



FACULDADE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA  
ÁREA: GESTÃO EMPRESARIAL

## **Negociação:**

**Estudo de caso realizado no Clube de Golfe de Brasília.**

MAURÍCIO GUIMARÃES DE BIASI MACHADO  
MATRÍCULA Nº. 2050072/4

PROFESSORA ORIENTADORA:  
ÉRIKA COSTA VIEIRA GAGLIARDI

**Brasília/DF, maio de 2008.**

**MAURÍCIO GUIMARÃES DE BIASI MACHADO**

**Negociação:**

**Estudo de caso realizado no Clube de Golfe de Brasília.**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof(a). Orientador(a): Érika Costa Vieira Gagliardi

**Brasília/DF, maio de 2008.**

**MAURÍCIO GUIMARÃES DE BIASI MACHADO**

**Negociação:**

**Estudo de caso realizado no Clube de Golfe de Brasília.**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof(a). Orientador(a): Érika Costa Vieira Gagliardi

Banca examinadora:

---

Prof(a). Érika Gagliardi  
Orientador(a)

---

Prof(a). \_\_\_\_\_  
Examinador(a)

---

Prof(a). \_\_\_\_\_  
Examinador(a)

**Brasília/DF, maio de 2008.**

“Aprender é a única coisa que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”.

Leonardo da Vinci

À Deus, que caminha sempre comigo e me deu o dom da vida, à minha orientadora Érika, que me ajudou de forma decisiva para a realização do trabalho e à minha família, colegas de curso que compartilharam comigo momentos importantes e significativos.

Dedico este trabalho a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão desse trabalho e de mais uma fase da minha vida.

## RESUMO

O mundo passou e ainda passa por diversas mudanças no mundo dos negócios. Técnicas, táticas, conhecimentos, habilidades e atitudes estão sendo cada vez mais aperfeiçoadas por pessoas que buscam o sucesso. Esses são alguns dos conceitos que, trabalhados com seriedade e determinação, podem ser o ponto de partida para o sucesso profissional. Seja para negociar um produto, um serviço, ou até uma idéia, a negociação é uma ferramenta bastante importante e muito utilizada no mundo todo. Não são apenas empresários que a utilizam, mas sim todas as pessoas a usam sem mesmo perceber isso. A negociação está presente ativamente na vida das pessoas a todo o momento, e não somente no mundo empresarial, mas também em inúmeras situações corriqueiras do nosso dia-a-dia, que acabam mexendo com as nossas emoções e percepções. Um importante fator da negociação é a comunicação, tendo em vista que a mesma sendo bem aprimorada as chances de sucesso se tornam bem maiores. O objetivo do presente trabalho será analisar a realização de negócios em ambientes executivos, sendo que a metodologia utilizada para isso será um estudo de caso realizado através de entrevistas com empresários do Clube de Golfe de Brasília. O trabalho procurará mostrar também assuntos como empreendedorismo, a diferença entre um empreendedor e um administrador, a diferença entre idéias e oportunidades, e ainda, assuntos ligados à negociação como etapas de um processo de negociação, características de um negociador de sucesso, os erros mais comuns em um processo de negociação, o papel da confiança no processo de negociação, as estratégias, táticas e habilidades de negociação, e *network*.

Palavras-chave: Negociação, ambiente executivo, comunicação.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	08
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....	10
<b>2.1 Empreendedorismo</b> .....	10
2.1.1 Empreendedor X Administrador.....	11
2.1.2 Idéias X Oportunidades.....	12
<b>2.2 Negociação</b> .....	13
2.2.1 Etapas do processo de negociação.....	14
2.2.2 Ações do bom negociador.....	15
2.2.3 Erros comuns no processo de negociação.....	16
2.2.4 Confiança no processo de negociação.....	17
2.2.5 O uso de estratégias,táticas e habilidades de negociação.....	17
2.2.6 <i>Network</i> .....	18
<b>2.3 Ambientes informais de negociação</b> .....	19
2.3.1 O Golfe e suas vantagens.....	20
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	23
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	24
<b>4.1 Apresentação dos dados</b> .....	24
<b>4.2 Resumo das entrevistas</b> .....	31
<b>4.3 Análise Crítica</b> .....	33
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	35
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	37

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de negociação está presente em todos os lugares do mundo, desde a negociação de um simples item até uma negociação em que se estão em jogo contratos de importância globais. As espécies de negociação podem ser classificadas em três grandes segmentos a que as organizações estão expostas, sendo elas a nível dos poderes públicos federais, estaduais e municipais, nas relações com os sindicatos de classe e ainda, no âmbito interno, as frequentes negociações entre os diversos setores e níveis hierárquicos de uma empresa.

Tendo em vista o atual mundo globalizado, a negociação possui um importante papel nas organizações, pois ela é uma ferramenta indispensável e é através dela que as pessoas buscam atingir o que é almejado. Através de um processo de comunicação, a negociação procura criar um relacionamento entre as partes interessadas em satisfazer suas necessidades e, para que a negociação seja efetiva, deve ser criado um clima de cooperação ao invés de confronto, sendo necessário que as partes interessadas estejam dispostas a negociar.

O tema do trabalho é negociação, tendo como delimitação do mesmo o papel da negociação em ambientes executivos. O problema formulado para o trabalho foi definido como: um ambiente executivo, extra-empresa, propicia a estruturação de negócios vantajosos?

O foco principal desse trabalho diz respeito às negociações referentes a ambientes informais, e é importante notar que uma negociação está presente em 100% das atividades das empresas, sendo que a capacidade de negociar depende do sucesso ou insucesso de qualquer empreendimento, seja do mais simples ao mais complexo.

O trabalho tem como objetivo geral analisar a realização de negócios em ambientes executivos a partir de um estudo de caso do Clube de Golfe de Brasília e, como objetivos específicos, levantar teorias de empreendedorismo, levantar teorias sobre a negociação, estabelecer uma relação entre as teorias levantadas e a prática de um ambiente extra-organizacional a partir do estudo de caso realizado no Clube de Golfe de Brasília, apresentar os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com empresários do Clube de Golfe de Brasília e identificar as vantagens para os executivos de um negócio realizado em ambientes extra-empresa.

O presente trabalho foi realizado através de um estudo de caso realizado no Clube de Golfe de Brasília, em que foram realizadas entrevistas com pessoas que comandam empresas e que praticam golfe. O estudo de caso foi escolhido devido a esse local ser formado por um ambiente em que há uma grande quantidade de empresários de diferentes setores, que constantemente estão participando de processos de negociação e às vezes o realizam dentro do próprio clube, muitas vezes até mesmo durante uma partida e com outros empresários do próprio clube.

