



FACULDADE

**ViaSapiens**

A IDENTIDADE DO CONHECIMENTO

**FACULDADE VIASAPIENS – FVS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO**

**JOSIVAN BATISTA PASSOS**

**NEGOCIAÇÃO ESTRATÉGICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA OS  
ADMINISTRADORES NO MERCADO DE TRABALHO ATUAL**

**Orientador: Prof. Esp. Natanael Alves Silva de Araújo**

**TIANGUÁ – CE  
2025**

JOSIVAN BATISTA PASSOS

NEGOCIAÇÃO ESTRATÉGICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA OS  
ADMINISTRADORES NO MERCADO DE TRABALHO ATUAL.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora da Faculdade ViaSapiens, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Prof. Esp. Natanael Alves Silva de Araújo.

TIANGUÁ-CE

2025

JOSIVAN BATISTA PASSOS

NEGOCIAÇÃO ESTRATÉGICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA OS  
ADMINISTRADORES NO MERCADO DE TRABALHO ATUAL

Projeto de pesquisa apresentado como requisito para obtenção de nota na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso I da graduação de Bacharelado em Administração.

Aprovado em: 27/11/2025.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Esp. Natanael Alves Silva de Araújo (Orientador).

Faculdade ViaSapiens - FVS

---

Prof. Ma. Ana Laís Carvalho de Sousa.

Faculdade ViaSapiens - FVS

---

Prof. Esp. João Harlley de Menezes Vasconcelos.

Faculdade ViaSapiens - FVS

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, sabedoria e perseverança durante toda a realização deste trabalho. Aos meus familiares, pelo apoio incondicional, paciência, e incentivo nos momentos de dificuldade. Ao meu orientador Natanael Alves, pela dedicação, pelas orientações valiosas e por todo o conhecimento compartilhado ao longo deste processo. Aos colegas e amigos que, de alguma forma, contribuíram com palavras de apoio, sugestões e companheirismo, tornando esta jornada mais leve e enriquecedora. A todos que, direta ou indiretamente colaboraram para concretização deste projeto, deixo aqui minha sincera gratidão.

# NEGOCIAÇÃO ESTRATÉGICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA OS ADMINISTRADORES NO MERCADO DE TRABALHO ATUAL.

Josivan Batista Passos<sup>1</sup>

Natanael Alves Silva de Araújo<sup>2</sup>

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar de que maneira a utilização de modelos estratégicos de negociação pode se tornar um diferencial competitivo para o administrador no mercado de trabalho atual. Partindo dessa finalidade, o estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como a prática de modelos estratégicos de negociação pode gerar vantagens competitivas para o administrador no contexto contemporâneo? A investigação adotou uma metodologia de caráter bibliográfico e abordagem qualitativa, fundamentada em livros, artigos científicos e materiais já publicados, permitindo compreender o papel da negociação estratégica no ambiente organizacional. Os resultados obtidos na revisão teórica indicam que os modelos de negociação — como o Modelo de Harvard, o integrativo e o distributivo — oferecem ferramentas capazes de aprimorar a tomada de decisão, fortalecer relações profissionais e ampliar o desempenho competitivo dos administradores. Além disso, destaca-se que competências como comunicação eficaz, escuta ativa e capacidade de adaptação potencializam o sucesso das negociações. Com base nesses achados, conclui-se, em caráter provisório, que a negociação estratégica funciona não apenas como um meio de formalizar acordos, mas como um recurso que agrega valor às organizações, melhora processos de gestão e contribui para o desenvolvimento profissional do administrador diante das demandas crescentes da globalização e das mudanças organizacionais.

**Palavras-chaves:** Negociação Estratégica; Modelos de Negociação; Vantagem Competitiva; Planejamento; Comunicação.

<sup>1</sup>**Graduando em administração**, Campus Tianguá, Faculdade ViaSapiens (FVS).

**Correio eletrônico:** josivan.bp@gmail.com

<sup>2</sup>**Professor orientador:** Bacharel em Administração pela Faculdade Ieducare (FIED). Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Faculdade da Região Serrana (FARESE); em Administração Financeira para Administradores pela Universidade Regional do Cariri (URCA); em Gestão Hospitalar e Auditoria em Serviços de Saúde pelo Instituto Nacional de Educação e Extensão (INEX); e em Gestão Logística e Engenharia da Produção (MBA), também pelo INEX. Possui MBA em Finanças, Auditoria e Controladoria pelo Instituto Carreira (IC). Atualmente, é pós-graduando em Tecnologia da Informação e Inovação, em Neuropsicopedagogia e em Gestão Estratégica de Pessoas, todos pelo IC, além de cursar especialização em Gestão Pública e Projetos.

