e importância.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Xausa (2013).

Pode-se concluir que, se a etapa da clarificação tiver êxito no processo da negociação, através da superação das objeções, bem como do devido entendimento do que foi proposto, abre-se o caminho para a concretização do acordo (fechamento do negócio).

2.3.2.5 Ação Final (Fechamento)

Para Wanderley (1998), a ação final é o momento da obtenção do acordo, onde os interesses legítimos das partes devem ser atendidos, resultando num comprometimento formal e psicológico de cumpri-lo.

Segundo Junqueira (1994), se as etapas anteriores foram desenvolvidas corretamente, nesta fase ocorrerá o fechamento do negócio. Neste sentido, deve-se atentar para os sinais do outro negociador, apresentando opções, recapitulando os itens da negociação, vantagens e desvantagens, sugerindo datas e propondo o fechamento do negócio.

Para Xausa (2013), o fechamento é o coroamento da reunião, sendo o momento final, que mostra que a reunião valeu a pena, e que o esforço empregado nela foi recompensado. É o

momento de amarração de tudo o que foi debatido e colocado em pauta na reunião. Por isso, deve-se ter alguns cuidados, conforme segue:

- a) resumir todas as combinações efetivadas;
- b) recapitular obrigações, prazos e condições;
- c) definir o que ocorrerá quando o acordo não for honrado;
- d) combinar condições em caso de revisão do acordo;
- e) formalizar o acordo, revisando o texto em conjunto;
- f) combinar a divulgação do acordo;
- g) destacar o empenho do outro;
- h) demonstrar o empenho em cumprir o acordo;
- i) mostrar disposição para novos acordos;
- j) preservar a integridade e reputação da outra parte;
- k) manter um clima cordial;
- l) resistir a qualquer tentação de retomar algum detalhe;
- m) agradecer a disposição e empenho do outro;
- n) mudar de assunto após ter feito o fechamento formal.

É importante que, após o fechamento, registre-se o acordo através de um documento formal, assinado por ambas as partes, incluindo-se todas as observações discutidas em reunião. Desta forma, diminui-se o risco de cancelamento do acordo (MELLO, 2007).

2.3.3 Após a Reunião de Negociação: Controle e Avaliação

Após a ação final, é importante que o processo não se encerre, sendo necessário revisa-lo através de controle (do que foi acertado) e avaliação (comparação do previsto com o realizado). Tal como na preparação, esta etapa é realizada sem a presença do outro negociador (JUNQUEIRA, 1994).

Na etapa do controle e avaliação, verifica-se se o acordo está sendo cumprido, sendo que, em caso de desvios, deve-se tomar as providências necessárias, e até mesmo tentar uma renegociação, se for necessário. Também é válido o aprendizado absorvido em termos de desenvolvimento das habilidades de negociação (WANDERLEY, 1998).

É através da contínua avaliação das negociações, que se pode aprimorar a *performance* e, assim, melhorar, conseqüentemente, o resultado da negociação. Neste momento, compara-se o previsto com o realizado, elencando as ações aprendidas com relação a estes aspectos,

neutralizando os aspectos que foram negativos e incentivando os aspectos positivos (XAUSA, 2013).

Após analisar os momentos e as etapas do processo de negociação, pode-se concluir que a negociação é um processo contínuo, que não se inicia apenas quando as pessoas sentam-se numa mesa para negociar. Este processo começa muito antes disso e continua após as pessoas se separarem, até a próxima negociação. O que for feito numa negociação terá influência nas próximas negociações.

Verifica-se nesta análise, que na etapa de preparação deve-se definir a estratégia a ser utilizada na negociação. Neste contexto, cabe analisar as estratégias de negociação, pois elas definem o caminho a trilhar, através da postura a ser adotada e o relacionamento a ser construído.

2.4 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

Existem estratégias diferentes para se negociar, sendo que, as mesmas devem ser utilizadas de acordo com o objetivo desejado na negociação.

Neste estudo utiliza-se as abordagens de Mello (2007), Lewicki e Hiam (2003) e Martinelli e Almeida (1998) para contextualização das estratégias de negociação, analisando-se a importância do relacionamento e dos resultados.

Segundo Mello (2007), a definição da estratégia é o momento de se definir qual será o objetivo a ser alcançado com essa negociação. Neste contexto, analisam-se várias possibilidades, conforme segue:

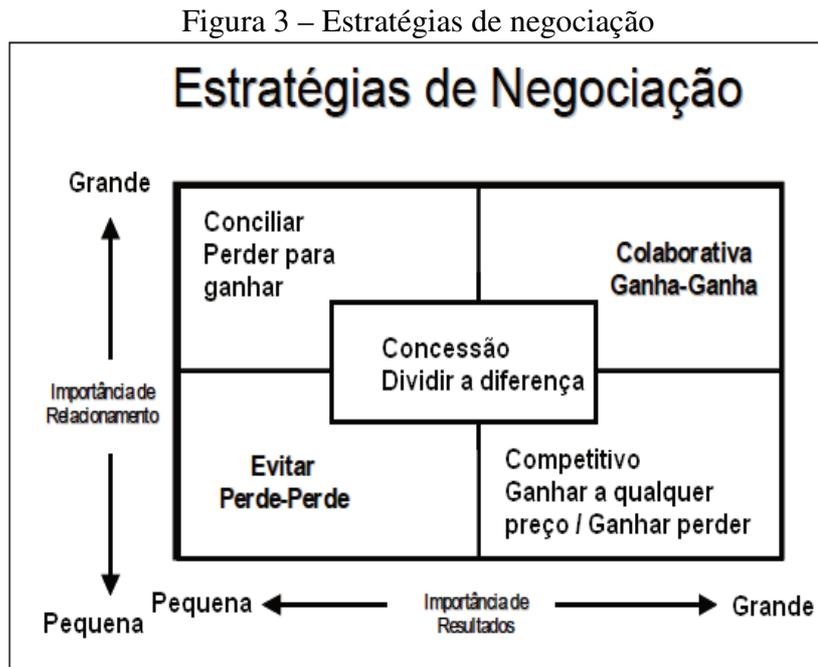
- ganhar \$\$\$ agora;
- ganhar \$\$\$ agora e depois;
- ganhar \$\$\$ depois;
- construir relacionamento;
- manter um relacionamento;
- consertar um relacionamento;
- combinações dos itens anteriores (MELLO, 2007, p. 17).

Para se definir a melhor estratégia a ser utilizada durante uma negociação, deve-se, primeiramente, analisar qual a importância do relacionamento e a relevância do seu resultado.

Neste sentido, Lewicki e Hiam (2003) enfatizam que, antes de se iniciar uma negociação, é fundamental definir qual o tipo de negociação será realizada, definindo-se, desta forma, qual será seu objetivo, bem como a importância de ganhar ou perder, analisando-se a importância que tem o resultado e o relacionamento (verificando a necessidade ou não de

criar relacionamento com a outra parte). Nesta análise, surgem cinco tipos de estratégias diferentes num processo de negociação: perde-perde (evitar), perde-ganha (conciliar), ganha-perde (competitivo), ganha-ganha (colaborativo) e dividir a diferença (concessão).

A Figura 3 descreve as estratégias de um processo de negociação, segundo Lewicki e Hiam (2003).



Fonte: Lewicki e Hiam (2003, p. 140).

Nos subcapítulos que seguem, apresentam-se as estratégias de negociação, a partir do modelo apresentado por Lewicki e Hiam (2003).

2.4.1 Negociação Perde-Perde (Estratégia de Evitar)

A estratégia de evitar é utilizada quando a negociação não prevê vantagens para nenhuma das partes, sendo que, neste momento, nem o aspecto financeiro nem a construção de relacionamento são importantes para os negociadores, levando a negociação para uma provável perda para ambas as partes (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

Esta estratégia é utilizada para se evitar ou sair de um conflito, quando a negociação não apresentar nem vantagens financeiras, nem de relacionamento (LEWICKI; HIAM, 2003).

Segundo Mello (2007), a estratégia de evitar ou da indiferença é utilizada quando as partes não chegam a um acordo comum. Sendo assim, verifica-se uma situação onde nem o relacionamento futuro, nem vantagens financeiras são desejados ou necessários.

2.4.2 Negociação Perde-Ganha (Estratégia de Conciliar ou de Relacionamento)

Segundo Lewicki e Hiam (2003), a estratégia perde-ganha tem por objetivo criar ou manter um relacionamento, não levando em consideração o resultado da negociação. Com vistas a construir-se uma relação de longo prazo, abre-se mão de alguns ganhos imediatos para focar-se na construção do relacionamento.

Para Martinelli e Almeida (1998), nesta estratégia suprime-se, em parte, os objetivos por resultados em favor da preservação do relacionamento. Também é conhecida como estratégia de acomodação, levando para uma negociação perde-ganha. Esta estratégia é utilizada quando o negociador identifica que o ganho financeiro imediato não tem tanto valor, sendo mais importante, neste momento, construir o relacionamento, objetivando na solução do problema.

Na visão de Mello (2007), esta estratégia é adequada quando se deseja oferecer vantagens temporárias a um cliente, com vistas a “entrar no negócio”, abrindo-se um canal de relacionamento com o cliente. Neste sentido, a necessidade de relacionamento é mais importante, neste momento, do que as vantagens financeiras.

2.4.3 Negociação Ganha-Perde (Estratégia Competitiva)

Lewicki e Hiam (2003) destacam que a estratégia ganha-perde visa obter o melhor resultado financeiro possível, sem dar muita importância para o futuro do relacionamento entre as partes.

A estratégia ganha-perde (competitiva) é aquela na qual uma das partes aceita somente um tipo de desfecho: a vitória (XAUSA, 2013).

Na estratégia competitiva, o negociador leva em consideração apenas os seus próprios objetivos, utilizando todos os artifícios possíveis para conseguir o que deseja, sem considerar os objetivos da outra parte. A negociação ganha-perde é destrutiva, não criando relacionamentos de longo prazo. Neste tipo de negociação, o risco é que os dois lados estejam utilizando a mesma estratégia, pois, neste caso, a negociação se tornará um confronto com

muito desgaste, onde ambas as partes não terão interesse em negociar futuramente (SANER, 2004).

