



## NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL

### BUSINESS NEGOTIATION

#### JOSÉ ALBERTO MONTEIRO MARTINS

Doutorando e mestre em Direito Empresarial e Cidadania pelo UNICURITIBA. Especialista em Direito Empresarial pela FGV e Universidade da Califórnia, Irvine - UCLA. Bacharel em Direito pela USP. Doutorando tutor e Colíder do Grupo de Pesquisa de Direito Empresarial e Cidadania do PPGD do UNICURITIBA. Coeditor da Revista Jurídica do UNICURITIBA. E-mail: alberto.moma@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2246-7376>.

#### RENAN TEIJI TSUTSUI

Mestrando em Direito pela Escola Paulista de Direito (EPD). Especialista em Direito Imobiliário e Seguridade Social. Graduado em Direito pela Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo (FDSBC). Conciliador judicial do Tribunal Regional Federal da 3ª Região. Advogado e Design de Sistema de Conflitos.

#### RESUMO

O enfoque deste artigo é analisar as ferramentas e o processo da negociação empresarial para auxiliar as partes e os advogados a refletir e aplicar as ferramentas de negociação na resolução de um conflito empresarial de maneira satisfatória para todas as partes envolvidas. Utiliza-se o método de pesquisa dedutivo, por meio de um procedimento técnico de revisão bibliográfica e documental, mediante a leitura de obras, artigos, dissertações e teses que tratam sobre o tema, bem como de decisões judiciais e da legislação pertinente, de modo a registrar-se a importância das formas de negociação empresarial e a condução para um resultado satisfativo para as partes. Conclui-se por meio deste estudo que não basta o negociador ter o dom e a técnica oratória excelente se não souber aplicar as ferramentas nas fases da negociação, para que se observe os limites e os objetivos pretendidos, para que não mais se utilize dos resultados ganha *versus* perda, para que se quebrem paradigmas e saia-se da cultura de litigância, através do autoconhecimento e da reflexão acerca de cada conflito que enfrentar. A contribuição científica deste estudo é o fomento ao debate sobre o tema, ao semear novas perspectivas e soluções sobre a discussão observadas no Código de Processo Civil editado em 2015.

**Palavras-chave:** Direito Processual Civil. Negociação. Formas de negociação. Benefícios.





## ABSTRACT

*The focus of this article is to analyze the tools and process of business negotiation to help parties and lawyers reflect and apply the negotiation tools in resolving a business conflict satisfactorily for all parties involved. The deductive research method is used, through a technical procedure of bibliographic and documentary review, by way of review of books, articles, dissertations and theses that deal with the subject, as well as judicial decisions and relevant legislation in order to record the importance of the forms of business negotiation and the conduct of a satisfactory result for the parties. It is hereby concluded that it is not enough for the negotiator to have the gift and an excellent oratory technique if one does not know how to apply the tools in the negotiation phases, so that the desired limits and objectives are observed; the results are no longer used win versus loss, the paradigms are broken and out of the culture of litigation, through self-knowledge and reflection about every conflict faced. The scientific contribution of this study is the promotion of the debate on the subject, by soothing new perspectives and solutions on the discussion observed in the Code of Civil Procedure issued in*

**Keywords:** *Civil Procedural Law. Negotiation. Trading Forms. Benefits.*

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização crescente, a tecnologia avançada e a pandemia do Covid 19 que assolou o Brasil implicaram em crises econômico-financeiras em diversos setores empresariais, o que exigiu uma conduta de celeridade para a resolução de conflitos empresariais para satisfazer todos os envolvidos, de modo a trazer economicidade e agilidade para as partes. Neste contexto advém a negociação empresarial como forma autocompositiva bilateral direta entre as partes, ao tratar dos temas litigiosos de maneira profunda, em um momento em que o Poder Judiciário não responde com a agilidade e a rapidez necessárias para o funcionamento eficaz das empresas e do desenvolvimento econômico social.

Nota-se que as pessoas e as empresas passaram a negociar progressivamente ante a alta inadimplência. O empresário com um perfil específico tende a negociar de





forma peculiar, seja mais competitiva, mais cooperativa ou simplesmente sem técnicas de negociação.

