

Abordagem Sistêmica da Negociação – Um Estudo de Caso na Etapa de Planejamento para Captação de Recursos junto a Instituições RPPS

Arthur Fernandes de Souza

RESUMO

O pensamento sistêmico em organizações, ao fornecer os conceitos para entender a importância do gerenciamento das interconexões, permite romper as barreiras funcionais e visões compartimentadas das empresas, oferecendo, assim, uma forma de visualizar como cada decisão negocial interfere nas mesmas sob um aspecto holístico. O presente artigo expõe, de forma propositiva, em se tratando da captação de recursos financeiros de um RPPS – Regime Próprio de Previdência Social, como uma instituição financeira específica conduz o planejamento do seu processo de negociação, considerando aspectos que tornam esse processo sistêmico. Para fazer frente à proposta foram realizadas doze pesquisas em profundidade com profissionais da instituição que atuam ou que já tenham participado de abordagens junto a clientes RPPS. Os resultados demonstram que existem oportunidades de desenvolvimento ao processo de negociação adotado para que seja mais sistêmico, permitindo, outrossim, a discussão de eventuais propostas de atuação e a produção de um protocolo para que todos os negociadores possam se guiar quando estiverem na etapa de planejamento do processo de negociação com o cliente.

Palavras-chave: Negociação. Planejamento. Abordagem sistêmica. RPPS.

INTRODUÇÃO

Os bancos vêm apresentando, através de estratégias competitivas, alta capacidade de ajuste às diversas mudanças no cenário econômico; todavia, carece a existência de integração plena entre as visões estratégica e operacional, que permite o direcionamento e otimização dos recursos, garantindo melhores resultados (CAMPELLO; BRUNSTEIN, 2004).

A Teoria Geral de Sistemas demonstra, a partir de vasta referência científica, que é através da integração de diversos estudos e casos, nos mais variados campos do conhecimento, que se consegue resultados globais coerentes e consistentes (CALDANA; MARTINELLI, 2012). As empresas, através da conceituação de suas estratégias sob perspectiva sistêmica, internalizam o entendimento do contexto em que estão inseridas, aperfeiçoam as relações humanas em seus negócios, efetivam a realização da gestão sinérgica, antecipam situações, aproveitam oportunidades e cumprem suas atribuições junto à sociedade de modo sustentável e saudável.

Em um cenário de competitividade, o conhecimento conceitual do processo de negociação por parte dos membros de uma organização é requisito para um melhor desempenho, uma vez que o número de relações estruturadas (contratos, parcerias,

acordos), e, como consequência, os conflitos decorrentes, se multiplicam (CAVALCANTI; SAUAIA, 2006).

Os Regimes Próprios de Previdência Social – RPPS compõem segmento estratégico de atuação bancária, pois, apesar de jovem, por ter regulamentação datada dos fins dos anos 90 pela lei que os criou, acumulam quantidade significativa de recursos financeiros em seu patrimônio, que podem ser direcionados, segundo regras específicas, para aplicação no mercado financeiro, além de outros serviços possíveis de serem prestados e vantagens decorrentes do relacionamento construído (ROCHA, 2009).

Considerando que a razão para o baixo rendimento das negociações em diversas áreas de atuação profissional está no fato de que as pessoas acreditam que podem negociar usando unicamente senso comum (FERREIRA, 2013), cientes da necessidade de aprimorar os processos para o sistemático aumento de desempenho, procura-se, no presente estudo, apresentar um primeiro esforço de identificação se, em se tratando da captação de recursos de um cliente RPPS, uma instituição financeira específica conduz o planejamento de suas negociações, discutindo, em segunda análise, propostas de atuação para que o procedimento seja mais sistêmico.

Tendo em vista tal propósito, trata-se no artigo, em um primeiro momento, os aspectos gerais da negociação, com o objetivo exclusivo de sedimentar a conceituação desse processo. Posteriormente, caracterizam-se os pontos tradicionalmente não abordados nas negociações e descrevem-se as questões derivadas da adoção da abordagem sistêmica na realidade das empresas. Na sequência, destaca-se e conceitua-se uma das etapas mais importantes do processo de negociação, o planejamento. Definem-se, então, as instituições RPPS e a sua importância como cliente para as instituições financeiras. Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos que pautaram a realização deste estudo, através de pesquisas em profundidade com profissionais que atuam ou que já tenham participado de negociações para captação de recursos junto à instituições RPPS, e conclui-se o trabalho, portanto, discutindo os resultados obtidos, recomendando alternativas de atuação e propondo protocolo-guia para o planejamento das futuras negociações, de maneira a garantir um melhor desempenho na busca por áreas de influência, vantagens comparativas e maiores fatias de mercado.

NEGOCIAÇÃO – ASPECTOS GERAIS

Negociação é, sinteticamente, um processo social utilizado para fazer acordos e resolver ou evitar conflitos, em que se deseja estabelecer regras de relacionamento mútuo ou mudá-las, considerando um acordo já existente (MELLO, 2012).

O processo de negociação está presente em diversas situações e saber negociar bem é um diferencial para lograr um acordo satisfatório (ACUIO; MORAIS, 2012). Há diferentes visões e focos principais dos autores que estudam o tema negociação, alguns se concentram nas variáveis básicas do processo, outros valorizam questões relativas à comunicação, alguns ressaltam a busca pelo acordo e outros se focam nos resultados finais obtidos. A negociação deve ser, portanto, conceituada como um somatório de todos esses aspectos, pois, a depender do tipo de negociação e o ambiente

em que se insere, alguma expressão pode ser mais ou menos relevante (CALDANA; MARTINELLI, 2012).