A monografia está subdividida em 5 partes, sendo elas: introdução, embasamento teórico, metodologia, entrevistas e conclusão. A introdução dirá qual será o rumo do trabalho, em seguida virá o embasamento teórico, com os conceitos, definições de temas diretamente ligados à negociação, depois será explicado qual foi à metodologia para a execução do trabalho. Após isso, o trabalho apresentará entrevistas com empresários do Clube de Golfe de Brasília sobre a importância do processo de negociação para os mesmos, a seguir uma análise das entrevistas seguida da conclusão e, por fim, as referências utilizadas para o desenvolvimento do trabalho.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Antes de falar do processo de negociação, é de extrema importância falar um pouco sobre alguns assuntos da administração que possuem ligação e causam influência em um processo de negociação. Os parágrafos a seguir trazem referências sobre o tema proposto e sobre outros temas ligados ao mesmo. Primeiramente, será abordado um assunto de grande influência na negociação, o empreendedorismo, trazendo sua definição, a diferença entre um empreendedor e um administrador e ainda, a diferença entre uma idéia e uma oportunidade. A seguir, será exposto o assunto negociação, etapas de um processo de negociação, ações de um bom negociador, erros comuns no processo de negociação, a confiança no processo de negociação, técnicas e táticas de negociação e com a citação de assuntos ligados a ela como *network*.

### 2.1 Empreendedorismo

O mundo tem passado por várias mudanças em pequenos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foi criada a maior parte das invenções que revolucionaram o modo de vida das pessoas. Geralmente essas invenções são frutos de inovação, de algo novo ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que antes ninguém ousou olhar de outra forma. Por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes de pessoas com características ímpares, que são visionárias, que questionam, que arriscam, que querem algo diferente, que fazem acontecer, que empreendem. A palavra empreendedora tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. (DORNELAS, 2001)

A sociedade atual, cada vez mais moderna e urbanizada, necessita de pessoas empreendedoras, capazes de criar empresas privadas ou qualquer outro tipo de organização, para gerar bens e serviços destinados a satisfazer as necessidades de uma população mundial crescente.

Empreendedores são pessoas diferentes, que possuem motivação única, que amam o que fazem e não ficam satisfeitos em serem apenas mais um, querem ser

reconhecidos, admirados e imitados, isto é, querem deixar um legado. (DORNELAS, 2001)

Ainda sobre características de um empreendedor, para Rinaldi Jr. (2006):

Sua característica marcante é a capacidade de executar, de transformar uma idéia em realidade, de cumprir objetivos movido pela força interior de fazer acontecer. Diante da necessidade ou da oportunidade, enxerga uma solução e se lança com afinco até vê-la implantada. Por isso muitos empreendedores não sossegam enquanto não começam seu próprio negócio, e nesse sentido o Brasil tem se destacado no cenário mundial de empreendedorismo.

O papel do empreendedor sempre foi fundamental na sociedade, mas de tempos para cá, o avanço tecnológico tem sido tão rápido, que necessita de um número muito maior de empreendedores. A economia e os meios de produção e serviços também se sofisticaram, de forma que hoje existe a necessidade de se formalizar conhecimentos, que eram apenas obtidos de forma experimental no passado. (BERNARDI, 2006)

O conhecimento de um empreendimento é criado através de habilidades pessoais, gosto por uma atividade e características da pessoa, até mesmo por aquelas que não tiveram nenhuma experiência com o ramo, inovando e fazendo nascer novas formas de negócio. (DORNELAS, 2001)

### 2.1.1 Empreendedor X Administrador

O administrador tem sido objeto de estudo há muito mais tempo que o empreendedor e, mesmo assim, ainda continuam as dúvidas sobre o que o administrador realmente faz.

A abordagem clássica, com foco na organização e na hierarquia, propõe que o trabalho do administrador ou a arte de administrar concentre-se nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar. (DORNELAS, 2001)

Por outro lado, para Dornelas (2001, p.30),

... existem muitos pontos em comum entre o administrador e o empreendedor, ou seja, o empreendedor é um administrador [...] o empreendedor possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa.

É importante observar que o empreendedor de sucesso possui uma característica singular, que é o fato de entender como poucas pessoas o negócio em que atua, tarefa que leva bastante tempo e necessita de muita experiência. (DORNELAS, 2001)

Para Schumpeter apud Dornelas (2001, p. 37), "... o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais".

Já para Kirzner apud Dornelas (2001, p.37), "... o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente".

Ambos autores afirmam que o empreendedor é um excelente identificador de oportunidades novas, sendo uma pessoa curiosa e sempre atenta a informações, sabendo que suas chances de sucesso aumentam de acordo com o tamanho de seu conhecimento.

Administradores e empreendedores possuem muitas características em comum, mas a figura do empreendedor necessita de características de um perfil que se destacam: senso de oportunidade, dominância, autoconfiança, otimismo, dinamismo, independência, persistência, criatividade, propensão ao risco, habilidade de relacionamento, entre outras. (BERNARDI, 2006)

Para Bernardi (2006, p. 12), "rotineira e popularmente, empreendedores bem-sucedidos são vistos como pessoas com "tino", com "visão", "visionários", "líderes", além de terem a conotação de realizador, enérgico e persistente."

### 2.1.2 Idéias X Oportunidades

Empreendedores de sucesso possuem um diferencial: eles estão a procura de novas idéias de negócio e de reais oportunidades de mercado, sempre atento a tudo que os rodeia. Eles são pessoas curiosas e questionam ao máximo, fazendo com que não aceitem a priori a explicação dada para os acontecimentos passados. (DORNELAS, 2001)

Segundo Dornelas (2001, p.49),

O que importa é como o empreendedor utiliza sua idéia, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa crescer. As oportunidades é que geralmente são únicas, pois o empreendedor pode ficar vários anos sem observar e aproveitar uma oportunidade de desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado e estabelecer uma parceria que o diferencie de seus concorrentes.

Ainda para Dornelas (2001, p. 61),

O que conta não é ser o primeiro a pensar e ter uma idéia revolucionária, mas sim o primeiro a identificar uma necessidade de mercado e saber como atendê-la, antes que outros o façam. Uma idéia isolada não tem valor se não for transformada em algo viável de implementar, visando a atender a um público-alvo que faz parte de um nicho de mercado mal explorado. Isso é detectar uma oportunidade.

Idéias novas aparecem quando a cabeça da pessoa está aberta para que isso aconteça, ou seja, quando ela está pronta para passar por experiências novas. Informação é base para novas idéias, sendo dever de todo o empreendedor estar bem informado. (DORNELAS, 2001)

## **2.2 Negociação**

Primeiramente, devemos saber que os negociadores devem ser pessoas extremamente focadas em seus objetivos, concentradas em seu trabalho, ter uma ótima relação interpessoal e uma grande rede de contatos.