O legislador brasileiro busca continuamente a resolução de conflitos por intermédio de uma cultura de pacificação extrajudicial, ao incentivar utilização da negociação por meio de arbitragem, mediação e a conciliação, de modo a evitar demandas judiciais que levam anos e desgastam os polos ativo e passivo de uma relação jurídica que nem sempre trazem a satisfação para as partes envolvidas ante a burocracia e a demora para a resolução de conflitos no Poder Judiciário.

As partes envolvidas frequentemente não utilizam a ferramenta mais adequada para a negociação ou simplesmente nada utilizam; a maioria dos empresários insere-se em um ambiente de competitividade, o que implica em não alcançarem a melhor resolução do conflito; e reiteradamente não logram negociar, pois não há um detalhamento em como utilizar as ferramentas de negociação.

O enfoque deste artigo é analisar as ferramentas e o processo da negociação empresarial para auxiliar as partes e os advogados a refletir e aplicar as ferramentas de negociação na resolução de um conflito empresarial de maneira satisfatória para todas as partes envolvidas.

Utiliza-se o método de pesquisa dedutivo, por meio de um procedimento técnico de revisão bibliográfica e documental, mediante a leitura de obras, artigos, dissertações e teses que tratam sobre o tema, bem como de decisões judiciais e da legislação pertinente, de modo a registrar-se a importância das formas de negociação empresarial e a condução para um resultado satisfativo para as partes.

## 2 O CONCEITO E A CLASSIFICAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL

O ser humano constantemente tem a necessidade de negociar, seja no seio familiar, na escola, com o vizinho, na rua e na empresa. As pessoas negociam frequentemente sem, contudo, perceber o envolvimento corriqueiro em situações de





negociação, sem realmente entender ou conhecer as técnicas de uma negociação e todo o seu procedimento, o que reiteradamente poderá levar ao insucesso.

O principal objetivo da negociação empresarial é a satisfação da resolução do conflito mediante ganhos para ambas as partes que negociam, seja na celeridade, na eficiência e na agilidade que se exige no mundo globalizado, para que assim se possa avançar de maneira a acelerar o desenvolvimento econômico-social e desjudicializar-se as demandas (FISHER, 2005).

A negociação empresarial exige a comunicação entre as partes, de modo que seja integrativa, com a compreensão clara dos objetivos, o conhecimento do negócio, o quadro de interesses das partes, o perfil do que se negocia e os negociadores para obter-se sucesso para ambas as partes negociantes. O sucesso do negociador depende principalmente de seus conhecimentos (aprendizado por meio de livros, cursos e estudo); da sua habilidade prática (adquirida cotidianamente; da sua atitude (*animus* em querer negociar de forma correta); e a consciência de levar o outro lado a também compreender que ganhou com o resultado da negociação concluída (SALLES, 2011).

Os negociadores não percebem que podem negociar sem prejudicar a outra parte e melhorar os resultados almejados. A negociação é uma das tarefas que as pessoas mais realizam e menos se preocupam em aprender.

A negociação empresarial é um processo bilateral, em que as empresas envolvidas e representadas por pessoas ou grupos, com o objetivo de construir uma relação duradoura, saem das suas posições originárias e visam a alcançar a satisfação mútua de interesses (SALLES, 2011).

O resultado final da negociação depende certamente de como se realizou o processo da negociação. Se de modo lícito e ético, a parte saíra satisfeita, caso o contrário o resultado tornar-se-á negativo para o negociador, assim como o resultado da negociação vincular-se-á à percepção das pessoas envolvidas.

A não aplicação de técnicas de negociação poderá influenciar subjetivamente o comportamento decisório dos negociadores; outrossim, as fases da negociação quando não respeitadas demonstram que de fato não se está diante de uma negociação por não haver a construção de uma relação duradoura (WATANABE, 2005).





A partir desse perfil observador, as três etapas que envolvem uma negociação passam a ser importantes: (i) a fase de preparação – avaliar a forma de comunicação utilizada, estabelecer perguntas, considerar o tipo de relação que se busca para a negociação, observar pontos comuns e colocar-se no lugar do outro; (ii) a fase de condução de uma negociação empresarial reflete a fase preparativa, a qualidade e o tempo em que se realizará o diálogo e a troca de informações; e, por último (iii) o resultado de uma negociação empresarial, que pode ser um acordo formalizado ou não, e a implantação e a avaliação de todo o processo realizado traduz-se nas técnicas utilizadas ao realizar-se a estratégia com excelência (MOURÃO, 2014).