**Correio eletrônico:** natanael.alves@faculdadeviasapiens.com.br

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 Conceitos e fundamentos da negociação.....	10
2.2 Modelos e estratégias de negociação aplicadas à administração .....	11
2.3 A negociação como competência essencial do administrador.....	12
2.4 A negociação como ferramenta de vantagem competitiva.....	13
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>14</b>
<b>4. CRONOGRAMA.....</b>	<b>15</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>16</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A negociação estratégica é um processo que está presente na humanidade desde as primeiras civilizações, sendo uma técnica muito utilizada como meio de resolver divergências, planejamentos, análise e também para alcançar objetivos comuns. Assim sendo, um dos exemplos que se pode citar seria o uso do escambo que na antiguidade era um tipo de transação feito pelas pessoas como uma técnica simples para manter um negócio fechado, sem que haja o envolvimento de dinheiro, isto é, de cédulas ou moedas.

Posteriormente, com o avanço dessas comunidades e com o impacto da revolução industrial, surge as organizações formais e com isso a negociação estratégica passou a assumir um papel importante no ambiente empresarial, tornando-se essencial para o aperfeiçoamento de relações produtivas e equilibradas entre empregadores, colaboradores e demais partes envolvidas.

Já no contexto contemporâneo, marcado pela globalização, pela competitividade e pelas constantes transformações tecnológicas e econômicas, a habilidade de negociar tornou-se um diferencial indispensável para o administrador.

Os negociadores recebem dos seus clientes os poderes inerentes ao exercício de representação dos seus direitos e interesses. Essa representatividade se materializa com a prática de concessões e comunicação na terceira etapa da negociação: a fase de discussão. Os sujeitos do conflito também atuam no processo, praticando concessões e estabelecendo uma comunicação direta com todos os atores do processo negociador. (GORETTI, 2025).

Mais do que formalizar acordos, o profissional moderno precisa dominar modelos e técnicas de negociação capazes de gerar valor, promover cooperação e fortalecer a posição competitiva das organizações.

Diante desse cenário, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: De que maneira a prática de modelos estratégicos de negociação pode gerar vantagens competitivas para o administrador no mercado contemporâneo?

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar como a utilização de modelos estratégicos de negociação pode se tornar um diferencial competitivo para a figura do administrador, sendo assim, essa pesquisa tem como objetivo específico: identificar os principais modelos e estratégias de negociação aplicadas na área de administração, examinar a importância da negociação como competência essencial no desempenho profissional do administrador, avaliar de que forma a negociação estratégica contribui para a criação de vantagens competitivas no ambiente empresarial e identificar se as práticas de negociação utilizadas na pesquisa obtêm destaque e resultado para os administradores no mercado atual.

De acordo com Lewicki, Saunders e Barry (2014), a negociação é um processo de comunicação interativa no qual as partes buscam um acordo sobre interesses divergentes ou comum. Sendo assim, pode se dizer que a negociação se destaca como uma habilidade do administrador, e que para o cenário atual um bom administrador precisa passar por transformações econômicas, sociais e tecnológicas e dessa forma o mesmo irá gerar resultados vantajosos e desenvolver competências que diferencie o mercado de trabalho competitivo. Com isso, o presente autor destaca que a adoção de estratégias para negociar se destaca como um caminho essencial para o alcance dos resultados organizacionais e para a construção de relações sustentáveis com clientes, fornecedores, colaboradores e demais stakeholders, já que a negociação estratégica não se limita apenas ao ato de conduzir acordos comerciais, mas envolve a aplicação de modelos, técnicas e práticas que permitem ao administrador ampliar sua capacidade de gerar valor, reduzir conflitos e encontrar soluções que beneficiem ambas as partes. Sob essas considerações, esta pesquisa se justifica pela relevância crescente da negociação no contexto empresarial atual, em um ambiente marcado pela alta competitividade, globalização e constantes mudanças, compreender e aplicar modelos de negociação ou técnicas de negociação torna-se um diferencial para o administrador, onde é necessário desenvolver competências que ampliem sua capacidade de tomada de decisão, inovação e liderança, fortalecendo o papel estratégico do administrador nas organizações contemporâneas.