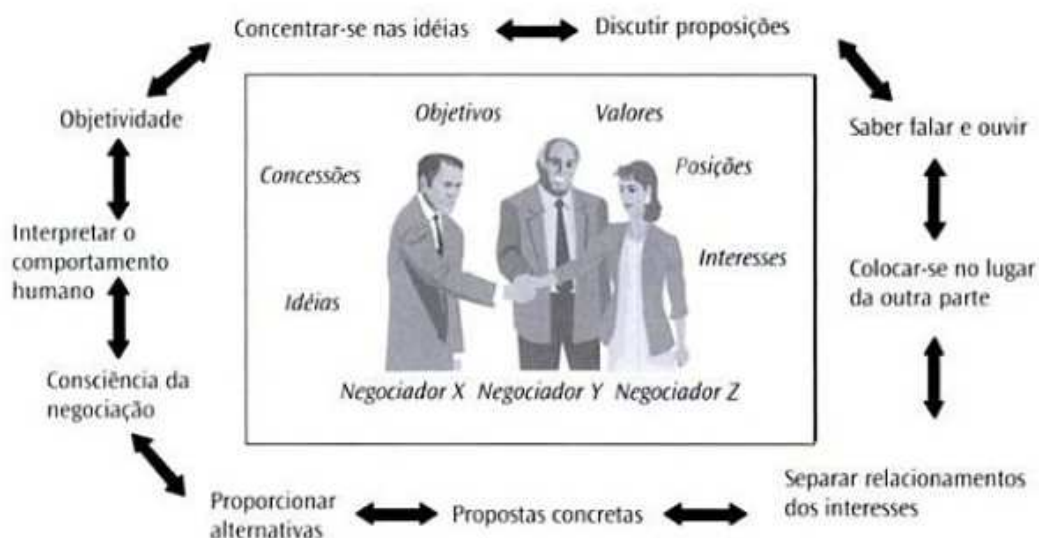
As variáveis básicas, como poder, tempo e informação, são parâmetros que devem ser analisados pelo bom negociador. A palavra poder passa uma ideia de superioridade, sendo, em geral, visto pelo lado negativo. Todavia, o poder possui seu lado positivo, simbolizado pela força, coragem e autoconfiança, podendo servir como ponte para alcançar objetivos (MARTINELLI; GHISI, 2006). Ainda que não sejam utilizados abertamente todos os poderes em uma negociação, é útil conhecê-los, sendo atribuição do negociador direcionar adequadamente o seu poder para a conquista de um relacionamento a longo prazo (MARTINELLI, ALMEIDA, 1997). A negociação só ocorre quando há um balanço relativo de poder entre os participantes e uma busca sincera de atendimento das necessidades e aspirações, uma vez que quem tem excesso de poder não precisa persuadir mediante negociação.

No que se refere à variável tempo, trata-se de fator importante e intrínseco à negociação e, para que se tenha sucesso, é preciso que esse seja analisado, acompanhado e controlado, sendo definido por quem negocia, podendo, inclusive, ser negociado. A informação, por sua vez, é ferramenta fundamental, uma vez que, ao obter informações consistentes e com fundamento sobre a outra parte, o processo de negociação se torna mais fluido, inclusive para traçar estratégias, tornando-as mais eficazes (CALDANA; MARTINELLI, 2012).

Em outra perspectiva, a negociação pode ser tratada como uma competência, expressa por: pessoa (atitude), ciência (conhecimento) e arte (habilidade), sendo o entendimento acurado das questões envolvidas proporcionado pela ciência, a formação da interação harmônica entre os negociadores pela arte e as forças motivacionais na busca de soluções de ganhos mútuos pela pessoa (FERREIRA, 2013).

Em se tratando de habilidades, cumpre salientar que são diversas as habilidades essenciais a serem desenvolvidas e aperfeiçoadas pelos negociadores que buscam processos mais eficazes de negociação (MARTINELLI, 2015). Essas habilidades são representadas na Figura 1.

Figura 1 – Habilidades dos Negociadores



Fonte: Martinelli, 2015.

ABORDAGEM SISTÊMICA

As relações sociais neste início de século demandaram novas posturas analíticas e gerenciais. Nas organizações empresariais os enfoques mecanicistas que marcaram a era do progresso permitiram aumento da eficiência e da produtividade, porém, se mostraram altamente impopulares (MORGAN, 1996).

O desejo de vencer a qualquer custo destrói a possibilidade de ser desenvolvida uma estratégia racional de negociação. É necessário que haja objetivos, sejam eles desde fáceis a desafiadores, para que a negociação tenha um norte e possa continuar a se desenvolver. Esses objetivos devem ser estabelecidos corretamente, caso contrário podem atrapalhar a resolução da questão, o que dessa forma prejudica a negociação.

Com o decorrer dos anos, a visão sistêmica passou a caracterizar numerosas pesquisas no campo da Administração, principalmente na busca de diretrizes e metodologias para a chamada “administração sistêmico-evolutiva”, “integrada”, “holística”. Entende-se por sistema um conjunto de partes inter-relacionadas que constituem um todo organizado para atingir um determinado objetivo. Pensar em termos de sistemas significa, portanto, buscar respostas a questões que exibem características que dependem da interdependência de vários fatores. Esses, muitas vezes não se limitam ao conteúdo de uma única disciplina (MARTINELLI, 2015).

Em organizações, o pensamento sistêmico, ao fornecer os conceitos para entender a importância do gerenciamento das interconexões, permite romper as barreiras funcionais e visões compartimentadas, oferecendo uma forma de visualizar como cada decisão negocial afeta a empresa como um todo (KASPER, 2000).

O entendimento de que o todo é mais do que a simples soma das partes, fez emergir diversas abordagens teórico-metodológicas. A utilização da sistêmica como um método científico, embora não resolvendo todos os problemas, tem duas importantes contribuições: obrigar uma formalização rigorosa do raciocínio e exigir metodologia que tenha em conta o caráter interdisciplinar dos fenômenos (GARNIER, 1980).

Considerando que em uma negociação sempre se deve buscar a satisfação dos envolvidos, é importante que seja aplicada abordagem sistêmica nesse processo, pois se evidencia o enfoque nos complexos inter-relacionamentos entre variáveis e fornece um conjunto de conceitos para descrevê-los e analisá-los (MARTINELLI, 2015).

A vantagem de analisar a negociação como um processo é que, por meio da visão sistêmica, pode-se observar todos os prováveis elementos que poderia gerar uma negociação satisfatória para todos os envolvidos. A parceria se torna, portanto, viável e efetiva na medida em que se obtém a troca de conhecimentos e que se mantém um excelente poder de comunicação (CALDANA; MARTINELLI, 2012).

Após avaliações das principais abordagens de negociação de que se tem notícia, na busca pela verificação do nível de sistemicidade existente nelas, conclui-se que há muito a se fazer nas abordagens analisadas para que possam ser consideradas como sistêmicas, sendo fundamental criar metodologia para torná-las mais abrangentes e levá-las a relações mais duradouras (MARTINELLI, 2015).