As negociações empresariais podem ser classificadas como distributivas ao envolver uma questão única e divisível, em que há uma disputa dos dois lados e uma parte vence de modo competitivo e não colaborativo (BAZERMAN, 2000). As negociações empresariais também se classificam como interativas, na qual há a possibilidade de ganhos mútuos por meio da cooperação, em que os negociadores vislumbram-se como parceiros. A negociação é a arte de buscar acordos, na presença de interesses comuns, com posições divergentes; ou seja, a negociação é relacionamento (BAZERMAN, 2000).

Ao analisar o tema em estudo, Dean G. Pruitt propõe o seguinte conceito de negociação:

É uma forma de tomar decisão em que duas ou mais partes conversam entre si num esforço de resolver os seus interesses opostos. Elas expressam as suas demandas contraditórias e se movem em direção a um acordo, através de um processo de fazer concessões e buscar novas alternativas, que ofereçam maiores benefícios mútuos. (PRUITT, 1981).

### 3 UM BREVE ESTUDO DA LEGISLAÇÃO SOBRE O TEMA

A negociação empresarial como método de resolução de conflitos deve ser sempre incentivada pelas empresas por trazer vantagens como a economia e a celeridade na resolução do conflito. O Código de Processo Civil de 2015 estimula os métodos de resolução de conflitos para a sua solução não litigiosa por meio da comunicação das partes e uma solução satisfatória mútua.





O Art. 3º., § 2º., do Código de Processo Civil, traduz o estímulo aos métodos de solução de conflitos como norma fundamental, *in verbis*:

Art. 3º. Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito.  
[...]

§ 2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos. (BRASIL, 2015).

Alexandre Freitas Câmara leciona que os métodos de solução consensual de conflitos são formas mais adequadas para a resolução de um litígio:

É que as soluções consensuais são, muitas vezes, mais adequadas do que a imposição jurisdicional de uma decisão, ainda que esta seja construída democraticamente através de um procedimento em contraditório, com efetiva participação dos interessados. (CÂMARA, 2016, p. 7).

O Superior Tribunal de Justiça estimula incessantemente a conciliação e a mediação, eis que “traz a expectativa de que se reduza a quantidade de processos, que se arrastam na Justiça há muitos anos” (BRASIL, 2022).

A Resolução nº.125/2010, do Conselho Nacional de Justiça, também trata do tema ao dispor sobre a Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesse no Âmbito do Poder Judiciário (TARTUCE, 2019). Referida resolução também impõe a constituição dos Centros de Solução de Conflitos.

No Art. 6º., do Código de Processo Civil, há uma especial ênfase no dever de cooperação das partes e de todos os envolvidos no processo de maneira recíproca e com boa-fé, para que em tempo hábil resolva-se a lide instaurada: “Art. 6º. Todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva.” (TARTUCE, 2019).

O Art. 190, do Código de Processo Civil, também conhecido como a cláusula geral de negociação processual, ajusta processos em andamento de acordo com a vontade das partes, ao privilegiar a autonomia das partes em detrimento da lei, *in verbis*:

Art. 190. Versando o processo sobre direitos que admitam autocomposição, é lícito às partes plenamente capazes estipular mudanças no procedimento para ajustá-lo às especificidades da causa e convencionar sobre os seus ônus,





poderes, faculdades e deveres processuais, antes ou durante o processo. (BRASIL, 2015).

O artigo em comento, além de ajustar negócios típicos, trouxe como novidade o ajuste de negócios atípicos, na qual caberá ao Juiz analisar a validade dessa ampla negociação, conforme disposto em seu parágrafo único (BRASIL, 2015).

Importa destacar que o referido artigo dispõe que as partes poderão antes de iniciar o processo ajustar as mudanças no procedimento, o que, *grosso modo*, é uma evolução para a negociação, o que oportuniza a solução do litígio de modo a não desgastar mais os polos envolvidos e desafogar o Poder Judiciário de processos que, amiudamente, há uma solução fácil e rápida por meio da negociação.

A Lei nº. 14.112, de 24 de dezembro de 2020 (BRASIL, 2020), editada durante o período da pandemia do Covid 19, trata da negociação empresarial nas hipóteses de recuperação judicial, recuperação extrajudicial e falência, na medida que inova ao trazer a negociação preventiva, o que visa a superar a crise econômico-financeira, equacionar o pagamento aos credores e garantir a manutenção da fonte produtora, mediante a preservação dos empregos e da empresa para evitar demandas judiciais através da formação de um concurso de credores para o pagamento dos débitos existentes.