A negociação está diretamente ligada a nossas vidas, tanto na vida profissional como no ambiente familiar. Quando um pai e seu filho conversam sobre como o filho poderá melhorar seu rendimento na escola, estão negociando. A mesma coisa ocorre quando marido e mulher decidem sobre quem vai cuidar do filho, ou ainda sobre quem vai fazer compras. Esses são exemplos de negociação no ambiente familiar. Já as negociações no trabalho, são mais onipresentes. Uma negociação profissional de certa forma é mais formal, sendo realizada na famosa mesa de negociações. (WATKINS, 2004)

A origem da palavra (negotiatus) significa “cuidar dos negócios” e, para Junqueira (1990, p.12),

Negociação é o processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Ainda conceituando negociação, para Watkins (2004, p.9),

A negociação é o meio pelo qual as pessoas lidam com suas diferenças – quer estas envolvam a compra de um carro novo, uma questão trabalhista, as condições de uma venda, uma aliança complexa entre duas empresas ou um acordo de paz entre países em guerra, as resoluções normalmente passam por uma negociação. Negociar é buscar o acordo por meio do diálogo.

A arte de negociar faz parte da rotina das pessoas e não somente das organizações. Para que se alcance um objetivo, seja ele qual for, as pessoas precisam utilizar a negociação e não apenas impor sua decisão. A negociação pode ser chamada de uma ferramenta do conhecimento utilizada para ajudar no encaminhamento e na resolução de conflitos. (ANDRADE, 2004)

### 2.2.1 Etapas do processo de negociação

O processo de negociação é dividido em várias etapas, sendo as quatro mais importantes: o planejamento, a abertura, o desenvolvimento e o acordo.

O planejamento é a etapa mais importante e também a mais negligenciada pelos negociadores, e é importante lembrar que o outro negociador ainda não está presente, pois se trata apenas do planejamento inicial. (JUNQUEIRA, 1990)

Na etapa do planejamento devemos examinar interesses e definir metas, coletar informações necessárias, prever possíveis impasses e como evitá-los e superá-os. (EL SAYED, 2003)

A abertura tem como objetivo primordial criar um clima positivo ao desenvolvimento do processo de negociação, deixando ambos os negociadores à vontade, criando um clima favorável ao entendimento desde o início. (JUNQUEIRA, 1990)

Na etapa de abertura é interessante “quebrar o gelo” e minimizar eventuais tensões das partes, apresentar seus propósitos e estimular o interlocutor a fazer o mesmo. (EL SAYED, 2003)

A etapa do desenvolvimento tem como objetivo básico detectar necessidades, expectativas e motivações da outra parte. Nessa etapa, é necessário perguntar e ouvir o interlocutor com bastante atenção, procurar e criar alternativas para ganhos de ambos, buscar concordância de posição vantajosa para ambos e ainda superar e evitar impasses. (EL SAYED, 2003)

Por fim, uma etapa que necessita de muita sensibilidade, em que deve ser evitadas a precipitação e a impaciência, o acordo. A etapa do acordo é caracterizada por algumas ações como resumir o que ficou combinado, a recapitulação dos benefícios de ambos, a formalização do compromisso, a definição dos próximos passos e ainda, definir um cronograma de trabalho. (EL SAYED, 2003)

### 2.2.2 Ações do bom negociador

Por ser entendida como um processo, necessitamos ter uma definição do objeto da negociação e ainda saber de que lugar tirar as informações para o perfeito planejamento e andamento da negociação. Para isso, segundo El Sayed (2003, p.41), é necessário levarmos em conta certas ações relevantes como:

- Identificar os aspectos comuns para ambas às partes;
- Perceber os interesses múltiplos que estão envolvidos;
- Manter o foco voltado para as soluções, em vez de desperdiçá-lo nos problemas;
- Focalizar os benefícios para ambas às partes;
- Avaliar todas as variáveis envolvidas;
- Conduzir o processo de forma a perceber qual o melhor momento para a tomada de decisão;
- Reforçar, depois da tomada de decisão, o compromisso acordado, de preferência registrando-o.

Segundo Andrade (2004, p.9),

... a abordagem do tema negociação propõe como passos essenciais uma correta identificação dos interlocutores para formar mesas de negociação; a identificação de suas necessidades, motivações e interesses, a condução dos debates com procedimentos democráticos e respeitosos; o fornecimento de informações confiáveis; a construção de clima positivo para que se desenvolva

uma pauta de transações entre os atores; a instituição de um processo de sucessivas negociações, em que se abandonam expectativas imediatistas por uma idéia de ganhos graduais.

Visto a importância da negociação em nossas vidas, seja no ambiente pessoal ou profissional, é fundamental aperfeiçoar nossas habilidades como negociadores, pois, mesmo com pequenos avanços nas nossas habilidades, podemos adquirir recompensas consideráveis. (WATKINS, 2004)

Para Drucker (2001, p. 42),

Toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam. A estratégia converte essa teoria em desempenho. Sua finalidade é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois a estratégia lhe permite ser intencionalmente oportunista.

Um processo de negociação bem realizado não faz somente um ganhador, mas gera condições de atender a satisfação de todas os grupos ou pessoas envolvidas, com os resultados atingidos. Saber ouvir e utilizar uma comunicação clara e correta são algumas habilidades que um bom negociador deve possuir. (EL SAYED, 2003)

### 2.2.3 Erros comuns no processo de negociação

As constantes mudanças do mundo globalizado fizeram com que os negociadores tenham que se adaptar. Certas táticas, estratégias e técnicas de negociação não devem ser mais utilizadas, sendo algumas delas, de acordo com Andrade (2004, p.15 e 16):

- Improvisação e falta de planejamento;
- Descobrir o ponto fraco do oponente e atacá-lo;
- Aplicar truques, macetes e artimanhas;
- Tentar manipular os outros;
- Agredir, dar murros na mesa, intimidar.

Ainda assim, certos negociadores insistem em repetir os mesmos erros, sendo que o mais comum é a ausência de planejamento do que deverá ser exposto durante os encontros negociais. Outros erros comuns cometidos pelas pessoas seriam a negociação com a pessoa errada, a insistência em uma posição, a perda do controle da

negociação, o afastamento das metas e limites estabelecidos, e, entre outros, a preocupação demais com o outro negociador. (EL SAYED, 2003)

#### 2.2.4 Confiança no processo de negociação

A confiança é um fator fundamental para o processo de negociação. Com a confiança, há a criação de um clima de negociação positivo, com as partes cooperando e acreditando mais umas nas outras. Através de comportamentos que geram confiança e comportamentos que não geram confiança, ela pode ser explorada e trabalhada pelas pessoas. O essencial é que o negociador seja incentivado a trabalhar com os comportamentos que geram confiança, deixando os que não geram confiança de lado. (JUNQUEIRA, 1990)

Junqueira (1990, p.47), decompõem a confiança em quatro aspectos, sendo eles:

- Credibilidade – o negociador deve cumprir ao que promete, fazer o que diz.
- Coerência/Congruência – dizer o que pensa, sem procurar necessariamente agradar à outra parte; descrever os fatos como eles acontecem, sem fazer enfeites; ter convicção sobre suas idéias, não mudá-las a todo momento.
- Receptividade/Aceitação – aceitar as pessoas como elas são e não ser impaciente ou crítico com os outros.
- Clareza/Abertura – abrir-se com os outros, tomar iniciativa para as negociações, não se esconder durante uma negociação.