Para Mello (2007), a estratégia competitiva é a mais comum nas negociações comerciais atuais, onde a necessidade de obter vantagens financeiras é alta (onde o negociador está disposto a assumir um grau de conflito maior) e a necessidade de manter um relacionamento futuro é baixa. Muito utilizado por consumidores, quando compram artigos em lojas, negociando com vendedores desconhecidos, visando obter o menor preço possível, sem se preocupar em manter futuro relacionamento comercial com o vendedor.

2.4.4 Negociação Ganha-Ganha (Estratégia Colaborativa ou de Cooperação)

Na estratégia colaborativa priorizam-se tanto o relacionamento quanto os resultados, encaminhando a negociação para o ganha-ganha. Postura de colaboração mútua, implicando na construção de bons acordos para todas as partes envolvidas (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

Segundo Mello (2007), na estratégia de cooperação (colaborativa), a necessidade de obter vantagens financeiras continua alta, porém existe também a necessidade de preservar relacionamento. Utiliza-se em relações comerciais, quando se compra um determinado produto e estamos negociando com um vendedor que desejamos negociar novamente futuramente, desta forma temos interesse em obter o melhor preço possível, mas sem comprometer a relação com o vendedor.

Para Lewicki e Hiam (2003), numa negociação colaborativa (ganha-ganha), os negociadores buscam um acordo onde ambas as partes sejam beneficiadas, fazendo com que os objetivos ou as necessidades de ambos os lados sejam atendidas, parcial ou integralmente. Nem sempre os ganhos ou benefícios se darão na mesma proporção para ambos os lados, porém esta estratégia tem benefícios de longo prazo, para ambas as partes, saindo todos satisfeitos, pois atende a necessidade financeira e mantém o relacionamento para futuras negociações. As partes tratam juntas da solução do problema e buscam a solução mais benéfica para todos.

2.4.5 Negociação de Concessão (Estratégia do Compromisso)

A estratégia do compromisso é utilizada quando ambas as partes cedem para chegarem num acordo, atendendo parcialmente os objetivos. Geralmente, devido a pressão do tempo,

precisam fechar um acordo comum e até então não conseguiram colaboração para fechá-lo. Neste caso, ambos cedem e dividem a diferença para que se feche um acordo (LEWICKI; HIAM, 2003).

Saner (2004) destaca que nesta estratégia ambas as partes cedem para fechar um acordo que atenda parcialmente seus interesses, satisfazendo os objetivos mais importantes de cada lado. Desta forma, cada negociador faz concessões com vistas a atender o outro lado. Esta estratégia não se refere à renúncia de todos os objetivos, apenas de alguns menos importantes, a fim de conquistar os mais significativos e conseguir um acordo comum, evitando conflitos.

Para Martinelli e Almeida (1998), esta estratégia trata de um enfoque combinado, utilizado em um grande número de situações, quando as partes não conseguem atingir boa colaboração, mas ainda pretendem atingir resultados e preservar o relacionamento.

Analisadas as estratégias da negociação, pode-se concluir que não existe estratégia certa ou errada. Quando da escolha da estratégia, deve-se levar em consideração os objetivos materiais, objetivos emocionais e os impactos relacionados ao relacionamento. A estratégia deve ser mantida durante todo o processo de negociação.

Após o enfoque das estratégias de negociação, pode-se, neste momento, abordar-se aspectos referentes as ferramentas de apoio às negociações, e a partir delas a fidelização dos associados.

2.5 FERRAMENTAS DE APOIO ÀS NEGOCIAÇÕES

A utilização de ferramentas de negócios gera eficácia e assertividade comercial, pois permite interações construtivas, através da seleção dos clientes, bem como da identificação das suas características e necessidades, utilizando-se de um banco de dados com informações consistentes.

Peppers e Rogers (2000) afirmam que, para obter sucesso em uma negociação, o primeiro passo é conhecer o cliente, sendo necessário atrair, desenvolver e reter o relacionamento com o mesmo. Neste contexto, a utilização de ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM) são fundamentais para o negociador identificar o consumidor, criar o conhecimento a cerca do mesmo e construir elos de relacionamento.

O termo *Customer Relationship Management* significa em português Gestão de Relacionamento com Cliente, sendo que, este tipo de ferramenta foi desenvolvida para compilar dados de clientes e criar o *marketing* de relacionamento, através da identificação do

perfil de cada cliente, através de um banco de dados que reúne todas as informações do cliente e faz interações com as mesmas.

Segundo Peppers e Rogers (2000, p. 35), o CRM pode ser conceituado como:

Uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Rapp e Collins (1996) destacam que, através de um banco de dados consistente, pode-se potencializar os negócios (vendas e lucros), intensificando o relacionamento e buscando a fidelização dos clientes.

Segundo Srivastava et al. (1999), a partir do CRM, a empresa identifica as características individuais de seus clientes, através de relatos e pesquisas. A partir destes dados individuais, a empresa pode tratar de forma diferenciada seus clientes, desenvolvendo um relacionamento de aprendizagem com os mesmos. Através deste relacionamento, constrói-se um ambiente de fidelização.

Angelo e Silveira (2001) destacam que o conceito de fidelização significa transformar a percepção do cliente, de um comprador eventual para um comprador frequente, que retorna e divulga a empresa, criando um relacionamento de longo prazo. O cliente fidelizado estará envolvido com a empresa, não alterando seu hábito, mantendo sua frequência de consumo de produtos e serviços, ampliando o relacionamento ao longo do tempo.

As empresas precisam ir além do produto ou serviço em si, e pensar nas necessidades do cliente, buscando atendê-lo da melhor forma possível. A empresa que não reconhecer isto, pode ser levada ao fracasso, quando adota o *marketing* de relacionamento, pois a capacidade de atendimento das necessidades específicas dos clientes exige uma visão ampliada do negócio da empresa, além de flexibilidade (LEVITT, 1995).

Para Peppers e Rogers (2000) é fundamental conhecer individualmente o cliente, com o maior número possível de detalhes. Identificar o cliente significa conhecer a sua identidade, forma de contato de sua preferência, bem como as interações realizadas com a empresa, no intuito de conhecer o perfil do mesmo. Sendo assim, para poder se relacionar com alguém é imprescindível, primeiramente, a sua identificação, não sendo possível se relacionar com alguém que não se conheça ou que não se possa identificar.

Neste contexto, pode-se concluir que as ferramentas de negócios são fundamentais para se identificar e conhecer melhor o cliente. Conhecendo seu perfil, o negociador poderá prever as prováveis objeções que serão apresentadas no momento da negociação bem como desenvolver argumentos de acordo com a sua necessidade.

Com a apresentação das ferramentas de apoio às negociações, finaliza-se a análise bibliográfica da fundamentação teórica. No próximo capítulo aborda-se os métodos e procedimentos utilizados na pesquisa.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

No presente capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

Segundo Oliveira (1999, p. 115) “a pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano”.

Para Barros e Lehfeld (2000), a metodologia é o estudo de métodos ou técnicas de pesquisa que tem como objetivo traçar um caminho para a solução do problema de uma investigação.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso. Segundo Yin (2001, p. 21) “o estudo de caso contribui, de forma inigualável para a compreensão que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. Trata-se de uma forma de se fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos (YIN, 2001).

Segundo Gil (1995), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo. Tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Para Vergara (1997), o estudo do caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, tendo caráter de profundidade e detalhamento.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO

A pesquisa foi realizada junto a Instituição Financeira XYZ, conforme apresentado no Capítulo 1 deste estudo.

Sua área de abrangência engloba 20 municípios gaúchos, sendo que está dividida em três regionais: Município de Caxias do Sul, Serra e Vale dos Sinos.

Dos 520 colaboradores, 206 atuam na área comercial na função de gestores de contas, sendo divididos os cargos em Gerentes de Negócios Pessoas Físicas (GNPF), Gerentes de Negócios Pessoas Jurídicas (GNPJ), Assistentes de Negócios Pessoas Físicas (ANPF) e

Assistentes de Negócios Pessoas Jurídicas (ANPJ). Estes gestores tem contato diário com associados e são os responsáveis pelas negociações de produtos e serviços na cooperativa.

Cabe neste momento novamente salientar que nesta pesquisa utilizou-se como referência uma cooperativa de crédito, e neste contexto alguns termos diferem dos tradicionais utilizados no mercado financeiro. Desta forma, destacam-se alguns termos utilizados, diferenciando-os dos termos tradicionais utilizados pelos bancos, conforme Quadro 9.

Quadro 9 – Termos diferenciados entre cooperativas de crédito e bancos

Cooperativas de Crédito	Bancos
Unidades de Atendimento (UA's)	Agências
Gestores de contas	Gerentes de Negócios
Associados	Clientes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste contexto, a pesquisa utilizou como população alvo os gestores de contas da instituição XYZ, tendo sido aplicada através de um questionário que foi respondido por 10 gestores, sendo no mínimo três de cada regional. Objetivou-se com isso, ter uma análise ampla da cooperativa, analisando-se realidades de gestores situados em Unidades de Atendimento (UA's) de regiões diferentes e que possuem realidades de negócios diferentes, a fim de não concentrar a pesquisa numa região específica.

O Quadro 10 ilustra o público pesquisado.

Quadro 10 – Estruturação do público alvo pesquisado

Regional	Público Total de Gestores	Público pesquisado
Vale dos Sinos	85	4
Serra	72	3
Caxias do Sul	49	3

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em relatório interno da empresa.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Oliveira (1999), a coleta de dados é a etapa da pesquisa através da qual se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, com o intuito de efetuar a coleta dos dados previstos.

Para coletar os dados da presente pesquisa, foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: questionário, análise de documentos e observação.

O questionário, segundo Gil (1999, p. 128), pode ser definido como: “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.”.

Foi utilizado o questionário conforme Apêndice A, aplicado com dez gestores de contas da empresa. O questionário foi enviado pelo autor por *e-mail* aos gestores e os mesmos foram selecionados de forma aleatória, conforme Quadro 10, apresentado anteriormente.