Nesse cenário legislativo consensual, há sempre um grande avanço na aplicabilidade de normas para a busca de uma resolução acerca do conflito, e, referido avanço se perfaz necessário em uma sociedade que a todo o tempo se transforma, se altera e com isso a norma precisa atender aos anseios da sociedade, bem como, apesar da grande demora na inserção dos métodos alternativos de resolução de conflitos, em especial a negociação, a cultura de pacificação vem ganhando grande espaço, porém, ainda faltam norma atinentes à negociação como método de resolução de conflitos, posto que as referidas normas ou fazem um panorama geral dos métodos alternativos de resolução de conflitos, ou trazem um panorama de conciliação e mediação, na qual deixa lacuna no tocante a negociação.

## 4 AS PARTES NA NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL





Uma das condições imperativas na arte de negociar é entender quem são as partes – também denominadas atores sociais – em uma negociação empresarial; quais são os polos dessa cadeia de relacionamentos; e qual é o papel de cada um na negociação.

A negociação é um método autocompositivo de resolução de conflito; ou seja, não há um terceiro intermediário, mas sim as partes *in persona* com interesses em comum em negociar e tentar estabelecer uma solução para pôr termo ao problema estabelecido por meio de um acordo.

Na negociação empresarial há eventualmente duas ou mais partes, em que cada negociador é uma parte, seja uma pessoa, uma empresa, grupos, instituições ou Estados, que podem valer-se de representantes para negociar em seu nome, como advogados, corretores e agentes comerciais, dentre outros.

A negociação empresarial classifica-se como simples ou multipolo em relação às partes. Na negociação empresarial simples há dois polos adversos, sejam eles coletivos, difusos ou individuais. Na negociação empresarial multipolos, na qual há mais de dois polos adversos envolvidos, sejam eles coletivos, difusos ou individuais, como por exemplo numa compra e venda de um ponto comercial, pois adicionalmente ao vendedor e ao comprador há as figuras do corretor de imóveis, do cartório, do banco e de outros envolvidos.

A negociação em relação às partes também pode ser classificada como coletiva, quando há um ou mais grupos de pessoas em um dos polos, podendo ser coletiva simples ou multipolos, como por exemplo um sindicato de empregados de uma indústria a negociar com os empresários os direitos coletivos trabalhistas (MOURÃO, 2014).

## 5 OS TIPOS DE NEGOCIAÇÃO

Em uma negociação há diversos tipos ou ferramentas que auxiliam o negociador a obter um resultado satisfatório com a negociação, na qual os mais importantes tipos ou







ferramentas são: a) a forma competitiva/adversarial (*hard* ou *distributional bargaining*); b) a forma colaborativa (*soft bargaining* ou *creating value approach*); e c) a forma baseada em princípios (MOURÃO, 2014).

Na negociação de forma competitiva ou adversarial as partes lançam mão de meios competitivos para alcançar os seus objetivos, na qual a parte contrária é vista como adversária e ambas lutam para obter o lucro da batalha; ou seja, parte-se da premissa que uma ganha e a outra perde (MOURÃO, 2014).

Esse tipo de negociação não é saudável por eventualmente acarretar o fim do relacionamento entre as partes, haja visto a postura agressiva adquirida como estratégia, pois o que se visa com essa forma de negociação é o ganho unilateral para satisfazer o seu único interesse e ganhar o máximo possível em detrimento dos interesses da outra parte, que luta para não ceder em ponto algum.

A forma competitiva é costumeiramente adotada pelo lado mais forte da negociação, que já apresenta maiores vantagens na partida da negociação e visa a defendê-las para obter vantagens imediatas em detrimento de um relacionamento duradouro com a outra parte; ou seja, o foco da negociação da forma competitiva é o embate e a meta é a vitória.

Na forma competitiva a parte exige concessões como condição do relacionamento; é áspera com o problema e com as pessoas; desconfia de todos; não muda o seu posicionamento; faz ameaças; cria uma ilusão; exige vantagens apenas unilateralmente como preço para o acordo; busca apenas uma resposta que será imposta para a outra parte aceitar; e exerce uma forte pressão para vencer as disputas de vontades.