Na busca de uma visão sistêmica da negociação, considera-se pertinente utilização de proposta de abordagem, dividindo-a em onze pontos de maneira esquemática, quais sejam (MARTINELLI, 2015):

- a) o processo de negociação como sistema de transformação de entradas (estímulos) em saídas (respostas);
- b) a importância da comunicação no processo de negociação;
- c) as variáveis básicas de um processo de negociação;
- d) as habilidades essenciais dos negociadores;
- e) o planejamento da negociação;
- f) a questão ética nas negociações;
- g) o envolvimento de uma terceira parte no conflito;
- h) o uso dos tipos psicológicos na solução dos conflitos;
- i) a preocupação com as W dos participantes;
- j) a capacidade de lidar com as diferentes W dos envolvidos; e
- k) a busca de uma negociação evolutiva, segundo o princípio de hierarquização de sistemas.

Certos itens são discutidos nas diferentes abordagens da negociação com mais frequência, porém existem os que são pouco discutidos e que elevam o grau de sistemicidade, que serão, em parte, abordados nos próximos parágrafos.

Em geral, em uma negociação dá-se atenção apenas aos interesses divergentes, sendo que a identificação dos interesses comuns, se não formalizados, não traz influência alguma sobre o resultado caso não tenham eles sido identificados antes ou durante o processo – as partes necessitam saber que a negociação trouxe um benefício objeto de interesse anterior, o que justifica a importância da identificação dos pontos comuns antes de iniciar o processo (MARTINELLI, 2015).

É fundamental nos relacionamentos, em se tratando da busca pela conquista de pessoas, que se tenha percepção de que essa pode ter uma conotação negativa quando se objetiva apenas obter algo da outra parte. Criar confiança, amizade e ajuda mútua entre as pessoas é fundamental no processo. Ademais, caso haja conflito, o negociador deve sempre internalizar os seus benefícios, sendo fundamental encará-lo como algo a ser administrado e que apresenta pontos positivos (MARTINELLI, 2015).

É essencial, para que a negociação seja sistêmica, que as variáveis tempo, informação e poderes estejam claramente presentes no processo e inter-relacionadas. A influência das informações sobre os limites de tempo definidos pode ser decisiva, possibilitando reflexão sobre uma eventual revisão nos prazos ou mudança de postura ao final de uma negociação. As informações recebidas pelos negociadores podem fornecer grande poder e a disponibilidade de tempo pode também se constituir em outra importante fonte de poder (MARTINELLI, 2015).

Em se tratando das habilidades essenciais dos negociadores, nota-se que a definição do ponto adequado da objetividade na discussão das proposições, a capacidade de se colocar no lugar da outra parte e de separar os relacionamentos dos interesses pessoais necessitam de um maior fomento nas abordagens para que as negociações sejam mais efetivas, de um ponto de vista sistêmico (MARTINELLI, 2015).

A maioria das negociações exige mais do que dois envolvidos, direta ou indiretamente, e a capacidade de inter-relacionar as partes com base no benefício mútuo é essencial, e muitas vezes difícil de ser colocada em prática. As abordagens podem se aperfeiçoar, objetivando uma visão sistêmica por meio da melhor compreensão do comportamento humano e do relacionamento entre as pessoas. O conhecimento dos diferentes tipos psicológicos permite entender a origem dos conflitos e como lidar com os diferentes estilos para um adequado processo de negociação (MARTINELLI, 2015).

Sendo assim, a visão sistêmica deve estar presente durante todas as fases, possibilitando enxergar as problemáticas de maneira ampla, ou sistêmica, o que traduz os resultados duradouros, sendo essencial para eventuais desdobramentos que possam advir do próprio processo.

O PLANEJAMENTO DE NEGOCIAÇÃO

A negociação, como qualquer processo, não é regida por abstratismo. O planejamento adequado permite que se preveja os prováveis cenários ao longo da negociação e prepara cada movimento das partes, sendo possível, inclusive, definir o melhor caminho até o acordo mais favorável. Para um executivo se tornar um negociador eficiente, a premissa básica é admitir o planejamento como o alicerce da negociação (SILVA; BOAVENTURA, 2013).

Realizar planejamento e estratégia eficientes no processo de negociação permite que a maior parte dos negociadores alcancem seus objetivos. Sem eles, os resultados ocorrem mais por acaso do que pelo esforço do negociador. Embora se possa ter a impressão de que o sucesso da negociação está em habilidades durante o estágio de concessões e acordo, a força dominante do seu sucesso é o planejamento antes do diálogo (LEWICK, 2012).

O negociador brasileiro parece não gostar de se preparar para uma negociação, seja por não acreditar em sua eficácia, estar ocupado demais para investir tempo nisso ou não saber como se preparar (MELLO, 2012). Em análise da experiência de orientação a diversas monografias e dissertações sobre negociações, participações de cursos e consultorias que possibilitaram testar conceitos e teorias em embates de realidades específicas, conclui-se que os que sobrevivem no mercado são os que planejam suas negociações, sendo, portanto, os mais aptos a alcançarem seus objetivos especificados (FERREIRA, 2013).

A razão para o baixo rendimento das negociações em diversas áreas de atuação profissional está no fato de que as pessoas acreditam que podem negociar usando unicamente o senso comum (FERREIRA, 2013). O conhecimento sobre o processo e estratégia de negociação reduz a ansiedade e aperfeiçoa o resultado, sendo que, independente do estilo pessoal de negociação, a disposição para se preparar está dentre os hábitos-chave dos negociadores habilidosos (SHELL, 2001).

A preparação consiste em estabelecer os objetivos a serem alcançados, coleta de informações, negociação interna e na preparação do interlocutor do processo de negociação (MELLO, 2012). Quanto mais preparado o negociador estiver, mais aumentam as chances de alcançar um melhor desempenho. Pode-se afirmar que, ao obter informações consistentes e com fundamento sobre a outra parte, o processo de negociação torna-se mais fácil, inclusive para traçar estratégias de abordagem (MARTINELLI; GHISI, 2006).

Durante o planejamento da execução de uma estratégia em particular, os elementos a serem identificados para que a negociação finde com resultado satisfatório são (LEWICK, 2012):

- a) esclarecer quais os alvos e objetivos;
- b) compreender e definir os interesses em jogo;

- c) consultar outras partes, diretas ou indiretas;
- d) compreender como o processo de negociação funciona ao caso e como as partes, em geral, se movimentam de um ponto inicial a um acordo;
- e) compreender o estilo, a história e os objetivos da outra parte; e
- f) desenvolver argumentos-chave de apoio.