Na análise de documentos utilizou-se documentos internos da empresa. Para tanto, foram analisados os relatórios de *Net Promoter Score* (NPS) que é uma ferramenta utilizada pelas empresas para medir o nível de satisfação dos clientes e associados, relatórios de participação de mercado que medem a principalidade, ou seja, a participação de mercado das principais instituições financeiras da região de atuação da cooperativa através do cruzamento da base de clientes com a quantidade de produtos e serviços utilizados pelos mesmos, e relatórios de índice de penetração de produtos e serviços da cooperativa que descrevem a quantidade de produtos e serviços por associado.

A observação do autor foi realizada em alguns processos de negociação que ocorreram em duas UA's em que o mesmo atuou na instituição XYZ.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Após coletados, os dados foram classificados, organizados e posteriormente analisados com base na fonte teórica e nos objetivos propostos para esse estudo.

Para Gil (1995), a análise de dados tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.

A técnica utilizada no tratamento das informações foi a análise de conteúdo. Segundo Vala (1986), a análise de conteúdo é particularmente útil tanto no tratamento das respostas a questões abertas de questionários como entrevistas, permitindo aprender o significado das respostas abertas.

Bardin (2006, p. 38) destaca que “a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das informações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

A análise dos dados foi realizada seguindo o roteiro abaixo:

- a) redução dos dados: separação e organização dos dados, extraindo e verificando conclusões;
- b) apresentação dos dados: apresentação através de tabelas e gráficos;
- c) extração de conclusões e verificações: vinculadas ao referencial teórico.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Vergara (1997, p. 59) afirma que “todo método tem possibilidades e limitações”. Sendo assim, as limitações desta pesquisa residem nos seguintes aspectos:

- a) o autor é colaborador da empresa: este aspecto pode fazer com que os resultados obtidos na pesquisa sejam influenciados e/ou contaminados com a percepção do autor;
- b) a amostragem ser limitada e não probabilística: pelo fato de a amostragem ser limitada, tendo sido efetuada pesquisa com um público de 10 pessoas, pode não representar a totalidade da situação. Desta forma, os resultados não poderão ser generalizados, pois retratam a percepção de apenas uma parte da população.

Após identificados os métodos e procedimentos para coleta e análise dos dados, apresentando-se o público alvo e as limitações da pesquisa, aborda-se no capítulo seguinte a apresentação e análise do estudo de caso na Instituição XYZ.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

No intuito de trazer para a prática os conceitos analisados anteriormente na fundamentação teórica, foi realizado um estudo de caso, através da Instituição XYZ, sendo que, os resultados são apresentados e analisados neste capítulo.

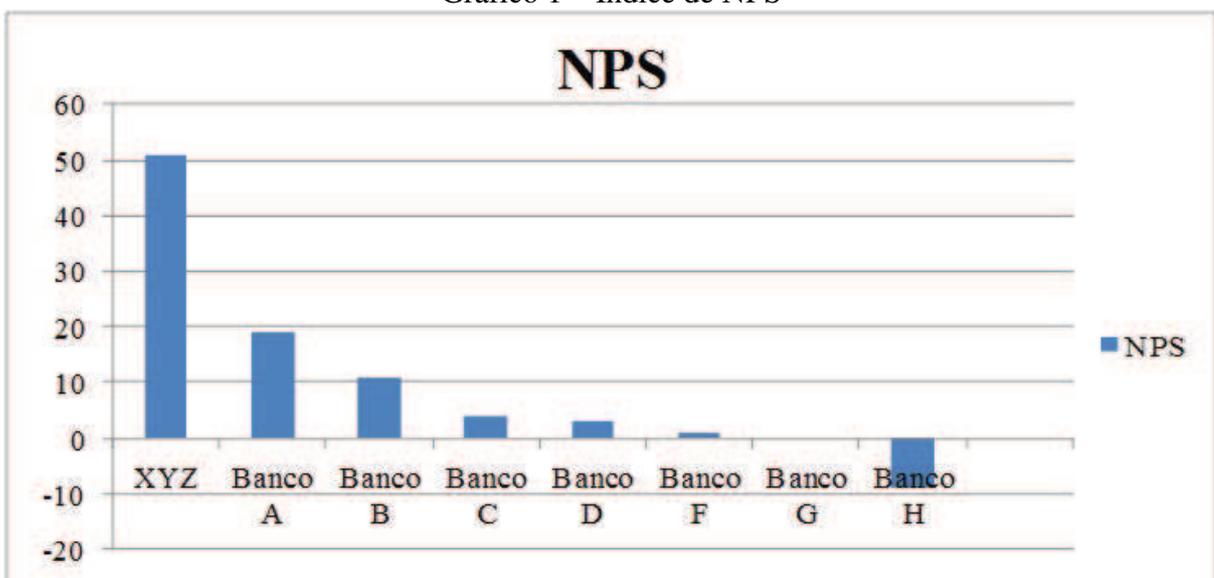
4.1 ESTUDO DE CASO NA INSTITUIÇÃO XYZ

Conforme já identificado anteriormente, a Instituição Financeira XYZ é uma cooperativa de crédito, que atua há mais de 50 anos no mercado financeiro, sendo uma das maiores cooperativas de crédito do país.

A instituição acompanha constantemente o índice de satisfação de seus associados, através da ferramenta *Net Promoter Score* (NPS) que mede também os seus principais concorrentes (bancos). Nesta pesquisa é analisada a probabilidade do associado/cliente recomendar a empresa para um amigo ou familiar, analisando-se os dados promotores (favoráveis) e os detratores (desfavoráveis).

O índice de NPS da instituição XYZ é de 51%, sendo extremamente superior aos seus concorrentes, onde o mais próximo possui 19%, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Índice de NPS



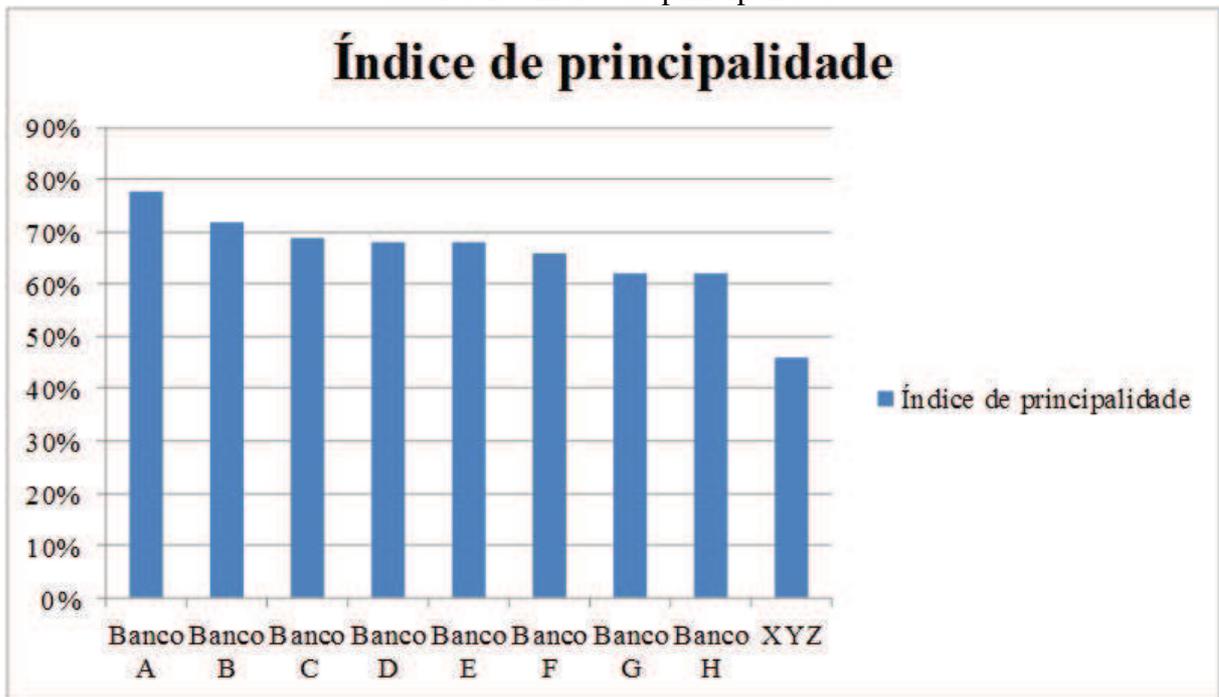
Fonte: Relatório interno da cooperativa.

Além do índice de NPS, a instituição utiliza para análise interna o Índice de Principalidade (IP), que através de pesquisa identifica entre os associados/clientes de várias

instituições financeira, qual instituição consideram como principal no momento de fechar negócios, concentrando nestas a principalidade de seus produtos e serviços.

Nesta pesquisa, percebe-se que o cenário inverte-se, conforme ilustrado no Gráfico 2, pois a instituição XYZ aparece com 46% de principalidade, enquanto que seus concorrentes chegam a ter 78%.

Gráfico 2 – Índice de principalidade



Fonte: Relatório interno da cooperativa.

Nesta relação NPS x IP, pode-se identificar que a instituição em análise possui excelente relacionamento e satisfação entre seus associados, porém este índice não se reflete em negócios, pois na análise de principalidade percebe-se que os negócios são fechados na concorrência.

Neste enfoque, é importante contextualizar como funciona o processo de negociação na Instituição XYZ, para posteriormente analisar os dados da pesquisa e fazer a relação com o referencial teórico.

4.1.1 Descrição do Processo de Negociação na Instituição XYZ

A análise do atual processo de negociação foi realizada com base nas observações do autor, consulta aos relatórios internos da empresa, além de questionário aplicado aos gestores.

A Instituição XYZ conta atualmente com 206 colaboradores que atuam na área comercial. Este público está diariamente em contato com os associados e são os responsáveis pelas negociações (comercialização de produtos e serviços).

De acordo com documentos internos da área de recursos humanos da empresa, constata-se que a maioria dos gestores de contas se formou dentro da cooperativa, não tendo atuado em outras instituições. Neste sentido, pode-se questionar se este fato não caracteriza carência na visão de mercado.