A forma colaborativa (*soft bargaining* ou *creating value approach*) foca no bom relacionamento entre as partes ao longo da negociação e no esforço conjunto para que ambas saiam satisfeitas na negociação; as partes tornam-se aliadas e não adversárias.

A negociação colaborativa é interpretada como um instrumento para a solução comum de problemas por meio de um processo de aprendizado e respeito mútuos, mediante a troca proveitosa de informações, em que tudo ocorrerá num ambiente ameno e agradável, pois apesar de haver divergências, o que muda é a forma de solucioná-las de modo transparente e objetivo.





Na forma colaborativa as partes são amigáveis, pois a meta é um acordo; são feitas concessões mútuas; as partes são agradáveis entre si e com o problema; as partes têm confiança recíproca; mudam facilmente suas posições; fazem ofertas; revelam o que querem minimamente para negociar; aceitam perdas unilaterais para realizar um acordo; insistem no acordo; tentam evitar disputa de vontades; e cedem às pressões.

A principal questão ocorre quando apenas uma das partes atua de forma cooperativa, o que pode levar uma parte a correr risco ou ser prejudicada em razão de uma abordagem competitiva da outra parte.

Há uma terceira forma de negociação, muito estudada no Programa de Negociação de Harvard, na qual se sugeriu uma terceira via entre a negociação competitiva e a negociação cooperativa, denominada negociação baseada em princípios (*problem-solving*), na qual se busca as diferenças das partes, mas com ganhos mútuos e que decide as questões a partir dos seus méritos (PRUITT, 1981).

Esse tipo de negociação baseia-se em quatro princípios gerais: a) separar as pessoas do problema; b) focar nos interesses em jogo e não na posição das partes; c) inventar opções de ganho mútuo; e d) insistir em critérios objetivos.

Na negociação baseada em princípios, os participantes são solucionadores de problemas, cuja meta é atingir um resultado sensato; as partes são gentis entre si e ásperas com o problema; independentemente de confiança entre as partes, a meta é prosseguir; as partes raciocinam e permanecem abertas à razão e tentam alcançar um resultado baseado em padrões e não na vontade (PRUITT, 1981).

## 6 AS FASES DA NEGOCIAÇÃO

Para uma negociação de sucesso, faz-se necessário um processo contínuo, com início, meio e fim, dividido geralmente em fases, quais sejam: (i) a preparação; (ii) a condução; (iii) o resultado; (iv) a implementação; e (v) a avaliação do processo (MOURÃO, 2014).





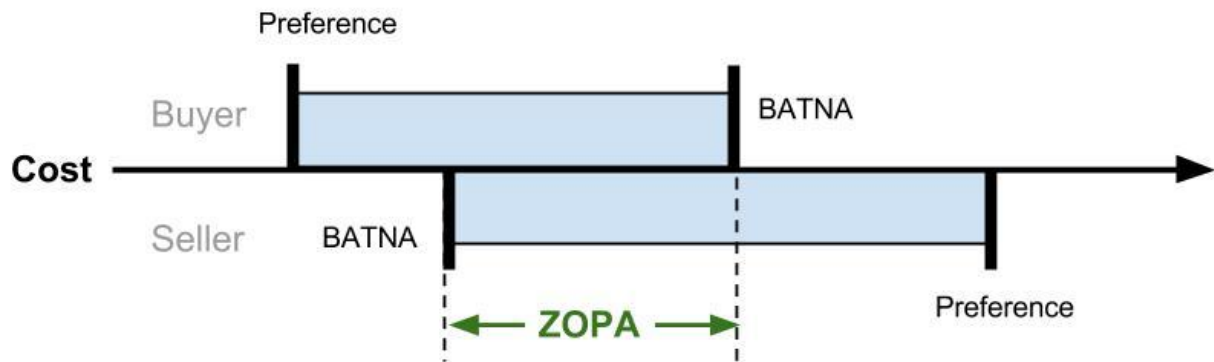
A primeira fase, denominada preparação, é a mais essencial, pois o negociador passa a avaliar melhor os seus interesses e forma uma base sólida e mais bem preparada; levanta informações detalhadas da outra parte por meio da realização de pesquisas, como visitas ao *site* e mídias sociais da parte negociadora; avalia a forma de comunicação que será utilizada; estuda o que será negociado; como por exemplo, busca informações com colegas que entendam do que será negociado, o que se traduz por meio do conhecimento técnico sobre o assunto (MOURÃO, 2014, p. 137).