#### 2.2.5 O uso de estratégias,táticas e habilidades de negociação

Segundo Junqueira (1990, p.35), “estratégias e táticas são meios alternativos para alcançar os objetivos desejados, tendo em vista as condições peculiares da negociação e do negociador”.

Saber ouvir com atenção permite aos negociadores obter importantes perguntas e repostas sobre o que está sendo negociado, fazendo com que haja a identificação dos interesses que envolvem a negociação e, conseqüentemente, facilitando a decisão de ambos. (EL SAYED, 2003)

Em relação a uma importante habilidade necessária à negociação, El Sayed (2003, p.42) afirma “utilizar a comunicação de forma clara e correta, incluindo-se aí todo

movimento corporal e gestual no processo de persuasão, que caracteriza o ponto central da negociação”.

Estratégias e táticas não são meios ou macetes que sempre geram lucro para o negociador, pois seu uso inadequado ou excessivo pode vir a gerar uma desconfiança por parte do outro negociador. Deve-se analisar o estilo do outro negociador e das condições da negociação para que o uso das estratégias e táticas não sejam negativas para o processo de negociação. (JUNQUEIRA, 1990)

De acordo com El Sayed (2003, p.43),

Independentemente de quem ou do que priorizar no processo de negociação, o mais importante é praticá-lo e não ter medo dos resultados que dele poderão advir. Só a prática permitirá que alcancemos o estado de arte, pois as técnicas de negociar e as táticas a serem utilizadas, todas elas são fruto da experiência do dia-a-dia em qualquer situação da nossa vida.

Uma ferramenta de grande destaque e que pode gerar grandes frutos para os empresários é o *network*, isto é, a rede de contatos. Pessoas com uma boa rede de contatos conseguem criar oportunidades de negócios com mais facilidade, visando um maior sucesso empresarial. Um bom *network* proporciona uma maior rede de relacionamentos, fazendo com que o indivíduo tenha mais facilidade de encontrar novos negócios que possam vir a ser rentáveis para os mesmos.

#### 2.2.6 Network

Executivos e donos de empresas de sucesso determinam a habilidade de fazer *network* como uma das mais importantes ferramentas para o sucesso profissional. O grande desafio é se tornar um bom negociador e cultivar uma rede de relacionamentos que tragam benefícios para todas as partes envolvidas. (DARLING, 2007)

Para Bolson (2005),

Para tecer uma boa rede de relacionamentos é fundamental que o empreendedor participe ativamente de eventos sociais, esportivos, religiosos, seminários, palestras e congressos. Quantos negócios interessantes não podem começar, por acaso, numa festinha de aniversário de crianças, numa reunião de pais de alunos, numa pelada de futebol, numa reunião de moradores do bairro, num churrasco ou festa beneficente.

Segundo Darling (2007, p.8), “*Networking* é a arte de construir e manter relacionamentos vantajosos. Todo mundo tem uma boa razão para participar – *networking* se faz em casa, no trabalho, na comunidade, em toda parte”.

A importância de construir uma rede de relacionamentos se faz devido a ela ser um bem pessoal intangível, um recurso poderoso que o empreendedor precisa saber construir, valorizar e, principalmente, preservar. (BOLSON, 2005)

Após o estabelecimento de uma rede de contatos, a sua manutenção deve ser levada bastante em conta. É de extrema importância manter contatos com pessoas de todos os lugares, como colegas de infância, colegas e ex-colegas de escola, de empresas, amigos de outras cidades. O foco jamais deve ser dado apenas àqueles que estão em condições financeiras melhores, pois nenhum de nós sabemos o que poderá ocorrer no futuro. (BOLSON, 2005)

Para que haja a formação e a manutenção das redes de relacionamento, a pessoa deverá sempre mostrar um espírito de troca, presteza e ajuda no atendimento de alguma solicitação por alguém. Mesmo que você não possa atender tal demanda, a resposta para tal deverá ser rápida e acompanhada por uma boa justificativa, demonstrando o respeito pelo próximo, o que aumenta o grau da relação. (BOLSON, 2005)

### **2.3 Ambientes informais de negociação**

Novos negócios são realizados diariamente por empresários do mundo todo, seja em lugares mais comuns, como uma mesa de reuniões, ou até mesmo em outros diversos ambientes executivos. Esse tópico do trabalho busca apresentar características de negociações feitas em lugares extra-empresa, em ambientes informais como um clube de golfe, que é tema do estudo de caso do trabalho.

Ambientes informais de comunicação favorecem a proposição, a negociação, a aceitação e, eventualmente, a cobrança de promessas entre os envolvidos, o que favorece a relação de confiança entre as pessoas. (MENDES, 2007)

Uma conversa informal pode ser caracterizada como uma ferramenta eficiente para que haja uma quebra nas barreiras de desconfiança e de receio entre os

indivíduos, pois este tipo de comunicação todas as partes encontram-se num estado de maior descontração. (MENDES,2007)

Apesar do caráter informal e natural, a interação entre pessoas por meio de conversas deve ser estimulada pelas organizações. Para que haja uma negociação efetiva é fundamental que se conheçam e desenvolvam as competências de comunicação, para um escutar e um falar efetivo, em que o ciclo de coordenação de ações, através dos atos declaratórios e das promessas assumidas, possa propiciar um ambiente de aprendizado e confiança que possibilite a intensificação do processo de negociação. (MENDES, 2007)

Um desses ambientes informais, que é tema do estudo de caso desse trabalho, é o campo de golfe, onde empresários de diversos seguimentos o freqüentam em busca de praticar um esporte e, além disso, buscar novos negócios através de conversas com demais empresários que também praticam esse esporte.

### 2.3.1 O Golfe e suas vantagens

A competitividade no mundo corporativo está cada vez mais acirrada, e as empresas querem inovar para chamar a atenção de seus clientes. Um aspecto importante neste meio é não perder o contato com seus parceiros, compradores e fornecedores. E um novo método atualmente bastante utilizado por executivos norte-americanos é fazer negócio durante uma partida de golfe. A prática chega ao Brasil e promete atrair os negociadores de plantão. Como o golfe é um esporte tranquilo, o profissional pode, a cada tacada, sugerir uma proposta de negócio ao outro jogador. (MARCONDES, 2003)

Uma grande prova de que o golfe vem crescendo não só como esporte, mas também como um incentivo à realização de negócios são informações divulgadas pela Confederação Brasileira de Golfe, que diz que não é raro a empresa multinacional incluir em suas exigências profissionais questões referentes à prática de golfe, uma vez que grandes negócios são fechados nestes campos.