As carteiras de clientes (associados) estão divididas em pessoas físicas (PF) e pessoas jurídicas (PJ), e, dentro destas, por renda e faturamento. Cada carteira tem um gestor responsável, sendo que, em média, as carteiras PF possuem 600 associados e as carteiras PJ 200 associados. Cada gestor tem suas metas mensais e anuais de produtos, serviços e resultado da carteira.

As negociações ocorrem de forma presencial (nas UA's), por telefone, por *e-mail* ou em visitas aos associados.

A instituição conta atualmente com um leque de mais de 100 soluções financeiras (produtos e/ou serviços), sendo praticamente os mesmos comercializados pelos bancos. Neste contexto, a instituição almeja um mínimo de quatro produtos e/ou serviços por associado, para que o mesmo se torne rentável, sendo que, mesmo assim muitos estão abaixo deste teto e ainda outros inclusive isentos e/ou inativos, conforme relatório interno de Índice de Soluções por Associado (ISA).

A instituição disponibiliza aos gestores de contas duas ferramentas de negócios similares e não conectadas entre si: CRM e Sistema de Gestão de Relacionamento (SGR). Ambas visam dar suporte aos gestores na análise de perfil e identificação de público alvo, porém, os gestores precisam buscar mais informações em outros relatórios e/ou sistemas paralelos para complementar suas pesquisas, pois alguns dados não estão contemplados nestas ferramentas. Além disso, as ferramentas não são atualizadas diariamente.

Com relação a treinamentos, a instituição oferece treinamentos a distância (virtuais) através da *intranet*, os quais englobam todos os produtos, serviços, ferramentas, métodos e procedimentos. Alguns treinamentos são obrigatórios, fazendo parte do programa de formação dos profissionais. Eventualmente são realizados treinamentos presenciais com alguns gestores, referentes produtos e serviços prioritários. Não são realizados treinamentos específicos sobre técnicas de negociação.

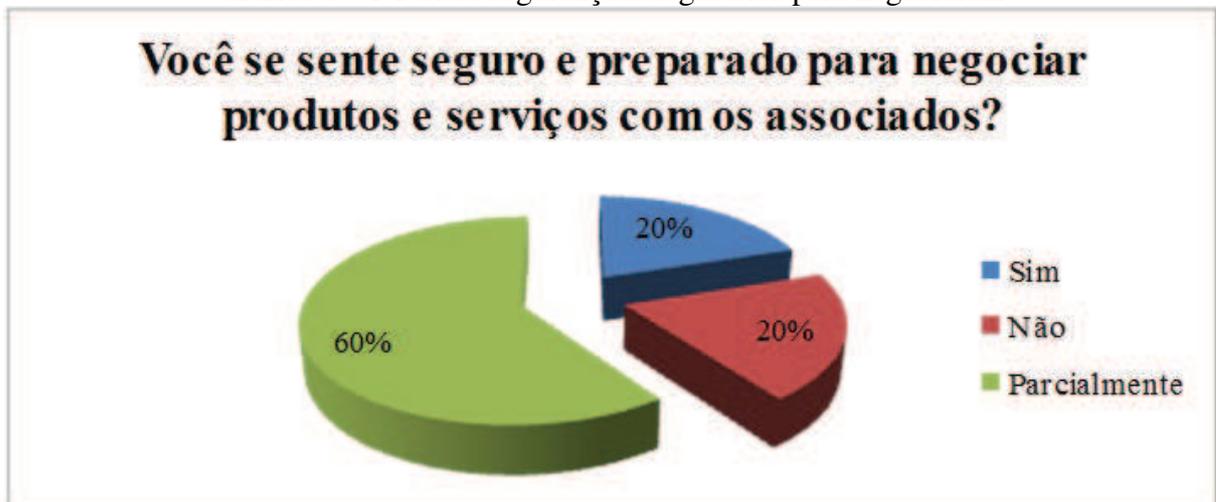
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o intuito de identificar o nível de entendimento, facilidades, dificuldades e outras demandas com relação ao processo de negociação dentro da Instituição XYZ, foi elaborado o Questionário para os gestores de contas, conforme Apêndice A, com 13 questões, sendo duas de identificação e 11 de análise, tendo sido respondido por 10 gestores, conforme o Quadro 10, apresentado anteriormente. As respostas encontram-se categorizadas através de tabelas, conforme Apêndice B.

Analisando-se as questões de identificação, verifica-se que a maioria dos gestores de contas pesquisados já atua na empresa há mais de cinco anos e desempenham a função de gestor de contas há mais de três anos. Percebe-se também, pela análise realizada na empresa e observações do autor, que trata-se na maioria de mulheres, com idade média abaixo de 30 anos.

Com relação às questões de análise, constatou-se que 60% dos gestores pesquisados sentem-se apenas parcialmente seguros para negociar com seus associados, não se percebendo totalmente preparados, conforme apresentado através do Gráfico 3.

Gráfico 3 – Nível de segurança dos gestores para negociarem



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado.

Neste contexto, a análise dos aspectos mais representativos da pesquisa foi separada por temática e apresentada nos subcapítulos que seguem.

4.2.1 Aspectos Relacionados às Informações

Dentre os principais motivos elencados pelos gestores para sentirem-se apenas parcialmente seguros e preparados para as negociações, destacou-se a falta de informações a respeito dos associados como a mais representativa, com 37%. Pode-se ilustrar este fato através da resposta de um dos gestores pesquisados: “não conheço o perfil do associado”. O Gráfico 4 apresenta as principais justificativas dos gestores.

Gráfico 4 – Justificativas para não estarem seguros na negociação



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado.

Conforme analisado no referencial teórico, de acordo com Martinelli e Almeida (1998), Cohen (1980), Wanderley (1998), Martinelli e Ghisi (2006) e Kennedy (1991), a informação é a base para a negociação, sendo uma das variáveis básicas da negociação, juntamente com o tempo e o poder. A informação é a questão central, afetando a avaliação da realidade e as decisões a serem tomadas. Quanto maior for a quantidade de informações analisadas antes do início da negociação, melhor tende a ser o seu desfecho. A informação torna o negociador mais bem preparado para criar as melhores opções e definir as melhores estratégias a serem utilizadas.

Informações sobre o associado são fundamentais para se definir o produto correto a ser ofertado, de acordo com seu perfil. As informações sobre o produto são fundamentais para tirar todas as possíveis objeções do associado, bem como deixar o gestor mais seguro e preparado, além de passar mais confiabilidade ao associado. Sendo assim, sugere-se que seja disponibilizada aos gestores uma maior base de informações a respeito dos associados, a fim

de que possam se preparar melhor para as negociações e com isso sentirem-se mais seguros. Recomenda-se a utilização de ferramentas de negócios de CRM que disponham de tais informações e permitam ao gestor identificar o perfil do associado para aquisição de determinado produto ou serviço.

4.2.2 Aspectos Relacionados às Ferramentas de Negócios

A maioria dos gestores pesquisados identifica que as ferramentas de negócios disponíveis atualmente não são suficientes para suprir esta demanda por informações, conforme ilustrado no Gráfico 5, e constatado também no Gráfico 4, apresentado anteriormente como um dos itens que dificulta a preparação do gestor. Os gestores percebem a necessidade de uma ferramenta de negócios unificada, com dados e informações mais atualizados, onde possam buscar em apenas um lugar as informações necessárias, pois atualmente dispõem de vários relatórios, planilhas e duas ferramentas de negócios (CRM e SGR), tendo que recorrer a várias fontes. Pode-se ilustrar este fato através do depoimento de um dos gestores pesquisados: “preciso buscar as informações em várias ferramentas e relatórios diferentes”.

Gráfico 5 – Análise das ferramentas de negócios disponíveis



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado.

Seguindo as abordagens de Peppers e Rogers (2000), Rapp e Collins (1996), Levitt (1995) e Srivastava, Shervani e Fahey (1999), verifica-se que, ferramentas de negócios do tipo CRM são fundamentais para se identificar e caracterizar o perfil dos clientes (associados), para, a partir daí, identificar-se o produto mais adequado ao mesmo. Também, a

partir destas ferramentas, é possível levantar dados para superar as objeções e favorecer as argumentações, através de características e informações consistentes dos clientes (associados). Em vista disso, acredita-se que o relacionamento com clientes (associados), orientado por um banco de dados, pode potencializar os lucros, buscando maior relacionamento, sendo necessário ir além do produto e/ou serviço e buscar identificar a necessidade do cliente (associado).

Neste contexto, identifica-se, através do depoimento dos gestores, a necessidade de unificar as ferramentas atuais em uma única ferramenta de CRM, que tenha condições de atender a demanda dos gestores. Sendo assim, acredita-se que seria fundamental a implementação de uma ferramenta de CRM integrada, englobando todos os dados e informações que atualmente encontram-se partilhados em sistemas e fontes distintos, para que, através desta ferramenta seja possível se personalizar e customizar aspectos referentes ao atendimento dos associados, tornando o atendimento individualizado, de acordo com o perfil do mesmo, o que irá facilitar em grande escala a negociação e a assertividade comercial. Além disso, esta ferramenta poderia subsidiar os gestores de todas as informações possíveis para se preparar e planejar antes da negociação, reduzindo o *gap* de informação identificado anteriormente.

4.2.3 Aspectos Relacionados à Necessidade de Treinamento e Capacitação

Outro aspecto identificado pelos gestores como dificuldade no atual processo de negociação, conforme demonstrado no Gráfico 4, apresentado anteriormente, é a falta de treinamento, onde percebem a necessidade de aprofundar mais as técnicas e práticas de negociação, pois atualmente a maioria dos treinamentos aborda especificamente os produtos e serviços, além dos manuais internos. Este fato pode ser contextualizado através da resposta de um dos gestores analisados: “desde que atuo nesta função nunca participei de treinamento sobre negociação, apenas de produtos”. O Gráfico 6 ilustra esta situação.

Gráfico 6 – Necessidade de treinamento sobre negociação



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado.