O negociador ainda estabelece quais perguntas serão feitas para obter mais informações; qual o tipo de relação que se pretende com a negociação, como por exemplo uma relação instantânea ou duradoura; avalia se há pontos em comum entre as partes negociantes; investiga os problemas; coloca-se no lugar do outro para tentar identificar as perspectivas da parte contrária; traz um diagnóstico da situação existente; organiza e planeja o que será feito na fase de condução; ou seja, na fase de preparação há um tempo maior despendido além da análise dos princípios e das técnicas negociais a serem aplicadas.

A fase de preparação induz o negociador a refletir sobre os interesses, as possíveis alternativas e o critério de escolha da melhor solução por meio de estratégias negociais e de comunicação para extrair-se o melhor acordo possível para as partes, para que se satisfaçam e tenham o compromisso de cumpri-lo nos termos da lei.

Na fase da preparação há também mais uma ferramenta muito útil baseada no Projeto de Negociação da Universidade de Harvard e apresentada no livro *Como Chegar ao Sim*, cujos autores são William L. Ury, Roger Fischer e Bruce Patton (2005), em que a metodologia adotada auxilia a identificar as melhores e as piores alternativas para as duas partes negociadoras, por meio do mapeamento da Zona de Possível Acordo (ZOPA), conforme ilustrado abaixo:





Identifica-se na figura apresentada a *Melhor Alternativa a um Acordo Negociado* (BATNA) e também a *Pior Alternativa a um Acordo Negociado* (WATNA) das duas partes; que é o ponto de partida. Em seguida, haverá um ponto de convergência das melhores alternativas denominado *Zona de Possível Acordo* (ZOPA).

Exemplo de aplicação do Projeto de Negociação da Universidade de Harvard:

### Empresa 1

BATNA: R\$ 50.000

WATNA: R\$ 10.000

ZOPA: Entre R\$ 25.000 e R\$ 40.000

### Empresa 2

BATNA: R\$ 40.000

WATNA: R\$ 25.000

A fase da condução inicia-se após a finalização do estudo da fase preparativa, em que o negociador de fato passará a analisar a qualidade do que se obteve com a fase de preparação; mencionada fase começa quando as partes iniciam a dialogar e trocar informações, reduzir as diferenças e óbices em uma rodada de negociação, posto que somente por meio de diálogo e da escuta ativa poderá haver um resultado frutífero acerca do que se negocia para agregar valores à referida fase; a oportunidade do diálogo e da troca de informações entre as partes negociantes, na qual ao final dos diálogos haverá um resultado, será a fase em que poderá haver um acordo ou não, a depender do teor do que fora dialogado/debatido pelos negociadores.





Nessa fase, o negociador realça os pontos em comum e de contato e busca soluções; é o momento de ouvir e discutir a partir das respostas a todas as dúvidas e às objeções rebatidas com dados e não apenas com opiniões.

Se ao final dessa fase o acordo for positivo para as partes, todas as variáveis foram ajustadas e apresentados todos os pontos necessários, na qual as expectativas estão alinhadas. É a fase de avaliar se é possível reverter o acordo, se haverá uma fase de testes, se haverá data e prazo para o cumprimento da avença e se há mais de uma proposta e, por conseguinte, firma-se o acordo.

A negociação não se encerrará com a realização do acordo, mas no momento em que as soluções forem implementadas com o devido acompanhamento e controle do que fora acordado e os prazos para garantir maior credibilidade para futuras negociações; logo a seguir, a avaliação do processo de negociação deverá ser feita por visar-se a avaliar o que se acordou *versus* o que se realizou, bem como quais foram os alcances das concessões.

## 7 OS LIMITES DOS TIPOS DE NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL FRENTE A AUTORREGULAÇÃO

Muitas das vezes uma negociação empresarial não é bem sucedida, a uma porque não se utiliza a técnica correta, a outra que o negociador nos atos preparativos esbarra na autorregulação, na qual são criadas normas para se negociar, geralmente em tom competitivo e limitador de valores, o que faz com que o negociador fique engessado e não tenha o viés libertador de negociar nos moldes do que seria melhor não só para a empresa, mas para todos que fazem parte da negociação empresarial.

