



**Frederico Jacobsen Junqueira**

**Negociadores Estratégicos Brasileiros e as  
Características do seu Estilo de Negociação**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em da PUC – Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração..

Orientador: Prof. José Roberto Gomes da Silva

Rio de Janeiro  
Dezembro de 2007



**Frederico Jacobsen Junqueira**

**Negociadores Estratégicos Brasileiros e as  
Características do seu Estilo de Negociação**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. José Roberto Gomes da Silva**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Marco Aurelio Fagundes Albernaz**

PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Zaidan Gomes Rossi**

FACC/UF RJ

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 18 de dezembro de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

**Frederico Jacobsen Junqueira**

Ficha Catalográfica

Junqueira, Frederico Jacobsen

Negociadores estratégicos brasileiros e as características do seu estilo de negociação / Frederico Jacobsen Junqueira; orientador: José Roberto Gomes. – 2007.

148 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

1. Administração - Teses. 2. Negociação. 3. Grandes negociadores brasileiros. 4. Projeto de negociação de Harvard. 5. Melhor alternativa a um acordo negociado. 6. MAAN. 7. Agressividade. 8. Cordialidade. I. Gomes, José Roberto. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador Professor José Roberto Gomes pelo incentivo, idéias e muitas horas de revisão necessárias para a realização deste trabalho.

Aos meus “sujeitos de pesquisa” que dedicaram precioso tempo de seus dias atarefados para que este trabalho pudesse ser realizado.

A Renata, pelo encorajamento e pela paciência milenar chinesa necessária para conviver com um namorado em fase de produção de dissertação, junto com a construção de um negócio.

A meus irmãos por serem, antes de qualquer coisa, verdadeiros irmãos e fonte constante de amizade, amor e encorajamento.

A meu pai, Felipe, pelo exemplo diário do valor da honestidade, integridade, do trabalho e da persistência.

E a minha mãe, Andréa, pelo constante encorajamento intelectual, pela demonstração diária de persistência e determinação. E por ter dito “tudo o que você quiser comprar para ler, pode comprar” há quase três décadas atrás.

**Muito Obrigado**

## Resumo

Junqueira, Frederico Jacobsen; Silva, José Roberto Gomes da. **Negociadores Estratégicos Brasileiros e as Características do seu Estilo de Negociação.** Rio de Janeiro, 2007. 148p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A capacidade de negociar efetivamente é considerada uma competência crítica na administração moderna (Ertel, 2000). A negociação é parte constante do dia a dia de qualquer ser humano e sua importância é ainda maior para o administrador, pois este utiliza a negociação nos mais variados aspectos e das mais variadas formas em seu dia a dia profissional. Aos estudantes e praticantes da administração brasileiros que desejem se aprofundar nas teorias e práticas de negociação, desenvolvidas dentro ou fora do país, restam poucos caminhos: a busca do auto conhecimento através de artigos e livros, cursos particulares dentro e fora do Brasil ou cursos em Universidades estrangeiras. Sendo assim, o objetivo principal deste trabalho é descobrir como negociadores estratégicos brasileiros praticam a negociação, englobando seus pontos positivos e negativos, além de tentar descobrir como estes negociadores encaram a negociação no Brasil e como essa prática se relaciona com a teoria de negociação. Este estudo buscará responder a algumas das seguintes perguntas, vistas sob o ponto de vista de grandes negociadores brasileiros: que relação tem a prática da negociação no Brasil com as teorias de negociação mais conhecidas? Será que as mesmas técnicas e táticas desenvolvidas e utilizadas nos Estados Unidos são utilizadas no Brasil? Esta pesquisa partiu da idéia de que seria interessante, numa tentativa de aumentar a efetividade do negociador brasileiro e baseado na falta de estudos desenvolvidos localmente, entender como alguns grandes negociadores nacionais praticam a negociação, o que gostam de usar e encontrar do outro lado da mesa, assim como o que não gostam.

## Palavras-chave

negociação; grandes negociadores brasileiros; Projeto de Negociação de Harvard; melhor alternativa a um acordo negociado; MAAN; negociador brasileiro; agressividade; cordialidade.