Nessa visão, “[...] planejar é a arte de decidir antecipadamente o que fazer, visando a maximização dos resultados, segundo os objetivos pré-estabelecidos” (LEWICK, 2012). O sucesso da negociação será alcançado com mais agilidade se antes houver tido planejamento, pois esse tem um peso enorme e contribui para o êxito do processo.

Conforme o modelo proposto para uma visão sistêmica da negociação, o planejamento é dado como uma das questões mais importantes. Em análise das abordagens tradicionais, alguns aspectos da etapa de planejamento deveriam ser aperfeiçoados para uma visão mais sistêmica (MARTINELLI, 2015):

- a) consideração da cultura organizacional da instituição;
- b) consideração das expectativas existentes na organização;
- c) discussão das habilidades essenciais dos negociadores envolvidos;
- d) levantamento de eventuais conflitos anteriores; e
- e) discussão de fatores inesperados que podem surgir no processo da negociação.

Durante uma negociação muito pode acontecer, diversos fatores internos e externos podem influenciar e dar rumo ao processo. Destacam-se como pontos cruciais do planejamento (MARTINELLI E ALMEIDA, 1998):

- a) separar as pessoas do problema: na fase do planejamento os negociadores precisam ter consciência de que não devem envolver questões pessoais. Quando se misturam as pessoas com o problema, introduzem-se emoções, o que induz a dificuldades para avaliar os reais méritos da questão;
- b) concentrar-se nos interesses comuns: é fundamental que as partes tenham clareza sobre seus objetivos. Tende-se a pensar que, se o outro lado está se opondo, logo os interesses são diversos, e essa premissa nem sempre é verdadeira. Por isso, nesse momento devem-se descobrir quais os interesses e as posições da parte oposta e tentar obter informações sobre os integrantes e suas posições;
- c) buscar o maior número possível de alternativas de ganhos mútuos: focando em interesses comuns, criar o maior número possível de alternativas para satisfação das necessidades das partes é de relevância fundamental no planejamento. Um negociador despreparado e sem alternativas tende a dificultar o processo, impedindo bons acordos;
- d) encontrar critérios objetivos para a solução de conflitos: o desafio de encontrar critérios objetivos faz com que a negociação se torne mais eficaz, uma vez que a preparação antecipada facilita o alcance das soluções, escolhendo a melhor opção que favorecerá ambas as partes.

OS REGIMES PRÓPRIOS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL – RPPS

Segundo o Manual Básico de Previdência do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo – ano 2012, a Previdência Social vem sendo tratada desde a Constituição de 1824, tendo a atual Carta, no parágrafo 1º do art. 149, permitido aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios a instituição de contribuição, cobrada de seus servidores, para o custeio, em benefício destes, de sistemas de previdência e assistência social. O RPPS – Regime Próprio de Previdência Social é previsto pela CF/88 especialmente para os servidores efetivos estatutários. Sua criação se dá por lei do ente federativo que deverá prever uma entidade jurídica para administrá-lo, podendo ser um órgão, autarquia, fundação, etc.

Conforme Constituição Federativa (Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 67, de 22 de dezembro de 2010), “[...] aos servidores titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluídas suas autarquias e fundações, é assegurado regime de previdência de caráter contributivo e solidário, mediante contribuição do respectivo ente público, dos servidores ativos e inativos, e dos pensionistas [...]”

Conforme Lei nº 9.717, de 1998, que dispõe sobre regras gerais para a organização e o funcionamento dos Regimes Próprios de Previdência Social, esses devem observar o critério de cobertura exclusiva a servidores públicos titulares de cargos efetivos e a militares, e a seus respectivos dependentes, de cada ente estatal. Excluem-se, portanto, desse grupo os empregados das empresas públicas, os agentes políticos, servidores temporários e detentores de cargos de confiança, todos filiados obrigatórios ao Regime Geral de Previdência Social.

O principal objetivo dos Regimes de Previdência Própria (Entidades ou Fundos de Previdência) é o de assegurar o pagamento dos benefícios concedidos e a conceder a seus segurados. Há um consenso que os Regimes Próprios geram grande acúmulo de recursos financeiros.

Conforme Manual Básico da Previdência – TCESP, o RPPS poderá optar por gestão própria de seus recursos ou selecionar instituição financeira ou outras autorizadas a funcionarem pelo Banco Central de Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários.

Ainda que não sejam do porte dos fundos de grandes empresas, os fundos de previdência ligados a Estados e Municípios têm atraído instituições financeiras em busca do volume de recursos a serem aplicados no mercado financeiro. De bancos públicos a privados, todos querem uma fatia do mercado, que promete crescimento. A perspectiva de crescimento do volume aplicado pelos RPPS baseia-se no fato de que, hoje, muitos Estados e Municípios ainda não constituíram os seus regimes próprios. Na maioria dos Estados e Municípios o RPPS funciona no regime de capitalização, ou seja, as contribuições realizadas pelos servidores e pelos governos estaduais e prefeituras são

capitalizadas em um fundo. As contas, portanto, não são individuais, ou seja, as contribuições não são depositadas nas contas de cada servidor, mas em um fundo único (OLIVEIRA, 2011).

MÉTODOS

Para identificação se a instituição financeira conduz o planejamento de suas negociações para captação de recursos de clientes RPPS, considerando aspectos que tornam o processo sistêmico, objetivo do presente trabalho, foram realizadas 12 pesquisas em profundidade com profissionais que atuam ou que já tenham participado de negociações para captação de recursos junto a uma instituição RPPS.

A entrevista em profundidade é não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é questionado por entrevistador treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos a respeito de um determinado assunto.

Ao longo das entrevistas, que foram gravadas, as perguntas foram se ajustando de forma a captar o máximo de informações pertinentes ao trabalho, sendo que, em alguns casos, foi necessário retomar a conversa com os entrevistados para concluir o entendimento sobre algum ponto específico.

As entrevistas foram realizadas até o momento em que observou-se que as respostas aos questionamentos se repetiam na medida em que eram realizadas com novos entrevistados.