Já está mais do que comprovado que o golfe é um esporte dinâmico, pois exige um alto grau de concentração e disposição por parte do praticante, desafiante, pois

nesse jogo você tem um desafio contra você mesmo: ganhar do próprio campo, e por último, um esporte totalmente sociável, pois o golfe proporciona não só inúmeras amizades, mas também contribui para o desenvolvimento da carreira profissional de muitas pessoas. (MARCONDES, 2003)

Segundo Marcondes (2003),

O campo de golfe é um lugar não apenas de diversão, descontração e alegria, mas sim um lugar onde também são resolvidas questões muito importantes. O campo como um lugar informal para a realização de conversas de negócios é um ambiente que cada vez mais cresce no mundo todo. Ao contrário de uma sala de reuniões, no campo de golfe o executivo pode respirar um ar fresco, relaxar, aliviar o stress e ao mesmo tempo cuidar de questões importantes de sua vida profissional de uma forma muito mais natural.

De acordo com o *site* da Confederação Brasileira de Golfe, o Circuito Empresarial de Golfe entra em 2008 repleto de mudanças e novidades. Com cinco patrocinadores estreados, disputa em oito campos diferentes e novas regras para o jogo, o Circuito Empresarial de Golfe se firma como o principal evento de golfe voltado para empresários e altos executivos de empresas. A intenção do circuito é promover o *networking* entre os jogadores. “O golfe é imbatível nisso. Como uma partida dura cerca de quatro horas, os participantes têm chance de ficar lado a lado com possíveis clientes e parceiros de negócio durante bastante tempo, enquanto praticam uma atividade prazerosa”, diz Paulo Pimentel, diretor da Golfe & Cia, organizadora do Circuito Empresarial de Golfe.

O Golfe não colabora somente com o desenvolvimento físico da pessoa, mas também com o social, emocional e mental. Movimentos harmoniosamente suaves, contínuos e coordenados auxiliam no combate ao stress, estimulam a circulação e oxigenação, aumentam a resistência física e reduzem o colesterol. Além do desenvolvimento saudável e convivência social, a atividade também proporciona o treino da paciência, a prática do relaxamento, o desenvolvimento da concentração, o exercício do raciocínio para a precisão e eficiência da tacada, o incentivo da coordenação motora e visualização. (MARCONDES, 2003)

A inclusão da prática de golfe no currículo é positiva e oportuna. Grandes empresas do mundo todo buscam esse diferencial no currículo de um funcionário e, sem dúvidas, ter isso em seu currículo pode ser uma qualidade que futuramente possa render muitos frutos e ser um enorme diferencial. Em outra visão em relação aos benefícios do jogo, vale ressaltar que o golfe é um esporte ecológico, primeiro por

colocar o homem em contato com a natureza, bem como a construção dos campos pode resultar na preservação de áreas verdes e abertas ou na recuperação de uma área devastada.(MARCONDES, 2003)

### 3 METODOLOGIA

Essa parte do trabalho abordará a metodologia utilizada para a realização do mesmo, constando o método utilizado, o tipo de pesquisa, os instrumentos que foram usados para sua elaboração e ainda as técnicas utilizadas. Uma boa definição de metodologia seria, para Michel (2005, p.51), “um caminho que se traça para atingir um objetivo qualquer”.

Para que o presente trabalho fosse desenvolvido, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que tem por objetivo o uso de livros e artigos científicos para um melhor entendimento do tema e que consiste, para Michel (2005, p.32), “numa fase da pesquisa cujo objetivo é auxiliar na definição de objetivos e levantar informações sobre o assunto objeto de estudo”.

Outra ferramenta utilizada foi o estudo de caso, que é uma pesquisa de campo e consistiu em quatro entrevistas realizadas com empresários que praticam golfe no Clube de Golfe de Brasília e tem como definição, segundo Nascimento (2002, p.100), “... permitir o estudo detalhado e aprofundado de uma questão ou caso”.

O método utilizado para a criação do trabalho foi o método dedutivo, que, segundo Nascimento (2002, p.17), consiste em “... a partir de verdades universais, tirar conclusões particulares”. A técnica de coleta de dados foi a entrevista, no qual foram formuladas questões relativas ao tema para que os entrevistados indicassem seus pontos de vista para depois ser feita uma verificação da teoria com a prática.

A entrevista pode ser definida como um encontro de indivíduos que se colocam face a face para que um deles possa obter informações do outro sobre determinado assunto. De acordo com Michel (2005, p.42), a entrevista pode ser entendida como um “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

## **4 ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso a seguir trata-se de entrevistas contendo perguntas elaboradas pelo aluno Maurício Guimarães de Biasi Machado, do curso de Administração do UniCeub, com a orientação da professora Érika Costa Vieira Gagliardi. As entrevistas foram realizadas com empresários das empresas STD – Sistemas Técnicos Digitais, CASEENG – Consultoria, Assessoria e Engenharia LTDA, Feres Jabor & Advogados Associados S/C, ECL – Engenharia e Construção LTDA. As perguntas têm como base o tema do presente trabalho e tem como objetivo saber a opinião dos mesmos em relação aos assuntos ligados à negociação e a ela realizada em ambientes informais, como por exemplo, nesse caso, o Clube de Golfe de Brasília.

### **4.1 Apresentação dos dados**

#### **1ª Entrevista 28/04/2008**

##### **Empresa**

STD- Sistemas Técnicos Digitais

##### **Cargo**

Sócio.

#### **1) Como ocorre um processo de negociação em um ambiente extra-organizacional?**

R.: “O processo de negociação em um ambiente extra-organizacional ocorre com menos formalidade, e especialmente no Clube de Golfe há um conhecimento mútuo das partes envolvidas, uma maior convivência e confiança”.

#### **2) Quais as vantagens de um processo de negociação realizado em ambientes fora da empresa?**

R.: “As vantagens de um processo de negociação feito em ambientes fora da empresa são, entre outros: o conhecimento mútuo muito grande e um alto grau de confiança entre as partes que irão negociar, e um ponto muito importante é que não há apenas aquele tratamento de um negócio comercial, mas sim um tratamento de

parceria, visto que a amizade e o bom relacionamento podem fazer parte desse tipo de negociação”.

**3) Um ambiente extra-organizacional proporciona boas oportunidades de novos negócios? Já foi beneficiado por algum?**

R.: “Proporciona sim, pois a comunidade, as pessoas que fazem parte desse tipo de ambiente são conhecidas pelas atividades que elas exercem profissionalmente, fazendo com haja indicações de pessoas através de referências de uma pessoa para outra. Quando há demandas em certas áreas as pessoas são contatadas. Já fui beneficiado mais de uma vez através de negócios fechados por intermédio do clube de golfe”.