Parte-se da hipótese de que a negociação, quando utilizada de forma estratégica, pode se constituir como uma habilidade essencial para a construção de vantagens competitivas, possibilitando ao administrador alcançar acordos eficientes, reduzir conflitos e fortalecer relacionamentos com diferentes públicos. Hipotetiza-se, ainda, que a aplicação de modelos estruturados ou técnicas sistematizadas de negociação tende a aumentar seus resultados. Dessa forma, supõe-se que a negociação poderá ser uma ferramenta eficaz para a construção de vantagens competitivas, permitindo ao administrador soluções para reduzir conflitos e para o fortalecimento no mercado de trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceitos e fundamentos da negociação**

A negociação é um processo essencial nas relações humanas e organizacionais, estando presente nas mais diversas situações que envolvem interesses distintos. Segundo Lewicki, Saunders e Barry (2014), negociar é um processo de comunicação bidirecional, cujo objetivo é alcançar um acordo mútuo entre partes com interesses, necessidades ou objetivos diferentes.

Sendo assim, é importante ressaltar que através da comunicação fica fácil negociar e alcançar resultados favoráveis para o processo de negociação. Além de ser uma estratégia eficaz, a negociação pode ser conceituada de várias formas, nesse contexto pode se citar a diferença entre a negociação tradicional e a negociação estratégica. A negociação do tipo estratégica é uma forma que busca obter vantagens e conseguir resultados satisfatórios, isso com base em planejamento, análise, criatividade e interesse para se obter melhores resultados e alcançar metas. Já a negociação do tipo tradicional é uma técnica que visa obter pequenos resultados, sendo o mesmo imediatos. Seja qual for o tipo de negociação o importante é estabelecer resultados uteis para o negócio. Para Fisher e Ury (2011), negociar não é simplesmente ceder, mas sim buscar um resultado em que ambas as partes se sintam satisfeitas, adotando o chamado modelo ganha-ganha.

Muitos autores defendem que a técnica de negociação significa um compromisso para se obter o que se almeja, sendo que para negociar é exigido um alto nível de confiança entre ambas as partes. Já Glauco Cavalcanti (2017) define a negociação como uma arte e uma técnica que envolvem planejamento, comunicação e estratégia, destacando que o bom negociador deve preparar-se para compreender o comportamento do outro e construir soluções vantajosas.

Portanto o ato de negociar se caracteriza pelo processo de troca, sendo que essa ferramenta favorece conhecimento, criatividade e responsabilidade para os administradores que buscam resultado sustentavam e que procuram relacionamentos financeiros de longo e de curto prazo. Para dominar essa ferramenta, faz-se necessária a prática contínua aliada ao aprendizado constante, uma vez que a negociação contribui diretamente para a construção de acordos vantajosos no ambiente organizacional, conforme destacam Fisher, Ury e Patton (2014), ao afirmarem que uma negociação eficaz possibilita a criação eficaz de valor e o atendimento dos interesses das partes envolvidas.

## **2.2 Modelos e estratégias de negociação aplicadas à administração**

Os modelos de negociação fornecem estruturas sistematizadas para conduzir processos de tomada de decisão de forma estratégica. Entre os mais conhecidos está o Modelo de Harvard, desenvolvido por Fisher e Ury (2011), que propõe quatro princípios: separar as pessoas do problema, concentrar-se nos interesses e não nas posições, criar opções de ganhos mútuos e utilizar critérios objetivos.

Quando se trata de administração, pode se dizer que essa área está ligada a negociação como uma ferramenta eficaz para a resolução de problemas, alcançar metas e estabelecer um elo de relacionamentos duradouros na área da gestão. Os modelos de negociação se dar pelo simples fato está ligado a administração e ter como objetivo ajudar os administradores a se planejarem de forma ética e eficiente com o foco em obter resultados positivos.

No ambiente atual, turbulento e em constante mutação, as empresas necessitam ser flexíveis, proativas e com uma visão estratégica sempre presente nas suas ações. Assim, precisam da visão sistêmica para um melhor entendimento do contexto no qual estão inseridas, aperfeiçoando as relações entre as várias partes envolvidas nos seus ambientes interno e externo. Para se tornarem mais competitivas, as empresas, além de agilidade para se adaptar às mudanças necessárias nesse contexto, precisam ainda valorizar os talentos humanos nas organizações, buscando a motivação, participação e liderança de seus colaboradores, comprometendo-os com a visão e a missão da empresa, em busca da concretização dos seus objetivos e metas. (CALDANA, 2012).