Abaixo apresenta-se o roteiro paradigma utilizado nas entrevistas:

Entrevista em Profundidade: "Em se tratando da captação de recursos com RPPS, a instituição financeira planeja suas negociações sob um ponto de vista sistêmico?"	
ETAPA	MOTIVAÇÃO
Introdução (Discurso: Incrementar os resultados da empresa/Incrementar a aderência da metodologia de negociação aos objetivos da empresa/Melhorar o relacionamento com os clientes)	Ambientar o entrevistado/Reforçar sigilo das informações/Motivar para respostas sinceras
Há quanto tempo participa de negociações com representantes de RPPS?	Compreender o processo
Planeja a negociação? O que se planeja em uma captação de recursos com RPPS?	Questão inicial abrangente
Usa algum protocolo, metodologia ou orientação no planejamento da negociação, ou usa instinto e experiência?	Identificar conhecimento teórico
Já tinha ouvido falar em abordagem sistêmica da negociação?	Identificar conhecimento teórico
A correria cotidiana/estrutura impede que se faça um planejamento mais adequado? O que poderia ser feito, e não se faz, para melhorar o planejamento?	Artifício de identificação se o planejamento é realizado

Acredita que o planejamento adequado pode alcançar melhores resultados?	Julgamento da importância
Qual é a melhor maneira de se abordar o cliente para negociar captação? (reunião, telefone, aproveita oportunidade em que se negocia PEM e faz captação, etc.) Existe alguma forma padrão, ou depende do cliente?	Abordagem
Você pede apoio para outro profissional para negociar captação em casos específicos? Algum que tenha mais experiência, ou proximidade/vínculo com o cliente, para dar apoio institucional, etc., ou em geral vai sozinho?	Habilidades/Consulta a outros
Tem claros os objetivos antes da abordagem com o cliente ou vai sentindo oportunidades no momento do encontro/reunião? Como capta essas informações? Formaliza em algum lugar?	Definição dos alvos e objetivos
Para negociar, você levanta o histórico de negociações anteriores com o cliente – seu perfil de investimento, relações positivas/negativas?	Conflitos anteriores/Interesses em jogo/Consulta outros
Como busca informações sobre o cliente – suas necessidades/habilidades?	Poder/Interesses em jogo/ Compreensão de estilo
Como você pode obter dados sobre o que determinada instituição RPPS espera do negociador? Esses dados são levados em conta no processo?	Poder/Interesses comuns/
Estuda como o cliente em geral se movimenta de um ponto inicial a um acordo?	Poder/Conhecimento da outra parte/Compreensão do processo
Você entende que a cultura (valores) da empresa em que trabalha em geral é levada em conta no processo de negociação, ou falha em algum aspecto?	Cultura organizacional e expectativas
Conhece as expectativas da organização junto a este cliente? Elas são levadas em conta no processo de negociação? Como?	Expectativas
Qual é o grau de preparação para fatos inesperados durante a negociação?	Fatos Inesperados
Conclusão (Agradecimento/Informar que o trabalho será encaminhado ao final/Ficar à disposição para qualquer apoio porventura julgado necessário)	Reforçar sigilo das informações/Agradecer

ANÁLISE DE RESULTADOS

Constata-se, em análise dos resultados, a necessidade de dividir os entrevistados em dois grupos: aqueles que trabalham em unidade de atendimento a clientes estratégicos, unidades que começaram operação no ano de 2015 – serão chamados de “Setor 1” – do qual fazem parte oito, e aqueles que trabalham em unidade tradicional – chamados “Setor 2” – do qual fazem parte quatro. É importante salientar que, embora alocados em unidades distintas, os profissionais dos dois grupos realizam a mesma atividade em se tratando especificamente da captação de recursos com clientes RPPS.

1) Há quanto tempo participa de negociações com representantes de RPPS?

Em análise dos doze profissionais entrevistados encontrou-se média de aproximadamente oito anos de experiência em negociações de captação com clientes RPPS.

Observa-se média de aproximadamente cinco anos de experiência para os que atuam no Setor 1 e doze anos para os que atuam no Setor 2. Dessa forma, cumpre reforçar que os profissionais mais experientes são os que estão atuando no Setor 2.

2) Planeja a negociação? O que se planeja em uma captação de recursos com RPPS?

Observa-se que os quatro profissionais que atuam no Setor 2 manifestam que o planejamento da negociação envolve a análise da contribuição da captação de recursos do cliente RPPS nas metas estabelecidas pela instituição. Identificados três manifestos de que a experiência adquirida nas negociações anteriores permite que a etapa de planejamento não seja necessariamente detalhada para o alcance dos objetivos.

Em análise dos oito empregados que atuam no Setor 1, por sua vez, seis planejam sempre, um não planeja e outro depende do tempo disponível.

Apesar de se registrar manifestação de que se planeja a negociação, cumpre ressaltar que não houve respostas objetivas que permitissem identificar um método/sistemática de planejamento. Porém, independentemente do setor de atuação, foi recorrente manifestação de que obter informações atualizadas do cenário financeiro é fundamental no processo de planejamento.

3) Usa algum protocolo, metodologia ou orientação no planejamento da negociação, ou usa instinto e experiência?

Observou-se que nenhum dos entrevistados indicou protocolo, metodologia ou orientação formalizada de planejamento das negociações. Cumpre ressaltar que as respostas indicaram que realizam o planejamento a partir de conceitos adquiridos com a experiência e que o detalhamento do planejamento depende do cliente e do tempo disponível para realizá-lo.

Nessa senda, infere-se que não existe uma metodologia padronizada na instituição direcionada à fase de planejamento da negociação.

4) Já tinha ouvido falar em abordagem sistêmica da negociação?

Dos doze entrevistados, nove nunca ouviram falar em abordagem sistêmica da negociação, e três, embora tenham conhecimento de sua existência, desconhecem a sua forma de aplicação.

5) A correria cotidiana/estrutura impede que se faça um planejamento mais adequado? O que poderia ser feito, e não se faz, para melhorar o planejamento?

Na avaliação desse quesito, identificam-se seis entrevistados que indicam que a correria cotidiana impede o processo adequado de planejamento, dos quais quatro estão lotados no Setor 2, ou seja, todo seu universo.

Recorrente manifestação de que, com a reestruturação da empresa e criação do Setor 1, os empregados que ali trabalham podem se dedicar mais ao processo de negociação, por ter menos demanda.

Dentre os manifestos sobre a questão dos profissionais que trabalham no Setor 1 citam-se: quando se estabelece a prioridade por planejamento, esse acaba sendo realizado; o tempo para planejar é tão importante quanto o tempo para executar; melhores sistemas poderiam auxiliar para maior dedicação à etapa de planejamento, pois falhas e procedimentos manuais que poderiam ser realizados por programas tiram o foco do negócio propriamente dito.

6) Acredita que o planejamento adequado pode alcançar melhores resultados?