O contexto bibliográfico, através das abordagens de Lewicki e Hiam (2003), Junqueira (1994), Wanderley (1998), Mello (2007), Xausa (2013) e Fisher, Ury e Patton (2005), destaca a importância de se conhecer a negociação, a partir do entendimento da mesma como um processo, analisando-o em três etapas: antes da reunião de negociação (onde é abordada a preparação e percebida a importância da mesma para o sucesso da negociação), durante a reunião com o associado (onde percorre-se cinco etapas: abertura, exploração, apresentação/argumentação, clarificação/superação de objeções e ação final) e após a reunião de negociação (controle e avaliação). Neste processo de negociação existem estratégias e táticas de informação, tempo e poder, sendo estas as variáveis básicas numa negociação.

Sendo assim, sugere-se que sejam realizados treinamentos específicos sobre negociação com todos os gestores de contas, com detalhamento das técnicas e do processo como um todo (facilitando o entendimento de cada etapa). Nestes treinamentos, poderiam realizar simulações, bem como a construção de cenários para aprimorar as argumentações, conforme analisado no referencial teórico. Se os gestores tiverem uma abordagem do processo de negociação como ferramenta de negócios, conhecendo as etapas, aspectos e estratégias, bem como, desenvolvendo argumentos consistentes, poderão ter um ganho significativo em produtividade, conseguindo com isso uma maior agressividade comercial.

4.2.4 Aspectos Relacionados a Superação de Objeções

Dentre os aspectos identificados pelos gestores como dificultadores no atual processo de negociação, a resistência dos associados foi o item mais relevante, conforme ilustrado no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Principais dificuldades para negociar com os associados



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado.

Para contextualizar esta situação, apresenta-se duas respostas citadas pelos gestores no questionário. Gestor A: “Alguns associados são críticos e não consigo convencê-los a comprar o produto, pois dizem não ter interesse”. Gestor B: “os associados não querem pagar nada”.

Conforme embasamento teórico apresentado anteriormente, a resistência dos associados pode ser entendida como uma objeção (não concordância), sendo que, segundo Carvalho (1996, p. 63) “uma negociação não é um conjunto de ‘sims’, mas um conjunto de ‘nãos’ finalizados por um sim”. Para CÔnsoli, Castro e Neves (2007), os bons negociadores não devem se assustar ao receber um “não”, devendo utilizar esta negativa como oportunidade para criar argumentos para chegar ao sim. É necessário persistência e resiliência para a superação das objeções. Na abordagem de Xausa (2013, p. 35) “a negociação é o processo de transformar o ‘não’ em ‘sim’”.

Neste contexto, sugere-se que os gestores utilizem a técnica dos três “R’s”, que foi apresentada no referencial teórico, conforme Xausa (2013): “Reconhecer, Repetir e Reverter”. Reconhecer no sentido de escutar o associado para entender a causa de sua preocupação ou resistência. Repetir no sentido de mostrar ao associado que entendeu o motivo de sua

preocupação ou resistência, através da repetição das mesmas. Após entender e mostrar que está interessado pela preocupação ou resistência do associado, os gestores poderiam reverter a situação, anulando a objeção do mesmo, apresentando muitos argumentos favoráveis que compensem os desfavoráveis, fazendo com que as objeções percam força.

Importante destacar, ainda no contexto da superação de objeções, o poder, que juntamente com a informação e o tempo, é uma das variáveis básicas do processo de negociação. Junqueira (1994) destaca que o poder é a capacidade de provocar as mudanças ou impedir que elas ocorram. Segundo Stark (1999), o poder em uma negociação pode ser caracterizado como a capacidade de influenciar as pessoas ou situações, visando alcançar os objetivos traçados.

Sendo assim, sugere-se que os gestores conheçam e desenvolvam o seu poder pessoal (competência, motivação, persistência, vontade, compromisso, aparência), não descuidando do poder externo (risco, informação, tempo, competência e concorrência) para impulsionar sua negociação. Conhecer as fontes de poder pode ser um dos pontos de partida para os gestores conseguirem mais sucesso e superar as objeções.

4.2.5 Aspectos Relacionados às Argumentações

A superação de objeções (resistência dos associados) necessita de boas argumentações. A falta de argumentos foi um dos aspectos importantes também identificados pelos gestores como dificuldades nas suas negociações, conforme apresentado anteriormente no Gráfico 7 e ilustrado através do depoimento de um dos gestores: "muitas vezes não sei qual o melhor argumento para fechar o negócio".

Conforme a fundamentação teórica, a argumentação contempla uma das etapas do processo de negociação, sendo, conforme Xausa (2013), a arte de obtermos através do nosso discurso uma ação que incentive o fechamento do negócio, sendo que, os argumentos podem ser de natureza racional ou emocional. Fisher, Ury e Patton (2005) destacam que é importante trazer para a negociação um leque de argumentos previamente elaborados, porém utilizar somente os mais importantes para o momento da negociação.

Para prepararem suas argumentações, é fundamental que os gestores disponham de uma base de informações do associado, conforme já abordado anteriormente, com base nas ferramentas de negócios. Sugere-se que os gestores se atentem ao fato de que devem utilizar argumentos diferentes para associados diferentes. Também recomenda-se que não "despejem" uma "avalanche" de argumentações no associado para não confundi-lo e com isso acabar

desgastando a negociação. Neste sentido, conforme a fundamentação teórica, sugere-se aos gestores atenção quanto aos fatores que impactam as argumentações: voz (atenção com ênfase, ritmo, entonação e modulação), postura (gesticulação, movimentação, expressão facial), atitudes (segurança, entusiasmo, domínio do conteúdo) e ambiente (disposição física, horário, espaço, temperatura). Sendo assim, identifica-se para os gestores a importância de uma boa preparação ou planejamento de suas negociações, a fim de prepararem suas argumentações.

4.2.6 Aspectos Relacionados à Preparação e às Etapas da Negociação

Conforme ilustrado no Gráfico 8, apresentado abaixo, a pesquisa apontou que a metade dos gestores analisados não se prepara antecipadamente para a negociação, o que acaba dificultando o embasamento de argumentação.

Gráfico 8 – Preparação para a negociação



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado.

Conforme analisado na fundamentação teórica, através do embasamento destacado por Andrade, Alyrio e Macedo (2008), Saner (2004), Mello (2007) e Wanderley (1998), antes de iniciar a reunião de negociação, deve-se realizar a preparação ou planejamento da negociação, pois o sucesso de uma negociação é determinado antes de realizá-la, através da preparação. Se os gestores entrarem na reunião de negociação diretamente, sem a devida preparação, a tendência de não obterem êxito é muito grande, pois não terão a base necessária.

A preparação é o alicerce da negociação e é neste momento que as informações serão levantadas. Xausa (2013, p. 45) destaca que “o planejamento permite uma antevisão do cenário, reduzindo o grau de dúvidas e surpresas da negociação”. Neste sentido, pode-se

perceber a importância da preparação, no intuito de identificar todos os aspectos e fatores necessários para que a negociação obtenha êxito, criando-se desta forma condições favoráveis, através da criação de cenários, identificando o produto, a realidade pessoal do associado, bem como suas prováveis objeções. A partir daí, se busca argumentações necessárias para superação das mesmas.

Neste sentido, conforme já abordado anteriormente, pode-se questionar se os gestores entendem a negociação como um processo, e que o mesmo está dividido em momentos. A preparação é o momento antes da reunião de negociação e é fundamental que seja realizada de forma consistente. Sugere-se que os gestores utilizem o modelo apresentado na fundamentação teórica no subcapítulo 2.3.1, através do Quadro 2 (Roteiro do planejamento da negociação) e do Quadro 3 (Preparando a Negociação-Resumo), pois os mesmos poderiam servir como guia aos gestores, contendo todas as etapas a serem seguidas neste momento de preparação. Através deste alicerce da preparação, os gestores estariam mais preparados para entrarem na reunião de negociação com todos os artifícios necessários.

É importante que os gestores entendam que o primeiro passo a ser definido num processo de negociação, antes de iniciar a reunião, é identificar claramente qual é o problema a ser resolvido, identificando assim o objetivo da negociação. Assim, sugere-se também que sigam alguns passos que foram abordados no referencial teórico, conforme Fisher, Ury e Patton (2005): separar as pessoas dos problemas, concentrar-se nos interesses, buscar alternativas de ganhos mútuos e encontrar critérios objetivos.

Constatou-se que, atualmente alguns gestores vão para a reunião focados exclusivamente no fechamento do negócio, sem passarem anteriormente pelas demais etapas. Este fato pode ser ilustrado através da resposta de um dos gestores da pesquisa: “sempre procuro o fechamento do negócio, através da explanação das características do produto”. O fechamento, conforme analisado anteriormente no embasamento teórico, é o coroamento da reunião, ou seja, o momento final, porém os gestores deveriam primeiramente passar pelas etapas de abertura, exploração, apresentação (argumentação), clarificação (superação de objeções), para então chegarem no fechamento. Além disso, a negociação não termina com o fechamento, sendo necessário que os gestores revisem todo o processo, a fim de garantir novos negócios com o associado.

4.2.7 Aspectos Relacionados ao Tempo da Negociação

Conforme apresentado anteriormente através do Gráfico 7, o aspecto relacionado a falta de tempo, é um item de relevada importância para os gestores e interfere diretamente em suas negociações, sendo que três gestores indicaram esta dificuldade. Ilustra-se a abordagem de um dos gestores: “perco muito tempo com outras demandas e atendimentos e as vezes não consigo me dedicar a negociação”.

Através das abordagens de Stark (1999), Wanderley (1998) e Martinelli e Almeida (1998), identificou-se na fundamentação teórica que o tempo é uma das variáveis da negociação, além de também influenciar como fator externo de poder. O tempo da negociação deve ser utilizado exclusivamente para a negociação, não devendo ocorrer interrupções para outros assuntos que não sejam o da negociação. Cohen (1980) destaca que o tempo pode afetar todo o processo de uma negociação, sendo o ponto de apoio para se projetar as estratégias.

Desta forma, sugere-se aos gestores que, quando da preparação da negociação, também planejem o tempo necessário para a mesma. Conforme a abordagem teórica é importante que os gestores saibam administrar corretamente o seu tempo da negociação e não deixem que aspectos externos interfiram na mesma. Recomenda-se que os gestores respeitem o tempo da negociação, e utilizem esse tempo a seu favor, não deixando que assuntos relevantes da negociação fiquem muito para o final da mesma, pois podem correr o risco de serem pressionados pelo tempo e com isso alguns assuntos serem suprimidos. Além disso, seria importante, dentro do ambiente das UAs, que não ocorram interrupções aos gestores que estão em processo de negociação com associados. Inclusive ligações telefônicas poderiam ser desviadas neste período.