**4) Sua opção pela prática do esporte (golfe) ocorreu por interesse empresarial e profissional relacionado à formação de *Networking*? Sim ou não? Por quê?**

R.: “A minha opção pelo golfe não despertou devido ao *network*, mas naturalmente isso se formou depois. A idéia inicial foi conhecer um esporte e o *network* veio como consequência. Já possuía um breve entendimento sobre golfe, pois o pai de um amigo era membro do Clube de Golfe de Brasília quando eu fazia faculdade. Mais tarde, vi anúncios sobre golfe no jornal e fui procurar saber mais e comecei a jogar e estou lá até hoje”.

**5) Qual tem sido sua percepção da influência da prática do golfe no seu desempenho pessoal (físico, mental e intelectual), profissional e empresarial. Dê exemplos.**

R.: “O golfe não é um esporte muito aeróbico, mas você realiza uma ótima caminhada, que é saudável para a pessoa. O golfe ajuda a fazer você encarar os desafios com mais naturalidade e mais frequência. A cada tacada você deve decidir o que fazer na tacada seguinte, e esse processo de decisão do golfe ajuda no dia-a-dia. Além disso, o golfe ajuda na concentração, ele é um misto que trabalha constantemente com a calma e a ansiedade”.

**6) Se você tivesse que destacar um único aspecto/fator que relaciona o bom desempenho pessoal, profissional e empresarial com a prática do golfe, qual seria? Se puder, cite mais 2.**

R.: “Para mim, esse aspecto seria o *network* que o golfe nos proporciona. A rede de contatos é muito forte e há um leque bem variado de oportunidades. Outros dois aspectos seriam a melhora mental (melhora da concentração e da ansiedade) e também o aspecto social do esporte, que é propriamente dito um hobby para mim que traz relaxamento e me acalma”.

## **2ª Entrevista 28/04/2008**

### **Empresa**

CASEENG – Consultoria, Assessoria e Serviços de Engenharia LTDA.

### **Cargo**

Sócio-diretor.

**1) Como ocorre um processo de negociação em um ambiente extra-organizacional?**

R.: “De início podemos dizer que o “campo neutro” favorece a ambas as partes, permitindo que os negociadores atuem de forma isenta dos papéis de anfitrião. Etapas mais longas de conversas sobre os negócios, intercalados por outros temas que favorecerão o aprofundamento de pontos e clareza nas propostas e contra-propostas em situação em que as pessoas provavelmente não estejam sob stress ou pressionadas pelo ambiente convencional”.

**2) Quais as vantagens de um processo de negociação realizado em ambientes fora da empresa?**

R.: “Especificamente, um ambiente de golfistas estará permeado por maior confiança e conhecimento entre os negociadores”.

**3) Um ambiente extra-organizacional proporciona boas oportunidades de novos negócios? Já foi beneficiado por algum?**

R.: “Qualquer ambiente extra-organizacional bem qualificado pode proporcionar oportunidades de negócios. Vivemos numa era de pleno desenvolvimento de grandes *networks*. Esportes como o golfe permitem desenvolver um *network* seletivo em termos de negócios, pois os praticantes de golfe normalmente detêm algum poder decisório sobre os negócios de sua empresa e ainda as relações desenvolvidas neste esporte aprofundam o conhecimento e amizade entre os praticantes. Já fui diversas vezes beneficiado e também beneficiei a outros”.

**4) Sua opção pela prática do esporte (golfe) ocorreu por interesse empresarial e profissional relacionado à formação de *Network*? Sim ou não? Por quê?**

R.: “A opção foi por praticar um esporte saudável. Ou seja, em um certo momento senti a necessidade de continuar praticando algum esporte e, como tênis e futebol não davam mais, fui experimentar o golfe a quem fui apresentado por uma matéria de jornal. O *network* veio como consequência e como uma boa surpresa. Acredito que a inversão da lógica não funcionaria”.

**5) Qual tem sido sua percepção da influência da prática do golfe no seu desempenho pessoal (físico, mental e intelectual), profissional e empresarial. Dê exemplos.**

R.: “O golfe é um esporte extremamente saudável e chego a afirmar que hoje meus desempenhos pessoal, profissional e empresarial estariam seriamente comprometidos sem a prática desse esporte. Um horário para dormir regularizado, serenidade para negociar e decidir e mais paciência são alguns exemplos”.

**6) Se você tivesse que destacar um único aspecto/fator que relaciona o bom desempenho pessoal, profissional e empresarial com a prática do golfe, qual seria? Se puder, cite mais 2.**

R.: “Esse único fator, para mim, seria o equilíbrio físico, mental, emocional. Outros dois relevantes também seriam o *network* e uma visão ampliada”.

**3ª Entrevista 29/04/2008**

**Empresa**

Feres Jaber & Advogados Associados S/C

**Cargo**

Sócio-Presidente

**1) Como ocorre um processo de negociação em um ambiente extra-organizacional?**

R.: “Primeiramente, é importante frisar que qualquer que seja o processo, ele não está centrado simplesmente na organização em si e que o foco único na empresa restringe as oportunidades. Os ambientes extra-organizacionais abrem um leque muito maior de oportunidades, a abertura entre as pessoas é maior. A negociação se desenvolve muito mais nesses ambientes, é mais favorável e muito mais simples”.

**2) Quais as vantagens de um processo de negociação realizado em ambientes fora da empresa?**

R.: “A principal vantagem na minha opinião é a pessoa poder se expressar, documentar e simular aspectos legais. Outras vantagens seriam ter o tempo maximizado, a despersonalização da pressão que a organização exerce nos negociadores entre outros”.

**3) Um ambiente extra-organizacional proporciona boas oportunidades de novos negócios? Já foi beneficiado por algum?**

R.: “Ambientes fora da empresa, a meu ver, geram negócios mais promissores. Mais de 50% dos negócios realizados por mim foram em ambientes fora da empresa”.

**4) Sua opção pela prática do esporte (golfe) ocorreu por interesse empresarial e profissional relacionado à formação de *Networking*? Sim ou não? Por quê?**

R.: “Não iniciei a prática do golfe devido a questões profissionais, mas sim pelo contrário, por puro prazer. Mas tenho exemplos de pessoas próximas que a própria empresa incentiva à prática do golfe por executivos de alto-escalão”.