Com o objetivo de identificar o julgamento da importância dada pelos profissionais à etapa de planejamento, foram identificadas onze assertivas de que o planejamento adequado pode alcançar melhores resultados, e uma resposta indicando que, considerando as peculiaridades dos clientes RPPS, após a criação de uma rotina de trabalho com a experiência, não se faz necessário detalhamento da etapa de planejamento.

7) Qual é a melhor maneira de se abordar o cliente para negociar captação? (reunião, telefone, aproveita oportunidade em que se negocia PEM e faz captação, etc.). Existe alguma forma padrão, ou depende do cliente?

Em se tratando da metodologia de abordagem realizada pelo profissional junto ao cliente RPPS, observa-se preponderância de visitas sobre as demais formas.

Cumprir observar registro de dois entrevistados, um de cada Setor, que abordam o cliente a partir da realização de treinamentos e reuniões de apresentação de cenário econômico, indicando essa forma como fonte fundamental de retorno em captação.

Ressalta-se que oito dos entrevistados reproduziram a informação de que, por uma característica intrínseca do cliente, a realização de negociações baseadas em credibilidade e parceria são fundamentais, sendo os momentos de visita importantes para obtenção de informações e identificação dos anseios dos clientes.

8) Você pede apoio para outro profissional para negociar captação em casos específicos? Algum que tenha mais experiência, ou proximidade/vínculo com o cliente, para dar apoio institucional, etc., ou em geral vai sozinho?

De forma a avaliar as habilidades do negociador, em se tratando especificamente de convidar algum profissional mais estratégico para apoiar em uma negociação, todos os avaliados responderam contar com o apoio de outros da matriz da empresa, que apresentam cenário econômico de forma compilada mensalmente à Rede e presta informações sobre os fundos de captação lançados no mercado.

Ressalta-se a intervenção de um entrevistado indicando que, por vezes, fecha negócios quando acompanhado de um profissional com maior peso institucional, uma vez que o cliente se sente importante em receber tal visita.

9) Tem claros os objetivos antes da abordagem com o cliente ou vai sentindo oportunidades no momento do encontro/reunião? Como capta essas informações? Formaliza em algum lugar?

Onze entrevistados manifestaram que as informações são captadas de maneira informal e individual, sem nenhuma formalização. Acredita-se que os objetivos podem ir se moldando ao longo do processo de negociação, e em geral vai com um objetivo, mas pode finalizar o processo com outro produto vendido, por vezes podendo ser realizada visita sem preparação e, no momento do encontro, são criadas oportunidades para construção de um negócio.

Um entrevistado ressaltou a importância do conhecimento do perfil do cliente no sentido de ser mais ou menos imediatista pois, alinhado às metas, define-se o cliente que vai visitar.

Oito entrevistados informam captar informações através de sistemas públicos, como CADPREV.

10) Para negociar, você levanta o histórico de negociações anteriores com o cliente – seu perfil de investimento, relações positivas/negativas?

Sete entrevistados manifestam conhecer o histórico de seus clientes, buscando essas informações com o antigo gestor da carteira ou mesmo conversando com o cliente sobre suas movimentações e interesses.

Quatro entrevistados manifestam que sempre mantém o histórico das negociações no cadastro do cliente.

Um profissional entende ser determinante manter o histórico para o relacionamento sustentável e o avanço no *market share* desse mercado.

Um profissional não visualiza necessidade e não levanta o histórico, por ter conhecimento consolidado dos clientes. Quando ocorrem trocas de integrante, busca conhecer o perfil através de visitas, porém sem registro formal.

11) Como busca informações sobre o cliente – suas necessidades/habilidades? Como você pode obter dados sobre o que determinada

instituição RPPS espera do negociador da CAIXA? Esses dados são levados em conta no processo?

Em análise dos resultados, os entrevistados, em sua integralidade, informam que, por experiência, o gestor do RPPS espera que se ofereçam produtos e soluções que proporcionem segurança, rentabilidades compatíveis com as necessidades de equilíbrio atuarial, que é o que garante o pagamento dos benefícios.

Nove profissionais indicam que a visita ao cliente é fundamental para a obtenção de informações sobre o que necessita.

Oito profissionais informam analisar o CADPREV e sistemas públicos disponíveis – *sites* oficiais (MPAS, BACEN, ...), informações do poder executivo vinculado a um determinado RPPS, informações sobre parcelamento, CONPREV, porém com recorrente informação de que não é sempre que se realiza a busca e que, a partir de seis manifestações, a instituição carece de um sistema com indicação de fácil visualização das aplicações desses clientes.

Cumprir destacar o manifesto de um pesquisado no que se refere à necessidade de o gestor estar presente junto ao cliente nesse relacionamento (acesso à informação, identificação de oportunidades, permite atuação tempestiva sobre suas necessidades/demandas) e estar qualificado para uma boa atuação, conhecendo assuntos específicos sobre economia.

12) Estuda como o cliente em geral se movimenta de um ponto inicial a um acordo?

Dos doze entrevistados, três manifestam que a subjetividade da experiência adquirida e histórico com o cliente RPPS permitem o conhecimento sobre como é o comportamento de seus negócios. Os demais informam não avaliar especificamente como os clientes se comportam.

13) Você entende que a cultura (valores) da CAIXA, em geral, é levada em conta no processo de negociação, ou falha em algum aspecto?

Em se tratando da avaliação da cultura organizacional alinhada ao processo de negociação, verifica-se, em todos os entrevistados, a preocupação com o atendimento aos valores da empresa no processo. Três profissionais indicam percepção de que a empresa tem modificado, com o passar do tempo, a forma de cobrança de resultados, indicando a importância de se realizarem negócios sustentáveis, balizados pelo ganho mútuo entre as partes.

14) Conhece as expectativas da organização junto a este cliente? Elas são levadas em conta no processo de negociação? Como?

Dos entrevistados, sete indicaram que tomam conhecimento das informações através de contatos realizados com as áreas gestoras e observaram-se três indicações de que as expectativas são observadas através das metas estabelecidas.

Cumprе salientar que dois entrevistados informaram que, por vezes, quando é lançado determinado fundo de investimento para ofertar ao cliente, o prazo para aplicação é muito curto em consideração ao esforço necessário para a oferta ao cliente, sendo necessária a disponibilização com uma antecedência maior, ou através de algum sistema de informação mais especializado.

15) Qual é o grau de preparação para fatos inesperados durante a negociação?

