

Caso para resolução

Gunter Slobovic, Diretor Financeiro da Ivory Press Plc, tem uma reputação formidável como um negociador "duro". Ele não concorda com nada facilmente, especialmente se custa dinheiro e ele normalmente não se entrega a gentilezas sociais, a menos que ele recebe concessões de tudo o que é proposto a ele por fornecedores azarados o suficiente para tê-lo em sua lista de clientes "lento pagando".

Enquanto ocasionalmente afável, Gunter é hostil. Ele está sempre com pressa para terminar uma reunião com um fornecedor e ir para outro lugar. Ele dá a impressão de que o tempo é tão escasso para um homem tão ocupado como ele, que o tempo que ele gasta com você é um sacrifício supremo. Então ele não diz muito mais, exceto "adeus".

A maioria dos visitantes é intimidado pela maneira de Slobovic e geralmente deixa cair em sua mesa a papelada sobre sua visita e sair o mais rápido possível.

Aqueles (poucos) corajosos o suficiente para permanecer e conduzir seus negócios sofrem indignidades, inclusive sendo mantidos esperando muito além de seu tempo de entrevista, tendo que suportar constantes interrupções enquanto em sua presença, tendo que ignorar sinais óbvios que ele não está escutando muito atentamente. Adicionalmente, sofrem com ameaças de conseqüências ultrajantes se não "afiarem os seus lápis".

Em suma, Gunter Slobovic é uma pessoa difícil de lidar.

Apenas o crescimento e a rentabilidade de sua empresa como cliente evitam que ela seja descartada pelos fornecedores. Muitos pensam que ela gera "mais problemas do que vale".

Ao longo dos anos muitas empresas deixaram de atendê-lo, porque não puderam suportar os custos pessoais de lidar com Gunter.

Ele também é abusivo, dado a "má linguagem", altamente preconceituoso sobre "estrangeiros" (e não gosta muito de pessoas mais jovens) e pode ser completamente rude quando desafiado sobre suas declarações durante um debate. Ele também desliga teatralmente seu aparelho auditivo quando não quer ouvir nada do que desaprova, como uma reclamação sobre um pagamento atrasado, um anúncio de um aumento de preço ou uma recusa de uma concessão que ele acha justificada.

Um novo gerente de conta se juntou à equipe de finanças e investimentos de seu banco mercantil recentemente e ela está prestes a visitar Gunter para discutir sua exigência de um pacote de financiamento *stand-by* para cobrir um programa de aquisição proposto que sua empresa está colocando em prática, tendo em vista algumas aquisições rápidas em seu setor de negócios.

A sua empresa quer estar envolvida no seu programa de aquisição porque os planos da Ivory Press são sólidos e susceptíveis de serem lucrativos e a empresa da Gunter poderá passar de um volume de negócios de 170 milhões de dólares para 400 milhões de dólares em três anos.

Isso pode se tornar uma grande primeira conta para seu novo gerente e você quer que ela faça bem (você a recrutou de um banco de talentos de uma empresa rival). Ela veio a você para algum conselho em tratar Gunter - ela já ouviu falar de sua reputação no cafezinho - e fez as seguintes perguntas:

Gabarito de respostas

1. Como devo responder ao mau comportamento de Slobovic?

Slobovic é um típico negociador duro, com características de negociador distributivo (do tipo ganha-perde). A negociação por princípio nesse caso seria a melhor alternativa, colocando o interesse em primeiro lugar e evitando a negociação posicional. Ser objetivo e evitar reagir ao mau comportamento de Slobovic.

2. Quanto o fato de que Slobovic quer algo de nós e suaviza sua abordagem – devemos suavizar ou endurecer a nossa?

Nesse caso a questão principal é manter e continuar a ser objetivo, a estratégia de endurecer e suavizar é muito utilizada por Slobovic, somente um posicionamento objetivo, atendendo aos limites definidos (dentro da margem possível de negociação) pode ser uma boa estratégia. O ideal seria tentar evitar esse processo desenvolvido por Slobovic que tende a encaminhar sempre para o posicionamento distributivo.

3. É melhor para nós ir muito perto de nosso 'melhor preço' ou devo ir em 'high' e deixar espaço para negociar?

Em negociações desse tipo o mais importante é conhecer o seu preço de reserva (máximo e mínimo) e construir sua estratégia respeitando esses parâmetros – ser objetivo. Um preço mais elevado pode ter um efeito âncora, se a outra parte considerar o mesmo.

4. Devo deixá-lo saber o que penso de seu comportamento esperado rude ou devo ignorá-lo e ficar perto do negócio em mãos?

Deixá-lo saber o que penso de seu comportamento esperado rude pode não ser uma boa estratégia pois facilitaria a adoção de posições, desviando de interesses e facilitando a estratégia de Slobovic.

5. Devo corresponder ou contrastar o comportamento de Slobovic?

Não seria interessante corresponder ao comportamento de Slobovic, pois isso levaria a uma negociação de posição (distributiva) onde as condições de negociação não seriam as mais adequadas para a apresentação da proposta.

6. Como você resolveria o caso usando um dos modelos de negociação vistos em sala (Negociação de Princípios ou Negociação Racional)? Explique.

Aqui o aluno deve construir uma argumentação tentando expor como resolveria essa situação de acordo com uma das escolas. Eu basicamente vou analisar a argumentação frente ao caso.

Questão Teórica

T1 – Explique a diferença entre a negociação distributiva e a integrativa

Apresentar as principais diferenças entre os dois tipos de estratégia de negociação