4.2.8 Aspectos Relacionados ao Relacionamento, Fidelização e as Estratégias de Negociação

Dentre os aspectos relacionados pelos gestores pesquisados como facilitadores, o aspecto de maior relevância é o relacionamento com os associados, conforme apresentado no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Principais facilitadores para o processo de negociação



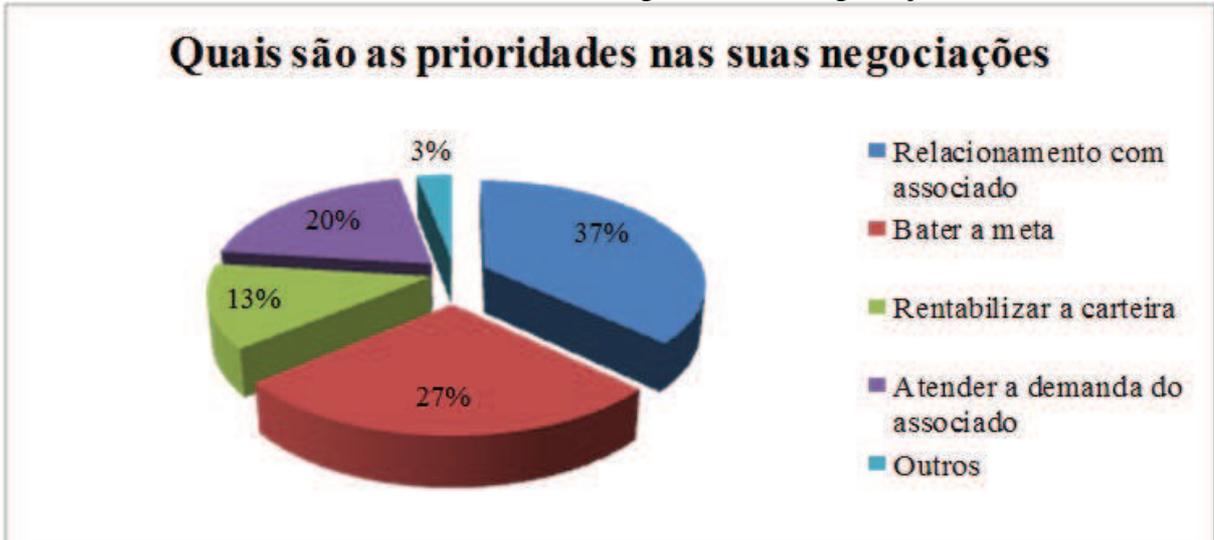
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado.

Desta forma, os gestores de contas identificam o relacionamento como diferencial, trazendo este relacionamento maior fidelidade e facilidade para negociar. Ilustra-se nesta contextualização, a resposta de dois gestores da pesquisa. Gestor A: “Nosso relacionamento com os associados é um diferencial”. Gestor B: “considero o relacionamento que possuo com meus associados como principal facilidade para negociar”.

Segundo Levitt (1995), através do relacionamento constrói-se um ambiente de fidelização. Porém, conforme analisado anteriormente na comparação de NPS x IP, o relacionamento não vem sendo aproveitado corretamente pelos gestores de forma que seja um gerador de fidelização. Sendo assim, pode-se questionar até que ponto os bancos, através de seus gerentes de negócios, vêm sendo mais eficazes na fidelização dos clientes, sendo em geral mais agressivos comercialmente do que os gestores da instituição XYZ. Desta forma, se os produtos e serviços são similares e até existam diferenciais competitivos em favor das cooperativas (como o relacionamento), o diferencial estará no poder de negociação. Quem tiver maior habilidade de negociação, poderá obter vantagem competitiva nesta disputa acirrada. Por isso da importância dos gestores de contas terem o embasamento completo da negociação e do seu processo, desenvolvendo argumentações, e utilizando-a como ferramenta de trabalho.

Neste mesmo contexto, dentre as principais prioridades que os gestores consideram relevantes no processo de negociação, conforme apresentado no Gráfico 10, a mais representativa foi com relação ao relacionamento com o associado, seguida do cumprimento da meta e atendimento da demanda do associado.

Gráfico 10 – Prioridades dos gestores nas negociações



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no questionário.

Neste enfoque, é importante trazer a análise do referencial teórico nas abordagens de Mello (2007), Lewicki e Hiam (2003) e Martinelli e Almeida (1998), referente às estratégias de negociação, pois elas devem ser utilizadas de acordo com a prioridade estabelecida para a negociação. O referencial teórico enfatiza que na definição das estratégias de negociação deve-se analisar qual a importância do relacionamento e a relevância do resultado. Sendo assim foram analisados os cinco tipos de estratégias: perde-perde (estratégia de evitar), perde-ganha (estratégia de conciliar), ganha-perde (estratégia competitiva), ganha-ganha (estratégia de cooperação) e concessão (estratégia do compromisso).

Analisando-se o resultado da pesquisa pode-se verificar que o foco maior está no relacionamento (37%), a fim de se construir elos de longo prazo, e em segundo plano o resultado (meta) (27%) e a demanda do associado (20%). Porém, conforme já identificado anteriormente, constata-se que, o relacionamento com os associados não vem se convertendo em negócios e resultados (mesmo que os gestores identifiquem que estes aspectos também são prioritários), pois a maioria dos associados priorizam seus negócios com outras instituições. Este contexto possibilita identificar a existência de uma estratégia perde-ganha dentro da Instituição XYZ, onde obtêm-se o relacionamento, porém perde-se o resultado (entrega das metas), pois os associados fecham os negócios com os concorrentes. A busca pelo resultado, através da fidelização dos associados, é fundamental para a sobrevivência da instituição. Este quadro de perde-ganha pode transformar-se em perde-perde, se não forem intensificados os negócios com os associados, pois os mesmos, que atualmente mantêm o relacionamento com a instituição, se não perceberem vantagem (retorno financeiro ao seu capital), podem migrar

este relacionamento para outra instituição e desta forma a instituição ficará sem relacionamento e sem o resultado financeiro dos associados.

Sugere-se que os gestores se atentem para a relação relacionamento x resultado/meta. Apesar de identificarem que o atingimento das metas é uma das prioridades no processo de negociação, seria fundamental que os mesmos de fato executassem a estratégia ganha-ganha, onde deveriam buscar tanto o relacionamento quanto o resultado. O relacionamento, os gestores já identificam como ponto forte na cooperativa, restando desta forma a necessidade de intensificar os negócios que geram resultado e fidelização dos associados.

Vale destacar, conforme Angelo e Silveira (2001), que o conceito de fidelização significa transformar a percepção do cliente, de um comprador eventual para um comprador frequente, e neste sentido, o estudo realizado identifica a necessidade de fidelização dos associados, criando um relacionamento de longo prazo. O associado fidelizado estaria envolvido com a Instituição XYZ, não alterando seu hábito, mantendo sua frequência de consumo de produtos e serviços, ampliando o relacionamento ao longo do tempo.

Apresentados e analisados os aspectos mais relevantes da pesquisa, finaliza-se a análise do estudo de caso. No próximo capítulo apresentam-se as considerações finais da pesquisa, através da revisão dos temas abordados e sugestões de pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar o processo de negociação na Instituição Financeira XYZ, com vistas ao seu aprimoramento enquanto instrumento de rentabilização da instituição e fidelização dos associados. Este objetivo principal foi perseguido através do desenvolvimento de cada um dos objetivos específicos, no sentido de analisar como se desenvolve o processo de negociação na Instituição Financeira, identificando as principais facilidades e dificuldades dos profissionais de negócios da empresa, e contribuindo com sugestões de melhorias para o processo.

Analisando-se os resultados da pesquisa realizada, pode-se identificar que atualmente os gestores da Instituição XYZ não se sentem totalmente seguros e preparados para o processo de negociação com os associados. Dentre os motivos elencados estão principalmente a falta de informações dos associados (por considerarem não disporem de uma ferramenta de negócios adequada as suas necessidades de informações), falta de argumentos e falta de treinamento.

Percebe-se que o treinamento é focado basicamente nos produtos e serviços, não tendo um foco na negociação e na sua estruturação. Os gestores demonstram ter conhecimento das características dos produtos e serviços, porém parecem carecer de uma maior habilidade de negociação, devido à falta de treinamento específico sobre técnicas de negociação.

Com relação à falta de informações do associado, relatam a necessidade de uma ferramenta de CRM mais completa e unificada, que seja atualizada diariamente. As ferramentas disponíveis atualmente não permitem uma identificação do perfil do associado, e os gestores precisam buscar informações em várias fontes.

Os gestores sentem-se fortalecidos em negociar através dos diferenciais cooperativos em relação aos bancos, valorizando muito o relacionamento com os associados e enfatizando a disponibilidade de uma gama completa de produtos e serviços dos quais tem grande conhecimento técnico.

Através da análise de documentos internos, identificou-se que a Instituição XYZ possui excelente índice de aceitação e satisfação dos associados, porém os mesmos concentram a maior parte dos seus negócios com bancos concorrentes.

Diante desta situação, abordou-se as principais dificuldades elencadas pelos gestores. Identificou-se que os gestores tem dificuldade em superar as objeções dos associados,

entendendo que faltam-lhes argumentos e sentindo a necessidade de uma ferramenta de negócios mais completa.

Os gestores pesquisados, na sua maioria, mostram não ter o conhecimento das etapas do processo de negociação, sendo que apenas 50% dos pesquisados realiza uma preparação antes de negociar com o associado. Conforme analisado anteriormente, a preparação é o alicerce do processo de negociação e é a partir dela que se criam os subsídios necessários para que o gestor tenha êxito em sua negociação e supere as objeções dos associados.

A estruturação da negociação facilitaria a abordagem do gestor, pois cada etapa tem seu momento certo e suas particularidades. Pular ou suprimir etapas pode ser crucial para o sucesso da negociação.