Em avaliação da preparação do condutor da negociação para o inesperado, ressalta-se que dez profissionais entrevistados responderam, de forma expressa, não se prepararem para o inesperado. Indica-se que um profissional, lotado no Setor 1, manifesta que analisa as prováveis implicações no processo e que entende que o gestor deve estar sempre preparado para responder alguma questão lançada e não forçar o cliente para uma negociação não produtora.

DISCUSSÃO

Considerando, a partir da pesquisa, o tempo de experiência dos entrevistados em negociações junto ao cliente, esperava-se encontrar modelo consolidado de atuação, uma vez que os negociadores não estão em fase de aprendizado do processo.

As respostas à questão 5 reforçam avaliação de que há indícios de que os empregados do Setor 2 sequer realizam planejamento da negociação, apesar de serem os mais experientes. Porém, considerando o quesito 6, verifica-se que, de uma forma geral, todos acreditam que a etapa de planejamento pode melhorar os resultados do negócio.

Cumprе discutir que, na avaliação do quesito 5, a manifestação recorrente de que, com a reestruturação da empresa e consequente criação do Setor 1, os empregados que ali trabalham podem se dedicar mais ao processo de negociação, por ter menos demanda. A segmentação permitiu que os empregados pudessem se planejar, sem ter que definir o planejamento como prioridade. Em consideração ao tratado no referencial teórico deste artigo, sugere-se definir, institucionalmente, prioridade na realização da etapa de planejamento da negociação, inclusive para os que atuam no Setor 2.

Em análise das questões 3 e 4, que visam identificar o conhecimento teórico dos entrevistados, observa-se um baixo grau de avaliação e indícios de não aplicação de uma abordagem sistêmica da negociação nos processos correlatos. Dessa forma, a criação de um protocolo de negociação pode surgir como tentativa de solução para essa lacuna. Em acréscimo, com a criação do protocolo, entende-se que as deficiências em análise do tema observadas a partir da questão 6 tendem a ser solucionadas (Anexo).

A partir das respostas ao item 8, observa-se dependência do negociador junto a outro setor, em se tratando da captação, responsável pelo lançamento dos fundos para venda no mercado. Além disso, conclui-se por indicar que, em eventuais negociações estratégicas, uma figura de representação institucional participe do processo de negociação, para ganhar poder de influência e concluir o negócio de forma mais proveitosa. Sugere-se o levantamento de oportunidades e definição de negociações estratégicas com estabelecimento do envolvimento direto de representantes de maior peso institucional no processo.

Considerando as respostas dos itens 2 e 7, sugere-se visita sistemática, em que os gestores estabeleçam rotina de discussão de cenários econômicos, sob o ponto de vista da instituição, junto ao cliente. Indica-se nominar o evento de “Momento Mercado”.

Em análise do item 15, sugere-se a criação de um sistema de informação com atualização imediata quando do lançamento de novos fundos ou produtos a serem ofertados para esse cliente, além da sistematização e maior divulgação das informações de mercado. Ainda, em se tratando de tecnologia, conforme quesito 11, cumpre ressaltar a recorrente manifestação de que a instituição carece de um sistema com indicação de fácil visualização das aplicações dos clientes RPPS. Indica-se a criação de sistema que apresente esses dados de forma objetiva e de fácil visualização.

Em se tratando da busca pela conquista de pessoas, resta claro que a criação de confiança, amizade e ajuda mútua é fundamental no processo. Ademais, como abordado no decorrer do trabalho, caso haja conflito, o negociador deve sempre internalizar os seus benefícios, sendo fundamental encará-lo como algo a ser administrado e que apresenta pontos positivos. Assim, para que as informações sejam registradas e disponíveis para futuras negociações e melhorias contínuas no resultado do trabalho, sugere-se a criação de instrumento de registro das características dos clientes e de negociações outrora realizadas, podendo ser caracterizada como “Pasta de Negócio”.

CONCLUSÃO

O desafio de melhor compreender o comportamento de um profissional no desenvolvimento de seu trabalho passa necessariamente pela busca por uma profunda interpretação das respostas aos quesitos apresentados na entrevista definida como metodologia de coleta de informações. Para o caso em estudo, todavia, no decorrer do roteiro construído, muitas vezes os questionamentos tiveram que ser preteridos em detrimento de, a partir de uma situação de desinibição, serem criadas oportunidades de observar, detalhada e verdadeiramente, as opiniões e condutas dos negociadores, objetivo principal do trabalho.

Para a definição dos entrevistados, buscou-se considerar, no universo de pesquisa, profissionais que atuam em diversas regiões do país. Por serem indivíduos com bastante responsabilidade e atribuições na organização, tornou-se difícil e moroso definir

agenda para realização da entrevista, considerando que o tempo para sua discussão e conclusão necessitava, em média, quarenta minutos.

O desenvolvimento deste trabalho, por tratar de um tema não exaustivamente abordado nas organizações e com poucos pesquisadores dedicados à sua caracterização, que seria a busca da interligação entre a Teoria Geral dos Sistemas e a Negociação, resultou na utilização de conceitos que poderiam, a partir do universo comportamental das empresas, ser tratados como inovação metodológica de trabalho, porém consistentes e com fundamentação meritória. Dessa forma, indica-se a necessidade do controle dos resultados a partir da aplicação das propostas indicadas e a busca por aprofundar as demais fases do processo, além do planejamento propriamente dito, com avaliações sistemáticas de suas aplicações.

Não foi encontrada, durante o processo de desenvolvimento deste estudo, metodologia que permitisse avaliar quantitativamente o grau de sistemicidade dessa etapa (planejamento) do processo de negociação. Resta claro, todavia, no caso estudado, que existem oportunidades de desenvolvimento ao adotado para que ele seja mais sistêmico.

Entende-se que as propostas abordadas no decorrer deste trabalho, considerando os resultados apreendidos da pesquisa com os profissionais, se aplicadas, oportunizam o incremento dos negócios junto ao cliente RPPS. Além disso, com a aplicação institucional do protocolo, estima-se que será criada, ou modificada, a cultura organizacional no aspecto da utilização de método no processo das negociações. Os profissionais, quando consolidarem a competência do planejamento, aplicando seus conceitos, mais cedo ou mais tarde observarão os benefícios de se formalizar as informações e os resultados que podem trazer nos negócios. Ainda que esses profissionais venham a atuar em área ou setor diverso, trarão consigo o procedimento metodológico e contribuirão para aprimorar as relações sociais através de novas posturas analíticas e gerenciais.