**5) Qual tem sido sua percepção da influência da prática do golfe no seu desempenho pessoal (físico, mental e intelectual), profissional e empresarial. Dê exemplos.**

R.: “No golfe, 70% do jogo é equilíbrio emocional. Para mim, o golfe é uma das formas mais aliviadoras de pressão mental. Praticando golfe, você tem um contato direto com a natureza, você caminha, toma chuva e sol, e isso tudo, para mim, leva a um fortalecimento intelectual. Em relação ao desempenho profissional e empresarial, no golfe há troca de informações entre os praticantes, eles se colocam a disposição um do outro, há uma ajuda mútua através de diálogos construtivos e bons relacionamentos”.

**6) Se você tivesse que destacar um único aspecto/fator que relaciona o bom desempenho pessoal, profissional e empresarial com a prática do golfe, qual seria? Se puder, cite mais 2.**

R.: “O principal, sem sombra de dúvidas, é o equilíbrio emocional. Além disso, destaco o raciocínio rápido e preciso. Há uma absoluta harmonia entre o desejo de acertar, a competição em si e o resultado final, que é o desejo maior, a busca da melhoria e da perfeição”.

#### **4ª Entrevista 29/04/2008**

##### **Empresa**

ECL – Engenharia e Construção LTDA

##### **Cargo**

Sócio-diretor

**1) Como ocorre um processo de negociação em um ambiente extra-organizacional?**

R.: “Em um ambiente extra-organizacional, um processo de negociação ocorre quando pessoas que possuem interesses convergentes estão se dedicando a uma atividade em comum. A negociação nesse tipo de ambiente é feita se for um momento oportuno”.

**2) Quais as vantagens de um processo de negociação realizado em ambientes fora da empresa?**

R.: “Há vantagens, pois são ambientes espontâneos e naturais, já o ambiente em um ambiente formal a negociação é muito compulsória”.

**3) Um ambiente extra-organizacional proporciona boas oportunidades de novos negócios? Já foi beneficiado por algum?**

R.: “Um ambiente extra-organizacional, como o clube de golfe, proporciona ótimas oportunidades de novos negócios e já fui sim beneficiado por mais de uma vez”.

**4) Sua opção pela prática do esporte (golfe) ocorreu por interesse empresarial e profissional relacionado à formação de *Networking*? Sim ou não? Por quê?**

R.: “Ocorreu sim, pois fiquei sabendo que certa pessoa que atuava em minha área de interesse e jogava golfe, com isso decidi iniciar a prática para uma maior aproximação”.

**5) Qual tem sido sua percepção da influência da prática do golfe no seu desempenho pessoal (físico, mental e intelectual), profissional e empresarial. Dê exemplos.**

R.: “De acordo com a teoria do ócio produtivo, formulada pelo italiano Domenico de Masi, em que no decorrer do tempo o trabalho manual foi sendo substituído por equipamentos, o ser humano passou a ter mais tempo livre, e esse tempo ocioso deve ser usado de maneira produtiva, que pode ser num campo de golfe. No golfe, posso ter uma distração prazerosa, superando a ansiedade em momentos em que a negociação está presente”.

**6) Se você tivesse que destacar um único aspecto/fator que relaciona o bom desempenho pessoal, profissional e empresarial com a prática do golfe, qual seria? Se puder, cite mais 2.**

R.: “O principal, na minha opinião, seria a capacidade de concentração. Outro fator importante que a prática do golfe me proporciona é o relaxamento (anti-stress)”.

#### 4.2 Resumo das entrevistas

<b>Processo</b>	
<b>STD</b>	Menos formal, maior confiança.
<b>CASEENG</b>	Etapas mais longas, maior clareza e menor stress e pressão.
<b>FERES &amp; JABER</b>	Maior abertura das pessoas, mais favorável e simples.
<b>ECL</b>	Processo realizado em momentos oportunos.

Fonte: Tabela elaborada pelo aluno Maurício Guimarães de Biasi Machado, aluno do curso de Administração do Uniceub.

<b>Vantagem</b>	
<b>STD</b>	Conhecimento mútuo, alto grau de confiança e bom relacionamento.
<b>CASEENG</b>	Confiança e conhecimento
<b>FERES &amp; JABER</b>	Tempo maximizado e despersonalização da pressão
<b>ECL</b>	Ambientes espontâneos e naturais

Fonte: Tabela elaborada pelo aluno Maurício Guimarães de Biasi Machado, aluno do curso de Administração do Uniceub.

<b>Oportunidade</b>	
<b>STD</b>	Boas oportunidades, há indicações e já foi sim beneficiado
<b>CASEENG</b>	Ambiente qualificado, já beneficiou e já foi beneficiado
<b>FERES &amp; JABER</b>	Negócios mais promissores e mais de 50% dos negócios foi realizado fora
<b>ECL</b>	Ótimas oportunidades e já foi beneficiado

Fonte: Tabela elaborada pelo aluno Maurício Guimarães de Biasi Machado, aluno do curso de Administração do Uniceub.

<b>Network</b>	
<b>STD</b>	<i>Network</i> se formou como consequência, naturalmente
<b>CASEENG</b>	<i>Network</i> veio como consequência e foi uma surpresa
<b>FERES &amp; JABER</b>	Não iniciou devido à vida profissional, mas sim por prazer
<b>ECL</b>	Interesse pela forte rede de contatos

Fonte: Tabela elaborada pelo aluno Maurício Guimarães de Biasi Machado, aluno do curso de Administração do Uniceub.

<b>Desempenho</b>	
<b>STD</b>	Encara os desafios com mais naturalidade, maior concentração
<b>CASEENG</b>	Poder de decisão e paciência
<b>FERES &amp; JABER</b>	Alívio da pressão mental e bom para o desempenho profissional
<b>ECL</b>	Distração, superação da ansiedade

Fonte: Tabela elaborada pelo aluno Maurício Guimarães de Biasi Machado, aluno do curso de Administração do Uniceub.

### 4.3 Análise Crítica

Nessa etapa do trabalho apresenta-se uma discussão sobre o contexto das entrevistas com dirigentes das empresas STD – Sistemas Técnicos Digitais, CASEENG – Consultoria, Assessoria e Engenharia LTDA, Feres Jabor & Advogados Associados S/C e ECL – Engenharia e Construção LTDA. Esses resultados visam conhecer as semelhanças e as diferenças dos processos de negociação realizados pelos entrevistados e pelas empresas em que os mesmos comandam. Outro objetivo dessa etapa é associar toda a teoria mostrada no presente trabalho com o que é praticado pelos entrevistados em cada uma de suas empresas.

As entrevistas realizadas tinham como objetivo saber como ocorre um processo de negociação em ambientes extra-organizacionais, quais as vantagens de negócios realizados em ambientes fora das empresas, se um ambiente extra-organizacional como o Clube de Golfe proporciona boas oportunidades de novos negócios, se o *network* influenciou o entrevistado a começar a praticar golfe, qual é a influência do golfe em relação ao desempenho pessoal, empresarial e profissional e, por último, o entrevistado deveria citar um fator que relaciona o bom desempenho pessoal, empresarial e profissional relacionado à prática do golfe.