Outro modelo amplamente utilizado é o modelo integrativo, que busca maximizar o valor total do acordo, considerando os interesses de todos os envolvidos. Já o modelo distributivo é mais competitivo e ocorre quando os recursos são limitados, havendo necessidade de “dividir o bolo” entre as partes (COHEN, 2005).

Esses três modelos tem o papel principal de ajudar os administradores a ter conhecimento para se negociar de forma criativa, inovadora e com o sentido de adquirir experiências e ser bem estabelecido e com o intuito de ganhar bastante, usando a técnica do convencimento, onde todos devem sair ganhando e ninguém insatisfeito. Para o administrador, a aplicação de modelos estratégicos de negociação possibilita maior eficiência

nas decisões, redução de conflitos internos e melhor aproveitamento de oportunidades no mercado competitivo atual.

### **2.3 A negociação como competência essencial do administrador**

A capacidade de negociar está entre as principais competências comportamentais e estratégicas exigidas do administrador moderno. Conforme Chiavenato (2014), o administrador deve ser capaz de lidar com pessoas, conflitos e recursos, sendo a negociação uma habilidade central nesse processo.

Quando se trata de negociação como sendo a competência o ponto principal para a administração, faz-se necessário a utilização da organização, liderança, posição, diálogo, decisão, solução para resolver os conflitos, parceria e muito trabalho em equipe. Dessa forma os administradores alcançarão metas e terão como oferta melhores condições aos seus fornecedores e clientes. Para ser um excelente negociador é necessário ter equilíbrio e interesse para atuar diante de problemas, o importante é ter habilidades para lidar com esses problemas e adquirir estabilidade, habilidades essas como comunicação, ação, empatia, ter argumentação, saber planejar e ser estratégico. Usando esses conceitos o administrador terá capacidade de manter boas relações e garantir estabilidade para a sua empresa.

Dentro da competitividade das empresas, e fruto da globalização dos negócios e do progresso tecnológico, a formação de alianças econômicas globais é um fator muito importante na busca de novos mercados. Pode-se fortalecer parcerias inseridas em mercados distantes e adequar os enfoques e estratégias das empresas às necessidades individuais dos mercados, sem perder de vista a missão e a visão da organização. (CALDANA, 2012).

Com isso, pode-se afirmar que a negociação é fundamental para quem está a frente de uma empresa e precisa administrá-la com motivação, nessa etapa é importante que o administrador saiba mediar situações, engajar toda a equipe, ser dinâmico e saber competir, pois dessa forma tudo se torna mais fácil quando o profissional é organizado e sabe tomar decisões assertivas e tudo isso o levará a construir soluções colaborativas. Assim pode-se dizer que a negociação não se classifica apenas como uma ferramenta, mas sim como uma competência estratégica que irá contribuir para o sucesso de todos. Quando se trata de negociação se faz necessário entender que a mesma contribui para o desenvolvimento de um líder, onde o mesmo irá resolver problemas e tomar decisão assertiva, e essa informação tem um impacto ligado direto ao desempenho organizacional. Conforme Cavalcanti (2017),

o profissional que domina técnicas de negociação tende a construir relações mais produtivas, com base em confiança e cooperação, o que o diferencia no ambiente corporativo.

## **2.4 A negociação como ferramenta de vantagem competitiva**

No ambiente contemporâneo, caracterizado pela alta competitividade e pelas rápidas mudanças, a negociação se torna um instrumento estratégico para a criação de vantagens competitivas. Segundo Porter (1989), vantagem competitiva é a capacidade de uma organização se destacar em relação aos concorrentes, seja por custo, diferenciação ou foco.

Quando se trata de negociação, é importante destacar que a mesma sendo conduzida usando estratégias, será uma peça fundamental para se obter vantagem competitiva no meio corporativo. Nos dias atuais o mercado se caracteriza pela concorrência e por detrás disso vem as constantes mudanças na capacidade de se negociar de maneira eficiente.

A negociação é um processo científico quando estabelecemos o problema conjunto que deve ser resolvido: criar, reivindicar e sustentar um valor ao longo do tempo. Contudo, a maneira como esse problema conjunto é resolvido mistura ciência e arte. O processo é muito criativo e oportunista, visto que se está pedindo tudo que é possível obter em determinada situação. E a comunicação interpessoal tem componentes de arte e de ciência, como nos mostra a psicologia. De qualquer forma, acho que quase todo mundo pode melhorar substancialmente seu talento para negociar estudando e praticando. (ALYRIO e MACEDO, 2009)

O método da negociação permite valorizar recursos, reduzir custos, aprimorar parcerias e garantir estabilidade nos vínculos baseados na confiança e na cooperação. Nesse sentido, a aplicação de modelos estruturados de negociação permite que o administrador tome decisões mais racionais, reduza custos de conflito e fortaleça parcerias estratégicas, elementos que geram valor e diferenciação no mercado. Conforme Barney (1991), às vantagens competitivas sustentáveis surgem quando os recursos e capacidades de um profissional ou organização são valiosos, raros e difíceis de imitar e a habilidade de negociar estrategicamente pode ser um desses recursos intangíveis.