REFERÊNCIAS

ACUIO, A.O.; MORAIS, J.C.C. A importância de planejar as negociações: análise de um caso Prático. **Revista Fórum de Administração**, Franca/SP, 2012, ed 4, p. 118-137.

BRASIL. PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Perguntas frequentes**. Disponível em: <www.previdencia.gov.br/ouvidoria-geral-da-previdencia-social/perguntas-frequentes/regime-proprio-rpps>. Acesso em: 26 abr. 2016.

CALDANA, A.C.F; MARTINELLI, D.P. **Negociação estratégica**: uma abordagem sistêmica das competências e dos relacionamentos envolvidos no processo. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, São Paulo, 2012, ed 05, p. 1-13.

CAMPELLO, M.L.C.; BRUNSTEIN, I. Uma análise da competitividade dos bancos de varejo no Brasil. **XI Simpósio de Engenharia de Produção - Simpep**, 2004.

CAVALCANTI, M.F.; SAUAIA, A.C.A. Análise dos conflitos e das negociações em um ambiente de jogos de empresas. **REAd**, Franca/SP, ed. 51, v. 12, n. 3, p. 1-25, maio/jun. 2006.

FERREIRA, G. **Negociação**: como usar a inteligência e a racionalidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, M.A.B. Comparando o Regime Próprio de Previdência Social com o INSS. Disponível em: <<http://www.rppsbrasil.com.br>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

GARNIER, J. **Geografia urbana**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1980.

KASPER, H. **O processo de pensamento sistêmico**: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referência proposto. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2000.

LEWICK, R. J.; SAUNDERS, D.M.; MINTON, J.W. **Fundamentos da negociação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARQUES, F; OLIVEIRA, R. Bancos disputam fundos de pensão de Estados e Município. Disponível em: <<http://www.abbc.org.br/>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

MARTINELLI, D.P.; GHISI, F.A. (Org.). **Negociação**: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINELLI, D.P.; ALMEIDA, A.P. **Como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINELLI, D.P. **Negociação empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. 2. ed. Barueri/SP: Manole, 2015.

MELLO, J.C.M.F. **Negociação baseada em estratégia**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROCHA, J. Fundos de Estados e municípios chegam a R\$ 44 bi e físgam bancos. **Revista Valor Econômico**, São Paulo, Finanças, p. C1, 11 nov. 2009.

SHELL, G.R. **Negociar é preciso** – estratégias de negociação para pessoas de bom senso. São Paulo: Negócio, 2001.

SILVA, R.F; BOAVENTURA, L.H. **Multimilionário**: 141 dicas para ficar muito rico. São Paulo: Hedge Corporate, 2013.

TCESP (2012). **Manual Básico de Previdência do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo**. Disponível em: <http://www4.tce.sp.gov.br>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

Anexo

PROTOCOLO NEGOCIAL

REGIMES PRÓPRIOS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL - RPPS

MAPEAMENTO SITUACIONAL

STAKEHOLDERS (Diretos ou Indiretos)

- **Instituição Financeira**

Definir os envolvidos e suas habilidades de negociação. A depender do processo de negociação é fundamental a presença de negociador com habilidades específicas.

- **Instituição RPPS**

Definir os envolvidos e, buscar informações e definir as habilidades de negociação dos envolvidos da instituição RPPS.

- **Outros**

Definir eventuais envolvidos externos, como agentes públicos de outros órgãos da administração, e descrever suas habilidades de negociação.

INTERESSES

- **Instituição Financeira**

Se a motivação de negócio da instituição financeira for identificada antes da abordagem, eventuais necessidades de ajustes na estratégia poderão ser mais facilmente visualizadas.

- **Instituição RPPS e Outros**

Se a motivação do cliente for identificada antes da abordagem, eventuais necessidades de ajustes na estratégia, para atenção a essas expectativas, poderão ser mais facilmente visualizadas.

- **Interesses Comuns**

Caso interesses comuns não tenham sido identificados antes do processo de negociação, não trazem influência alguma sobre o resultado – as partes necessitam, portanto, saber que a negociação trouxe um benefício objeto de interesse anterior, o que justifica a importância da identificação dos pontos comuns antes de iniciar o processo.

DADOS NEGOCIAIS

Levantar e listar, através do Cadprev e demais sistemas públicos, informações a respeito da caracterização de negócios do cliente, tais como: valor total do ativo, rentabilidade dos fundos, divisão de mercado com outros bancos, etc.

PRIORIZAÇÃO DE OBJETIVOS

Listar os itens que, ao longo do processo de negociação, podem ser negociados e priorizá-los. Buscar o maior número possível de alternativas de ganhos mútuos: focando em interesses comuns. Criar o maior número possível de alternativas para satisfação das necessidades das partes é de relevância fundamental no planejamento. Um negociador sem alternativas tende a dificultar o processo, impedindo bons acordos.

EXPECTATIVAS ORGANIZACIONAIS

Buscar informações a respeito das expectativas organizacionais de relacionamento com clientes do segmento atualizadas e verificar se há conexão com os objetivos definidos na negociação.

ABORDAGEM DE NEGÓCIO

Buscar sistematicamente conectar os valores da instituição à estratégia de abordagem.

- **Fluxo do Cliente**

Identificar como o cliente, em geral, se movimenta de um ponto inicial a um acordo propriamente dito. Assim, caberá ressaltar de que forma o cliente costuma proceder desde a primeira visita até a finalização do processo específico de negociação.

- **Estilo do Cliente**

Listar o estilo pessoal de negociação dos envolvidos – cliente, atentando para seus valores e demais características de personalidade.

- **Experiência**

Listar experiências exitosas ou não nos relacionamentos realizados com as partes. Importante considerar a existência de conflitos anteriores.

- **Abordagem**

Estruturar para cada objetivo a adequada via de abordagem (email, visita, reunião, comemoração, etc.), melhor momento do processo e mais interessante interlocutor. Na fase do planejamento, os negociadores precisam ter consciência de que não devem envolver questões pessoais, ou seja, escolher o procedimento mais adequado para o negócio propriamente dito.

- **Fatos Inesperados**

Discutir possibilidade e estratégias decorrentes de fatores inesperados que podem surgir no processo da negociação. Definir critérios objetivos para encerrar questão a respeito de eventuais conflitos.

- **Argumentos de Apoio**

Desenvolver argumentos-chave de sustentação dos benefícios advindos do resultado da negociação aliados aos objetos especificados.

MENSURAÇÃO.

Identificar os principais indicadores para medir o desempenho/sucesso da negociação.