A análise final do estudo de caso identifica que existe uma carência da correta utilização da negociação na instituição XYZ e, pode-se questionar se este fato não viria a contribuir para que os associados priorizem seus negócios com os bancos concorrentes. O *gap* de uma negociação mais estruturada pode estar interferindo diretamente na falta de uma maior agressividade comercial, onde os gestores priorizam apenas o relacionamento.

Pode-se identificar que o processo de negociação, pode evoluir dentro da instituição. Neste contexto, como forma de contribuição da pesquisa, no Quadro 11 apresenta-se um resumo das conclusões da pesquisa e as sugestões propostas pelo autor, embasadas na fundamentação teórica.

Quadro 11 – Resumo das conclusões e sugestões da pesquisa

CONCLUSÕES	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	SUGESTÕES
A maioria dos gestores identificou que não possui as informações suficientes à respeito dos associados	<ul style="list-style-type: none"> - Wanderley (1998), Cohen (1980), Martinelli e Almeida (1998); - A informação é uma das variáveis básicas na negociação, sendo a matéria-prima básica da negociação. Antes de iniciar a negociação é necessário coletar e analisar todas as informações disponíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar uma ferramenta de negócios baseada em CRM, que consiga unificar todas as ferramentas disponíveis atualmente, trazendo informações completas e atualizadas dos associados, a fim de que os gestores possam identificar o perfil de consumo dos mesmos, fazendo a relação com os produtos e serviços que se enquadrem ao mesmo.
A maioria dos gestores entrevistados não recebeu treinamento sobre negociação e desta forma não conhece as técnicas e a estrutura do processo de negociação	<ul style="list-style-type: none"> - Lewicki e Hiam (2003), Wanderley (1998), Xausa (2013), Mello (2007), Fisher, Ury e Patton (2005), Junqueira (1994); - É fundamental o entendimento da negociação como um processo. A negociação é um jogo, que tem jogadores, segue regras, pode ser compreendido (não é aleatório), sendo composto por uma série de eventos (momentos e etapas). Envolve informação, tempo e poder, e pode ser desenvolvida através de estratégias e táticas específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover treinamentos específicos de capacitação sobre negociação para todos os gestores de contas da empresa; - Abordar toda a estrutura do processo de negociação, além de simulações (com filmagens), cenários, desenvolvendo-se técnicas de negociação, aprimorando-se argumentos para a superação de objeções.
Grande parte dos gestores analisados possui dificuldade para superar as objeções dos associados	<ul style="list-style-type: none"> - Carvalho (1996), Xausa (2013), Cónsoli, Castro e Neves (2007); - No processo de negociação a objeção é o estado de dúvidas, ou uma não concordância. A negociação é o processo de transformar os “nãos” em sim. Os negociadores devem buscar contra-argumentos para contornar e superar estas negativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensificar treinamentos específicos sobre negociação para todos os gestores de contas; - Utilizarem a técnica dos 3R’s: Reconhecer, Repetir e Reverter; - Utilizar os diferenciais de ser cooperativa para buscar superar as objeções.
Os gestores envolvidos na pesquisa sentem a falta de argumentos convincentes para finalizar a negociação	<ul style="list-style-type: none"> - Xausa (2013), Fisher, Ury e Patton (2005), Junqueira (1994), Wanderley (1998); - A argumentação é a arte de obtermos através do nosso discurso uma ação que resulte em resultado, sendo a arte de persuadir, de convencer. É importante trazer para a negociação um leque de argumentos previamente preparados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover treinamentos para fortalecer as argumentações; - Buscar o maior número possível de informações referentes aos associados, bem como dos produtos e serviços e se preparem antes da negociação, buscando elencar um bom número de argumentos suficientes (os melhores argumentos) para o fechamento do negócio;

(Continua...)

(Continuação)

CONCLUSÕES	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	SUGESTÕES
A metade dos gestores pesquisados não se prepara para a negociação e demonstra não conhecer as etapas do processo	<ul style="list-style-type: none"> - Wanderley (1998), Andrade, Alyrio e Macedo (2008), Mello (2007), Xausa (2013), Zajdsznadger (1998), Martinelli e Almeida (1998); - O primeiro passo a ser definido num processo de negociação, antes de iniciar a reunião, é identificar claramente qual é o problema a ser resolvido, identificando assim o objetivo da negociação. O sucesso de uma negociação é determinado antes de realiza-la. A preparação consiste em identificar todos os fatores necessários e suficientes para obter êxito, preparando os argumentos necessários para as prováveis objeções; - A negociação é um processo contínuo, que não se inicia apenas quando as pessoas sentam param negociar e não termina quando o negócio foi fechado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Novamente o treinamento, através da abordagem da negociação como um processo envolvendo momentos e etapas, é sugerido; - Sugere-se que os gestores de contas se preparem antes de todas as negociações, utilizando como roteiro para esta preparação o quadro resumo apresentado por Xausa (2013), conforme apresentado na fundamentação teórica.
Muitos gestores tem dificuldade em planejar seu tempo da negociação e são interrompidos durante as reuniões, o que prejudica a evolução da mesma	<ul style="list-style-type: none"> - Stark (1999), Wanderley (1998), Martinelli e Almeida (1998), Cohen (1980). - O tempo, juntamente com a informação e o poder é uma das variáveis básicas da negociação. O tempo pode afetar todo o processo, sendo o ponto de apoio para se projetar as estratégias. - É o período em que ocorre a negociação, estando ligado ao momento apropriado de cada etapa que compõe o processo, podendo interferir na tomada de decisão de ambos os lados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar o tempo da negociação, antes de realiza-la, estipulando o tempo mínimo e máximo da negociação; - Não deixar assuntos importantes para serem abordados muito no final da reunião, a fim de que não sejam suprimidos pelo tempo; - Utilizar o tempo da negociação apenas para a negociação, não deixando aspectos externos interrompê-la.
A maioria dos gestores pesquisados prioriza a manutenção do relacionamento com os associados durante as negociações	<ul style="list-style-type: none"> - Mello (2007), Lewicki e Hiam (2003), Martinelli e Almeida (1998), Angelo e Silveira (2001); - Na definição das estratégias de negociação deve-se analisar qual a importância do relacionamento e a relevância do resultado. Existem cinco estratégias: ganha-ganha, ganha-perde, perde-ganha, perde-perde e compromisso; - O conceito de fidelização significa transformar a percepção do cliente, de um comprador eventual para um comprador frequente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensificar a fidelização dos associados que já tem relacionamento com a empresa; - Buscar identificar o perfil dos associados através de ferramenta de CRM; - Focar sempre na estratégia ganha-ganha, com foco no relacionamento e resultado. Intensificar desta forma o resultado através do relacionamento que já têm. Evitar o perde-ganha.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se concluir que os objetivos da pesquisa foram atendidos, sendo que o presente estudo contribuiu para o melhor entendimento do processo de negociação dentro da Instituição XYZ, apresentando-se sugestões de melhorias.

Considerando que a pesquisa foi limitada, finaliza-se o presente estudo, elencando sugestões para trabalhos e pesquisas futuras, a fim de complementá-la:

- a) ampliar a base pesquisada, englobando todos os profissionais da área comercial (todos os gestores de contas e todos os gerentes gerais de unidades);
- b) realizar entrevistas à associados, no intuito de ter a percepção deste público, que está diretamente envolvida no processo;
- c) buscar mais dados e informações a respeito da concorrência, a fim de levantar mais subsídios de comparação, trazendo cases de sucesso.

Se utilizado adequadamente, o processo de negociação trará muitos benefícios para a Instituição Financeira XYZ, fortalecendo desta forma o modelo ganha-ganha, intensificando-se o relacionamento e os resultados.

REFERÊNCIAS

ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo, SP: SENAC, 1993.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Record, 2008.

ANGELO, Cláudio; SILVEIRA, José Augusto. **Varejo competitivo**. São Paulo, SP: Atlas, 2001.v. 5.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo, SP: Makron Books, 2000.

CARVALHO, Roberto Flávio. **Negociação: um instrumento de vida**. Rio de Janeiro, RJ: Fundação Barão de Mauá, 1996.

COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa**. Rio de Janeiro, RJ: Record, 1980.

_____. _____. 17. ed. Rio de Janeiro, RJ: Record, 2007.

CÔNSOLI, Matheus Alberto; CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. **Vendas: técnicas para encantar seus clientes**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2007.

DONALDSON, Michael C.; DONALDSON, Mimi. **Técnicas de negociação**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999.

FISHER, Roger; URY, Willian; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. 2. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro, RJ: Imago, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1995.

_____. _____. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: tecnologia e comportamento**. 10. ed. Rio de Janeiro, RJ: COP Ed., 1994.

KENNEDY, Gavin. **Dicionário do negociador**. São Paulo, SP: Sílabo, 1991.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo, SP: Atlas, 1995.

LEWICKI, Roy J.; HIAM, Alexander. **MBA compacto: estratégias de negociação e fechamento**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2003.

LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da negociação**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

MARTINELLI, Dante P.; GHISI, Flavia A. (Orgs.) **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo, SP: Pioneira, 1997.

_____. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo, SP: Pioneira, 1999.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM Series Marketing 1 to 1**. São Paulo, SP: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

_____. **Marketing de relacionamento: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro, RJ: Campus: 1996.

RAPP Stan; COLLINS, Thomas. **O novo marketing**. São Paulo, SP: Makron Books, 1996.

SANER, Raymond. **O negociador experiente: estratégias, táticas, motivação, comportamento, liderança**. 2. ed. São Paulo, SP: SENAC/SP, 2004.

SPARKS, Donald B. **A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha**. São Paulo, SP: Nobel, 1992.

SRIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. Marketing, business processes and shareholder value: organizationally embedded view os marketing activities and the discipline of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 168-179, 1999.

STARK, Peter B. **Aprenda a negociar: o manual de táticas ganha/ganha**. São Paulo, SP: Littera Mundi, 1999.

VALA, Jorge. A análise de conteúdo. In: SILVA, A. S.; PINTO, J. M. (Orgs.). **Metodologia das Ciências Sociais**. 8. ed. Porto: Edições Afrontamento, 1986.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. São Paulo, SP: Editora Gente, 1998.