Nesse interim, pode se dizer que ainda que aplicada a técnica baseada em princípios, pode se haver a limitação de negociar contida na autorregulação estampada na fase preparativa da negociação empresarial.

Assim sendo, como o negociador irá negociar a favor da empresa e de todos, se está limitado em uma norma imposta pela empresa, como por exemplo o valor limite para





se negociar, ou determinadas imposições que impedem o bom andamento de uma negociação, ou simplesmente, a empresa prefere não negociar e buscar o Poder Judiciário para ter uma solução para a celeuma instaurada.

Frente a isso, e em uma mesa de negociação a conduta do negociador deverá se limitar e respeitar a norma da empresa, ou deverá ir além dos limites impostos para se negociar?

Parece nos que a melhor solução é aquela, que vai além dos limites impostos para se negociar por meio da autorregulação, tendo em vista que, se o negociador souber aplica a melhor técnica de negociação, qual seja, aquela baseada em princípios, na qual deixa de lado a competitividade, conjuntamente buscando um resultado satisfatório para ambos, irá de encontro com o que preconiza o Código de Processo Civil, que estimula os métodos de solução não litigiosa de conflitos, conforme dispõe em seus artigos 3º “Artigo 3º. Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito. § 2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.” - grifo nosso

Assim sendo, além da experiência do negociador e técnica utilizada, no embate entre a norma autorreguladora e a lei (Código de Processo Civil), utilizando se da Pirâmide de Hans Kelsen (notável jurista Austríaco) ou conhecida como Pirâmide Normativa – Teoria da Hierarquia das Normas Legais -, na qual se escalona as normas de maior importância frente as normas de menor relevância, ou seja, existe uma obediência das normas de menor hierarquia frente as normas de maior hierarquia, com o objetivo de solucionar o impasse de normas, haja vista que podem versar sobre a mesma matéria em espécie de leis diferentes.

Há uma hierarquia superior que começa coma constituição federal, lei complementar, lei ordinária, regulamentos, decisões normativas e normas individuais.

No tocante a autorregulação e o embate dos modos de negociação, no caso concreto prevalecerá a lei ordinária face a norma autorreguladora empresarial – norma individual-, que, estimula a solução não litigiosa de conflitos, desde que a negociação empresarial seja aquela que traga benefícios face a limitação da norma autorreguladora de negociar.





## 8 OS BENEFÍCIOS DA NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL

A negociação empresarial realizada com as devidas técnicas, boa fé e interesse das partes traz uma gama de benefícios para ambas as partes, a começar pela celeridade na obtenção de resultados, haja visto a simplicidade dos atos para a obtenção dos resultados. No Poder Judiciário, além da burocratização, há uma lentidão desastrosa, que se traduz no descontentamento das pessoas ao acessar a Justiça, que passam a não acreditar no Direito como instrumento de pacificação social, ou a morosidade excessiva simplesmente impede as pessoas de acessar a Justiça.

A negociação também traz um benefício adicional relativo à economia de gastos para ambas as partes, que não precisam pagar diversas custas judiciais, além de honorários de sucumbência. Muitas empresas não têm um provisionamento financeiro até a solução da questão em controvérsia no Poder Judiciário, o que pode custar a manutenção da atividade empresarial.

A negociação empresarial implica na economia de valores dispendidos nas tratativas de recuperação de prejuízos não só de cunho administrativo, mas custas judiciais, despesas profissionais, folha de pagamento e tempo.

A economia gera maior satisfação para as partes, pois frequentemente as empresas e as pessoas não buscam o Poder Judiciário por motivo dos altos custos envolvidos no processo judicial, o que leva a um descontentamento para as partes.

As partes na negociação devem sugerir benefícios mútuos, pois as negociações geralmente baseiam-se no princípio humano universal da reciprocidade, através de máximas opções possíveis de soluções, com tempo e sem qualquer pressão, além de ser possível prever a negociação em contratos, como os que dispõem sobre a cláusula *hardship* – a renegociação de um contrato em decorrência de eventos adversos – ou a cláusula *buy or sell* – o sócio que pretende vender a sua cota empresarial pelo preço que considerar adequado, sem qualquer especulação. O preço fixado será o valor com o qual concordaria em comprar as ações do outro sócio ou vender as suas. Caberá ao outro sócio decidir se vende ou se compra-.