Após a apresentação dos resultados, é possível perceber que nem todos os entrevistados tem o mesmo ponto de vista dos demais, significando que cada um deles possui objetivos e características em suas organizações. Pode-se perceber que o estilo de negociação que cada um deseja seguir está baseado em suas respectivas vivências e experiências, e que apesar do conhecimento teórico, muitas vezes a experiência pessoal prevalece na tomada de decisão, sendo apenas parte da teoria sobre negociação usada por eles. Com isso, pode-se afirmar que pessoas com o mesmo conhecimento sobre a teoria da negociação podem realizar o processo de negociação tendo como resultado decisões pouco semelhantes dos demais.

Um ponto importante a ser apresentado é que, perguntados sobre as características de uma negociação realizada em ambientes informais, os entrevistados tiveram respostas que vão ao encontro com a teoria apresentada por Mendes (2007), dizendo que esse ambiente proporciona uma maior confiança e que as partes envolvidas não estão ou estão menos pressionadas nesse tipo de ambiente.

Outro ponto a ser destacado em relação às entrevistas é que todos os 5 entrevistados afirmam que o ambiente do clube de golfe proporciona ótimas oportunidades de novos negócios, visto que todos, sem exceção, já foram beneficiados mais de uma vez devido ao ambiente que o clube os proporciona.

Em relação ao *network*, apenas um dos entrevistados admitiu ter iniciado a prática do esporte devido a ele, mas todos confirmaram que em ambiente de golfistas, como consequência, acaba sendo criada uma boa rede de contatos, favorecendo os mesmos devido a uma maior quantidade de oportunidades que é submetida aos praticantes.

Um dos entrevistados, o dirigente da empresa Feres Jabor & Advogados Associados S/C, fez um importante comentário no decorrer de sua entrevista, afirmando que um primo seu, pessoa que está trabalhando em um alto cargo da americana *MasterCard*, disse a ele que a empresa “obriga” executivos de alto-escalão a praticar golfe, destinando aos mesmos quatro horas diárias para a prática de golfe e simultaneamente essas quatro horas para tratar de assunto profissionais sem pressão.

Um bom exemplo que confirma a teoria apresentada foi tirado de uma conversa com o dirigente da CASEENG – Consultoria, Assessoria e Engenharia LTDA, em que o mesmo afirmou que prefere e faz o possível para que reuniões de negócios sejam realizadas em ambientes fora do escritório, como em aeroportos, restaurantes e muitas vezes no Clube de Golfe de Brasília. Ele afirma que esses ambientes proporcionam uma conversa mais natural, menos formal e que, com isso, os resultados podem ser mais positivos caso a negociação seja feita em uma mesa de reuniões.

Por fim, um último aspecto a ser destacado é que, de acordo com a teoria de Marcondes (2003), os entrevistados afirmaram que o golfe, além de trazer benefícios profissionais, traz também benefícios para a saúde dos mesmos, devido ao fato de estarem de encontro com a natureza e ao mesmo tempo estar realizando uma atividade física, mesmo que ela não seja muito desgastante.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a leitura do presente trabalho, podemos perceber que a negociação é uma técnica extremamente importante na vida das pessoas, e, como foi dito no decorrer do trabalho, a negociação está presente em vários momentos da vida das pessoas, e não só em momentos em que o aspecto profissional é exigido. Para que haja uma negociação tranqüila e sem “dores de cabeça”, ela deve ser feita com muita calma, com bastante concentração e, ainda, com um objetivo de cooperação entre as partes que estão envolvidas, seguindo com clareza todas as etapas para que não haja erros e problemas futuros. Seguindo todas essas “dicas”, as pessoas podem usar essa técnica de forma a obter sucesso naquilo que elas desejam.

O problema levantado por este trabalho está relacionado com as negociações realizadas em ambientes informais, e ainda, se os mesmos propiciam a estruturação de negócios vantajosos. Sendo assim, com a análise das entrevistas podemos confirmar o que a teoria nos mostra, pois, sem exceção, os entrevistados afirmaram que o ambiente do Clube de Golfe de Brasília pode gerar ótimas oportunidades de novos negócios, sendo ainda um ambiente de relaxamento em que os praticantes podem a cada tacada, além de se exercitarem, terem um bom diálogo com futuros clientes ou parceiros sobre negócios que possam a vir a acontecer.

O objetivo geral do trabalho foi atingido, pois através do estudo de caso realizado através das entrevistas com empresários que praticam o esporte no Clube de Golfe de Brasília, foi constatado que uma negociação realizada em um ambiente informal como o clube de golfe leva vantagens em relação a um negócio realizado dentro da empresa, pois há um clima de maior descontração e maior confiança por parte dos praticantes.

O desenvolvimento do trabalho, devido a natureza do tema, ocorreu com um pouco de dificuldade devido a pequena quantidade de bibliografia específica em relação à negociação em ambientes informais como o clube de golfe, visto que esse assunto principal do trabalho é de pouca familiaridade pelas pessoas mas, por outro lado, é um assunto muito interessante e também muito importante pois através dos resultados a favor desse tipo de negociação, muitos empresários podem incentivar e serem incentivados a começar a praticar esse esporte, devido aos benefícios físicos que o

mesmo proporciona para a saúde e ainda em relação aos benefícios profissionais do mesmo, que inclui uma maior rede de relacionamentos, trazendo maiores chances de oportunidades.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Princípios de negociação: ferramentas e gestão*. São Paulo: Atlas, 2004.

BERNARDI, Luiz Antonio. *Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOLSON, Eder. *Empreendedorismo e networking*, 23 de junho de 2005. Disponível em: [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br). Acesso em 10/04/2008

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE GOLFE, [Home page], 2008. Disponível em: [www.cbg.com.br](http://www.cbg.com.br). Acesso em: 10 abril de 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. 1 ed. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Desafios Gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

EL SAYED. A negociação no processo de gestão empresarial. Revista FAE BUSINESS, n.7, nov. 2003.

JUNIOR, Rinaldi. *Empregado, empreendedor ou empresário*. HSM Management, São Paulo, 14 nov. 2006.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. *Negociação: Tecnologia e Comportamento*. 6 ed. Rio de Janeiro: COP Editora, 1990.

MARCONDES, Thienne. *Campo de golfe: boa opção para fechar negócios. Carreira e Sucesso*, 12 de agosto de 2003.

MENDES, Sérgio. *A Gerência de Conversas como Prática de Socialização do Conhecimento*. Disponível em: [www.philoterapia.com.br](http://www.philoterapia.com.br). Acesso em 10/04/2008

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 2005.

NASCIMENTO, Dinalva de Melo. *Metodologia do trabalho científico: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

WATKINS, Michel. *Harvard Business Essentials: Negociação*. Rio de Janeiro: Record, 2004.