Para se ter vantagens competitivas é propício não só o uso de recursos tangíveis, mas também fazer o uso de recursos intangíveis. Sendo assim a capacidade de negociar é uma ferramenta essencial para capacitar os profissionais e organizar o mercado competitivo. Tudo isso tem com intenção focar no crescimento de relações, promover a cooperação e gerar valores. Portanto, compreender e aplicar modelos estratégicos de negociação não apenas melhora os resultados de curto prazo, mas também contribui para o posicionamento competitivo e o sucesso profissional do administrador no cenário empresarial atual.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida por meio de abordagem bibliográfica, utilizando materiais já publicados, como livros e artigos científicos, relacionada ao tema negociação estratégica. O levantamento bibliográfico baseou-se na investigação, consulta e análise de dados disponíveis em fontes acadêmicas, com foco em estudos que abordam modelos estratégicos de negociação.

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos. (SEVERINO, 2017).

Esta pesquisa possui caráter qualitativo e teve como objetivo compreender a negociação estratégica como ferramenta competitiva no mercado de trabalho dos administradores. Para isso, foram selecionadas obras de autores que discutem o conceito de negociação como meio de resolução de conflitos, atendimento de interesses, adaptação aos contextos organizacionais e estabelecimento de prazos na gestão. A análise consistiu na leitura sistemática, interpretação e comparação dos conteúdos teóricos, visando identificar contribuições relevantes para o tema proposto.

Quanto ao procedimento metodológico dessa pesquisa está baseada na abordagem qualitativa, esse tipo de procedimento é uma fonte secundária, ou seja, cada informação contida nesta pesquisa foi retirada de livros, artigos e até mesmo de teses. Ao fazer a essa pesquisa sobre a negociação estratégica, fica fácil de compreender que essa técnica de pesquisa é uma habilidade de treino. Inicialmente foi realizado a pesquisa sobre o assunto, em seguida, abordado a definição de negociação como um processo que tem o sentido de gerar benéficos entre os envolvidos. É importante entender que quanto a abordagem metodológica dessa pesquisa adota se o método dedutivo, pois mostra a realidade da pesquisa, partindo de princípios e teorias abordando a negociação como estratégia para o mercado de trabalho por parte dos administradores. Essa abordagem tem como base compreender os conceitos de negociação e contribuir para o entendimento das competências competitivas descritas por vários autores. Portanto, esta pesquisa fundamenta-se em referenciais teóricos já existentes, sendo integralmente amparado por materiais publicados, como livros e artigos científicos.

Quanto à abordagem metodológica, essa pesquisa é de natureza bibliográfica, pois visa explorar a negociação estratégica como elo fundamental para os administradores no mercado atual. De acordo com o tipo de dado levantado, o método utilizado é a abordagem qualitativa, uma vez que esse tipo de pesquisa busca compreender e interpretar situações de forma descritiva e analítica. Embora a pesquisa bibliográfica possa adotar abordagens qualitativas, quantitativas ou mistas, neste estudo optou-se pela abordagem qualitativa, pois de acordo com os dados coletados essa abordagem se mostra mais adequada ao objetivo de análise e reflexão sobre o tema proposto.

#### 4. CRONOGRAMA

ATIVIDADES	AGOSTO/ 2025	SETEMBRO/ 2025	OUTUBRO/ 2025	NOVEMBRO/ 2025	DEZEMBRO /2025
Escolha do Orientador	x				
Formulação do Tema	x				
Definição da Problemática	x				
Formulação da Justificativa		x			
Formulação do referencial Teórico			x		
Metodologia				x	
Apresentação do TCC				x	

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. de; ALYRIO, R. D. ; MACEDO, M. A. da S. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 273 p.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*. v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

CAVALCANTI, Glauco. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa**. 40. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 1981. 252

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem ceder**. 3. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS, David M.; BARRY, Bruce. **Negociação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS, David M.; BARRY, Bruce. **Negociação**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989