## Abstract

Junqueira, Frederico Jacobsen; Silva, José Roberto Gomes da (Advisor). **Strategic Brazilian Negotiators: Characteristics of their way of negotiating**. Rio de Janeiro, 2007. 148p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The ability to negotiate effectively is one the most crucial ones in today's business environment (Ertel, 2000). During his day to day a professional businessman or businesswoman will probably use negotiation on almost all aspects of any business. To the Brazilian professionals or students interested in deepening their knowledge of negotiation techniques there are only few paths available: self study, private courses both in and out of Brazil or negotiation courses in foreign Universities. That is one of the reasons why the main objective of this study is to shed some light on Brazilian strategic negotiators and their style, and also to try to find out what these negotiators think are the best and worst aspects of negotiating with Brazilians and foreigners. This work will try to answer the following questions, seen from the eyes of great Brazilian negotiators: what does the theory of negotiation used in Brazil have to do with the well-known international negotiation theories? Are the same techniques developed, mainly, in the United States used in Brazilian negotiations? One of the main ideas for this work is that, due to the lack of locally developed theories, it will be interesting to see how great Brazilian negotiators practice negotiation, what does their style have to do with well known theories and what do they like and dislike on a negotiation

## Keywords

Negotiation; great Brazilian negotiators; Harvard Project on Negotiation; Better alternative to a negotiated agreement

## Sumário

1. Descrição do Problema	12
1.1. Introdução	12
1.2. Objetivo	14
1.3. Relevância da Pesquisa	15
1.4. Delimitação do Estudo	17
1.5. Estrutura do Trabalho	18
2. As Teorias de Negociação e o Papel do Negociador	19
2.1. A Teoria de Negociação	19
2.2. A Problemática da Negociação	21
2.2.1. A Necessidade de se Negociar com os Próprios Sentimentos	22
2.2.2. A Conversa em Torno da Identidade	28
2.3. A Preparação para a Negociação	33
3. O Processo de Negociação	39
3.1. O Início da Negociação	39
3.2. Táticas e Técnicas ao Longo do Processo de Negociação	41
3.2.1. Intenção e Impacto	41
3.2.2. Culpa e o Sistema de Contribuição	43
3.2.3. Reação e Ponderação	46
3.2.4. O Passado e as Diferentes Visões	51
3.2.5. A Importância de Saber Ouvir	53
3.2.6. Posturas Tendenciosas	54
3.2.7. A Importância do Reconhecimento	62
3.2.8. A Importância de Concordar	65
3.2.9. O Desafio de Expressar Opiniões	66
3.2.10. Clareza e Transparência	69
3.2.11. A Reformulação de Problemas	70
3.2.12. A Necessidade de Lidar com os Truques	76
3.2.13. Negociar a Dinâmica da Negociação	78

4. Escolhas e Resultados da Negociação	79
4.1. A Elaboração de Propostas	79
4.1.1. Entender a Escolha da Outra Parte	79
4.1.2. <i>Brainstorming</i>	82
4.2. O Fechamento de uma Negociação	83
4.2.1. A Geração de Bons Conselhos	88
4.2.2. A Utilização do Poder para Educar e não para Pressionar	89
4.2.3. Utilizar uma Terceira Parte	92
4.2.4. Fechar um Acordo Duradouro	95
4.3. Análise Pós-Negociação	96
5. Metodologia	97
5.1. Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais	97
5.2. Tipo de Pesquisa	98
5.3. Seleção dos Entrevistados e Coleta de Dados	99
5.4. Tratamento e Análise dos Dados	103
5.5. Limitações do Método	103
5.6. Perfis dos Entrevistados	104
6. Análise dos Resultados	108
6.1. Nível de Conhecimento Teórico Sobre Negociação	108
6.2. Importância de Reconhecer os Sentimentos por Trás das Posições da Outra Parte	109
6.3. A Concentração e o Controle Emocional Durante a Negociação	111
6.4. Da Utilização de Pausas	114
6.5. A Preparação para a Negociação	116
6.6. BATNA	119
6.7. Agressividade na Negociação	121
6.8. Comportamentos e Características dos Negociadores	122
6.9. A Outra Parte	124
6.10. Táticas de Negociação	126
6.11. Imagem da Outra Parte e Conclusão da Negociação	128
6.12. O Negociador Brasileiro	132

7. Conclusão e Sugestões para Estudos Posteriores	136
7.1. Conclusões	136
7.2. Verificação dos Objetivos Propostos	140
7.3. Sugestões para Estudos Posteriores	141
7.4. Considerações Finais	144
8. Referências Bibliográficas	145

## Lista de quadros

Quadro 1 - Percepções Tendenciosas	55
Quadro 2 - Posições e Interesses	56
Quadro 3 - Análise de Quatro Quadrantes para Resolução de Problemas	58
Quadro 4 - Guia para uma Sessão de <i>Brainstorming</i>	83
Quadro 5 - Perfis dos Entrevistados	105

*"La plus grande de découvertes ne  
consiste pas à chercher de  
nouveaux paysages, mais à  
changer de regard "*

Marcel Proust (1871-1922)