XAUSA, Maria Regina de Moraes. **Negociação ao alcance de todos**: um guia prático. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. **Teoria e prática da negociação** - política de negociação. Rio de Janeiro, RJ: José Olympio, 1998.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA O GESTOR DE CONTAS

1. Quanto tempo trabalha na empresa?

- até 1 ano
- de 2 a 4 anos
- de 5 a 10 anos
- mais de 10 anos

2. Quanto tempo atua como gestor de contas?

- menos de 1 ano
- de 1 a 2 anos
- de 3 a 5 anos
- mais de 5 anos

3. Você se sente seguro e preparado para negociar produtos e serviços com os associados?

- Sim
- Não
- Parcialmente

Justifique:

4. Você recebeu algum treinamento referente negociação? Se recebeu, o mesmo foi suficiente para o exercício da sua atividade? Justifique:

- Sim
- Não

5. Cite três principais facilidades que você encontra ao negociar um produto ou serviço com associados?

6. Cite três principais dificuldades que você encontra ao negociar um produto ou serviço com associados?

7. O que você considera importante no processo de negociação para aumentar as suas vendas?

8. Você considera que dispõe das ferramentas necessárias para abordagem e negociação com associados? Justifique:

- Sim

- Não
- Parcialmente

9. Como você avalia as ferramentas de negócios disponíveis?

- Boas
- Razoáveis
- Insatisfatórias
- Não conhece

10. Você se prepara para a negociação?

- Não. Negocia conforme a demanda do momento.
- Sim. Descreva como você realiza esta preparação.

11. Descreva como você realiza suas negociações de vendas:

12. Cite as suas três prioridades mais relevantes nas negociações com os associados:

13 Cite outros aspectos que achar pertinente no atual processo de negociação realizado na empresa:

APÊNDICE B – REPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

Tabela 1 – Quanto tempo trabalha na empresa?

Opções	n	%
Até 1 ano	0	00
De 2 a 4 anos	3	30
De 5 a 10 anos	7	70
Mais de 10 anos	1	10
Total	10	100

Fonte: Elaborada pelo autor com base no questionário aplicado.

Tabela 2 – Quanto tempo atua como gestor de contas?

Opções	n	%
Até 1 ano	1	10
De 1 a 2 anos	3	30
De 3 a 5 anos	5	50
Mais de 5 anos	1	10
Total	10	100

Fonte: Elaborada pelo autor com base no questionário aplicado.

Tabela 3 – Você se sente seguro e preparado para negociar produtos e serviços com os associados? Justifique.

Opções	n	%	Justificativas	Amostras das respostas
Sim	2	20	- Conhecimento dos produtos - relacionamento com associados - experiência no cargo	“tenho bom conhecimento dos produtos ofertados”; “me relaciono bem com os associados”; “minha experiência no cargo me permite estar seguro”
Não	2	20	- falta de informações sobre o associado - falta ferramenta de negócios unificada	“não conheço o perfil do associado”; “preciso buscar as informações em várias ferramentas e relatórios diferentes”
Parcialmente	6	60	- falta de ferramenta de negócios - falta de argumentos - falta de treinamento - faltam informações do associado	“não temos uma ferramenta completa”; “faltam argumentos para convencer os associados mais críticos”; “deveríamos ter mais treinamentos sobre práticas de vendas e negociação”; “muitas vezes não sei quais seriam os associados mais propensos a comprar determinado produto”
Total	10	100		

Fonte: Elaborada pelo autor com base no questionário aplicado.

Tabela 4 – Você recebeu algum treinamento referente negociação? Se recebeu, o mesmo foi suficiente para o exercício da sua atividade? Justifique.

Opções	n	%	Justificativas	Amostras das respostas
Sim	2	20	- foi parcialmente suficiente	“participei de um treinamento sobre negociação há muito tempo atrás, por isso sinto falta de uma recapitulação”; “o treinamento foi focado apenas em vendas”
Não	8	80	- apenas treinamentos referentes a produtos e serviços	“desde que atuo nesta função nunca participei de treinamento sobre negociação, apenas de produtos”. “os treinamentos abordaram os produtos e serviços e as políticas internas”
Total	10	100		

Fonte: Elaborada pelo autor com base no questionário aplicado.

Tabela 5 – Cite três principais facilidades que você encontra ao negociar um produto ou serviço com associados?

Facilidades	n	%	Amostras das respostas
Relacionamento com o associado	13	43	“Nosso relacionamento com os associados é um diferencial”
Diferenciais Cooperativos	5	17	“Por sermos uma cooperativa, temos alguns diferenciais que os bancos não conseguem oferecer”
Conhecimento dos produtos	6	20	“Tenho bom conhecimento dos produtos da cooperativa”
Gama de produtos competitivos	4	13	“Temos produtos e serviços competitivos, que atendem a todas as necessidades dos associados”
Outros	2	7	“Tenho bastante experiência na função”
Total	30	100	

Fonte: Elaborada pelo autor com base no questionário aplicado.

Tabela 6 – Cite três principais dificuldades que você encontra ao negociar um produto ou serviço com associados?

Dificuldades	n	%	Amostras das respostas
Falta de argumentos	5	17	“Muitas vezes não sei qual o melhor argumento para fechar o negócio”
Resistência dos associados	11	37	“Alguns associados são críticos e não consigo convencê-los a comprar o produto, pois dizem não ter interesse”
Ferramentas de Negócios	9	30	“O CRM e o SGR não interagem e precisamos buscar outras informações complementares em outros sistemas”
Falta tempo	3	10	“Perco muito tempo com outras demandas e atendimentos e às vezes não consigo me dedicar à negociação”
Outros	2	6	“A concorrência é acirrada aqui na praça”
Total	30	100	

Fonte: Elaborada pelo autor com base no questionário aplicado.

Tabela 7 – O que você considera importante no processo de negociação para aumentar as suas vendas?

Aspectos	n	%	Amostras das respostas
Sistemas / ferramentas de negócios	6	20	“Deveríamos ter um sistema mais moderno e prático”
Tempo	7	23	“Ter mais tempo para focar nos negócios”
Relacionamento	10	33	“Intensificar cada vez mais o relacionamento com os nossos associados”
Taxas competitivas	4	14	“Poderíamos ter taxas mais competitivas”
Outros	3	10	“Agilidade no retorno sempre é fundamental”
Total	30	100	

Fonte: Elaborada pelo autor com base no questionário aplicado.

Tabela 8- Você considera que dispõe das ferramentas necessárias para abordagem e negociação com associados? Justifique.

Opções	n	%	Justificativas	Amostras das respostas
Sim	1	10	- Boa quantidade de ferramentas	“Temos várias ferramentas de negócios”
Não	3	30	- Ferramentas desatualizadas - Muitas fontes diferentes de informações - Faltam informações	“Não consigo identificar todos os dados do associado”
Parcialmente	6	60	- Falta unificação das ferramentas - Falta analisar o perfil do associado - as informações não são completas	“Temos muitos relatórios paralelos”
Total	10	100		

Fonte: Elaborada pelo autor com base no questionário aplicado.

Tabela 9 – Como você avalia as ferramentas de negócios disponíveis?

Opções	n	%
Boas	2	20
Razoáveis	4	40
Insatisfatórias	4	40
Não conhece	0	0
Total	10	100

Fonte: Elaborada pelo autor com base no questionário aplicado.

Tabela 10 – Você se prepara para a negociação? Justifique como se prepara.

Opções	n	%	Justificativas	Amostras das respostas
Sim	5	50	- Busca informações do associado - Identifica produtos que o associado já possui - Analisa o histórico de relacionamento - Analisa o produto a ser oferecido	“Procuro me antecipar e identificar o perfil do associado antes do atendimento, analisando o histórico também”
Não	5	50	- Negocia de acordo com a demanda do momento	
Total	10	100		

Fonte: Elaborada pelo autor com base no questionário aplicado.

Tabela 11 – Descreva como você realiza suas negociações de vendas.

Aspectos	Amostras das respostas
Busca dados e informações do associado e do produto e depois senta-se com o mesmo para fechamento do negócio	“Busco analisar o perfil do associado primeiro para achar o produto mais assertivo e depois ofereço e apresento os benefícios”
Atende e negocia conforme a demanda do associado	“Procuro sempre atender a necessidade do associado”
Foca-se no fechamento do negócio	“Sempre procuro o fechamento do negócio através da explanação das características do produto”
Procura vincular um produto quando ele toma um crédito	“Procuro aproveitar a oportunidade em que o associado está tomando uma operação de crédito para oferecer outro produto”
Procura identificar o perfil do associado quando ele vem na Unidade e oferece o produto	“Sempre que realizo um atendimento procuro oferecer algum produto”

Fonte: Elaborada pelo autor com base no questionário aplicado.

Tabela 12 – Cite as suas três prioridades mais relevantes nas negociações com os associados.

Prioridades	n	%	Amostras das respostas
Relacionamento com associados	11	37	“O relacionamento, que abre outras portas”.
Bater a meta	8	27	“Atingir as metas da minha carteira”.
Rentabilizar a carteira	4	13	“Analisar quanta receita este negócio vai gerar”.
Atender a demanda do associado	6	20	“Atender a necessidade do associado”.
Outros	1	3	“Prestar um bom atendimento ao associado”.
Total	30	100	

Fonte: Elaborada pelo autor com base no questionário aplicado.

Tabela 13 – Cite outros aspectos que achar pertinente no atual processo de negociação realizado na empresa.

Outros aspectos	Amostras das respostas
Diferenciais por ser Cooperativa	“Utilizo nossos diferenciais de ser cooperativa para convencer os associados, pois eles também são donos do negócio”
Conhecer o associado	“Percebo que o conhecimento do associado e do seu perfil facilita as minhas vendas”
Localização	“Nossa atuação depende da região em que estamos, pois nas cidades menores não precisamos ser tão comerciais com os associados pois a concorrência é menor, já nas cidades maiores precisamos nos equiparar com os bancos e ser mais agressivos nos negócios”

Fonte: Elaborada pelo autor com base no questionário aplicado.