Nesse cenário benéfico, a negociação empresarial aproxima as partes, desenvolve confiança e produz um ambiente propício para alcançar um consenso. Observa-se que as novas tecnologias, as denominadas videoconferências, metaverso e outras ferramentas tecnológicas contribuem para o processo negocial mediante um retorno rápido, menos custoso e menos desgastante para a maior satisfação das partes.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A legislação brasileira estimula a prática da negociação empresarial, de modo que os negociadores e as pessoas envolvidas necessitam aprimorar os conhecimentos técnicos por meio da aplicabilidade de ferramentas adequadas no momento da negociação.

Esse conhecimento técnico traduz-se na permissão dos negociadores para estudar, aplicar e observar a prática de negociar mediante a coleta de informações de fontes éticas e lícitas, em que a teoria e a prática caminham paralelamente. Em uma negociação é necessário entender as fases de negociar, na qual a preparação é a parte principal, por ser nesta fase que se observará a melhor estratégia e critério para negociar-se. Não basta o negociador ter o dom e a técnica oratória excelente se não souber aplicar as ferramentas nas fases da negociação, para que se observe os limites e objetivos pretendidos, para que não mais se utilize dos resultados ganho *versus* perda, para que se quebrem paradigmas e saia-se da cultura de litigância, através do autoconhecimento e da reflexão acerca de cada conflito que enfrentar.

O principal objetivo como negociador é a satisfação mútua e não somente a vitória. O negociador deve apresentar uma postura positiva nas etapas, mediante otimismo, objetivos e controle emocional.

O resultado de uma negociação deve evoluir para a construção de relacionamentos duradouros na busca de oportunidades conjuntas.

Independentemente do tipo e da grandeza das empresas, invariavelmente estas enfrentar-se-ão com maior ou menor frequência, com custos e perdas de produtividade,







em que todas devem sair ganhando, pois o sentimento de perda para uma das partes envolvidas poderá prejudicar os novos negócios ou transações.

Assim, o caminho e as portas das empresas deverão estar sempre abertas, pois os jogos repetem-se na vida empresarial.

## REFERÊNCIAS

ADLER, Robert S.; SILVERSTEIN, Elliot M. When David Meets Goliath: Dealing with Power Differentials in Negotiations. **Harvard Negotiation Law Review**, Cambridge, n. 5, p. 55-77, 2000.

BAZERMAN, Max; NEALE, Margaret. **Negociando Racionalmente**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. CORIG-MG. **STJ**: Novo CPC valoriza a conciliação e mediação. Disponível em: <https://corimg.org/stj-novo-cpc-valoriza-a-conciliacao-e-mediacao/Acesso> em: 15 Jun. 2022.: Acesso em: 15 Jun. 2022.

BUBRIDGE, Marc *et al.*. **Gestão de negociação**: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve. São Paulo: Saraiva, 2007.

CÂMARA, Alexandre Freitas. **O Novo Processo Civil Brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Cf. SALLES, Carlos Alberto de. **Arbitragem em contratos administrativos**. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de Direito Processual Civil**. v. I, 5. ed. rev., ampl. e atual., São Paulo: Malheiros, 2005.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. (Trad.) Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

MNOOKIN, Robert H.; PEPPE, Scott R.; TULUMELLO, Andrew Beyond. **Winning**: negotiating to create value in deals and disputes. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, 2000.

MOURÃO, Alessandra Nascimento S. F. (Coord.). **Resolução de Conflitos**: Fundamentos da Negociação para o Ambiente Jurídico. São Paulo: Saraiva, 2014 (Série GVlaw).





PRUITT, D. G. **Negotiation behavior**. New York: Academic Press, 1981.

SCAVONE JÚNIOR, Luiz Antônio. **Manual de Arbitragem**: mediação e conciliação, 7. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense: 2016.

SUSSKIND, Lawrence. **Quando a maioria não basta**: método de negociação coletiva para a construção de consenso. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Cíveis**. 5. ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: Método, 2019.

URY, William. **Como chegar ao sim com vocês mesmo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

WATANABE, Kazuo. Cultura da sentença e cultura da pacificação. In: YARSHELL, ZANOIDE (Coord.). **Estudos em homenagem à professora Ada Pellegrini Grinover**. São Paulo: DPJ, 2005. p. 684-690.

WELSH, Nancy A. **Making deals in Court-Connected Mediation**: What's Justice got to do with? Wash. U.L.Q, v. 79, 2001, p. 787-861.

