

ALÉM DO MÉTODO HARVARD: A NEGOCIAÇÃO COMO DECISÃO ESTRATÉGICA

BEYOND THE HARVARD METHOD: NEGOTIATION AS A STRATEGIC DECISION

Ms. Rafael Paim Broglio Zuanazzi¹

Dra. Daniela Pellin²

RESUMO

A negociação é competência estruturante das interações humanas e instrumento estratégico essencial às organizações contemporâneas. Historicamente, a formação de negociadores foi dominada por uma dicotomia redutora entre a barganha posicional (competitiva) e o modelo baseado em interesses (colaborativo), consolidando a crença na superioridade universal deste último. Este artigo empreende uma análise crítica e comparativa desses modelos, ampliando o espectro teórico para as abordagens contemporâneas da Negociação 3-D e da Abordagem Situacional. O problema de pesquisa investiga em que medida os modelos multidimensionais superam as limitações das abordagens clássicas e como a escolha metodológica consciente impacta a resolução de conflitos em ambientes de alta complexidade. Metodologicamente, trata-se de pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, que combina revisão bibliográfica — confrontando Fisher e Ury (Método Harvard), Lax e Sebenius (Negociação 3-D) e G. Richard Shell (Abordagem Situacional) — com a análise de dois casos práticos: uma mediação tributária entre empresa e Fisco e um conflito corporativo interno. O estudo integra ainda a dimensão ética como componente estrutural da estratégia, examinando as escolas de conduta (Jogo, Idealista e Pragmática). Os resultados demonstram que, embora as ferramentas do Método Harvard ofereçam eficiência processual e preservem relacionamentos, sua aplicação isolada é insuficiente em cenários estruturalmente desfavoráveis. A eficácia negocial depende primordialmente da arquitetura estratégica do cenário (setup) e da definição rigorosa da Melhor Alternativa a um Acordo Negociado (BATNA). Conclui-se que o método não é atributo intrínseco do processo negocial, mas decisão estratégica do negociador. Refuta-se a hierarquia absoluta entre os modelos, defendendo que a maestria reside na capacidade diagnóstica e na fluidez para transitar entre estilos colaborativos e competitivos, sempre respeitando os limites éticos que garantem a sustentabilidade das relações e a reputação profissional.

PALAVRAS-CHAVE: Negociação. Método Harvard. Negociação 3-D. Abordagem Situacional. Ética na Negociação

ABSTRACT

Negotiation is a structuring competence of human interaction and an essential strategic tool for contemporary organizations. Historically, negotiator training has been dominated by a reductive dichotomy between positional (competitive) bargaining and the interest-based (collaborative) model, consolidating the belief in the latter's universal superiority. This article undertakes a

¹ Gerente Jurídico na Russell Bedford Brasil. Especialista em Direito Tributário. Mestrando Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios na UNISINOS.

² Professora e Pesquisadora do Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios da UNISINOS. Advogada. Empresária. Doutora em Direito Público. Pós-doutora em Direito Privado. Especialista em Governança de TI. Lider do Grupo de Pesquisa CuboTech/CNPq. E-mail: dpellin@unisinos.br

critical and comparative analysis of these models, expanding the theoretical spectrum to include contemporary approaches such as 3-D Negotiation and the Situational Approach. The central research problem investigates to what extent multidimensional models overcome the limitations of classical approaches and how conscious methodological choice affects conflict resolution in highly complex environments. Methodologically, this is a qualitative, exploratory, and descriptive study that combines a literature review — contrasting Fisher and Ury (Harvard Method), Lax and Sebenius (3-D Negotiation), and G. Richard Shell (Situational Approach) — with the analysis of two practical cases: a tax mediation between a company and the tax authority, and an internal corporate conflict. The study also integrates the ethical dimension as a structural component of strategy, examining the conduct schools (Game, Idealist, and Pragmatic). The results show that, although Harvard Method tools offer procedural efficiency and preserve relationships, their isolated application is insufficient in structurally unfavorable scenarios. Negotiation effectiveness depends primarily on the strategic architecture of the scenario (setup) and on the rigorous definition of the Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA). The study concludes that the method is not an intrinsic attribute of the negotiation process, but a strategic decision by the negotiator. It refutes any absolute hierarchy among models, arguing that mastery lies in diagnostic capacity and in the fluidity to move between collaborative and competitive styles, always respecting the ethical limits that ensure the sustainability of relationships and professional reputation.

KEYWORDS: Negotiation. Harvard Method. 3-D Negotiation. Situational Approach. Ethics in Negotiation.

1 Introdução

A negociação constitui uma competência estruturante das interações humanas e um instrumento estratégico indispensável ao funcionamento das organizações contemporâneas. Tradicionalmente definida como um meio para alcançar objetivos por meio do engajamento com outra parte (FISHER; URY, 1991), a negociação ultrapassa o mero intercâmbio de concessões, configurando-se como um processo comunicacional bidirecional orientado à construção de acordos. Tal processo se desenvolve em um ambiente marcado pela coexistência de interesses convergentes e divergentes, exigindo das partes não apenas capacidade argumentativa, mas discernimento contextual (MARASCHIN, 2017).

Em cenários corporativos de elevada complexidade, a aptidão para negociar de forma eficaz impacta diretamente o desempenho organizacional, influenciando resultados financeiros, a durabilidade das relações profissionais, a gestão de conflitos internos e a alocação racional de recursos. Nesse contexto, consolidou-se, no ensino e na prática, a crença amplamente difundida na superioridade intrínseca do Método Harvard — ou negociação baseada em princípios — em relação aos modelos tradicionais de barganha posicional. Essa visão pressupõe que a adoção de uma postura colaborativa constituiria atributo inerente à “boa” negociação, relegando posturas competitivas à categoria de práticas ultrapassadas ou contraproducentes.

A realidade organizacional, contudo, revela um cenário mais complexo. As interações

negociais são atravessadas por assimetrias de poder, restrições temporais, incentivos contraditórios e dilemas éticos, fatores que desafiam a aplicabilidade universal de qualquer método. À luz dessas dinâmicas, emerge o problema de pesquisa que orienta este trabalho: em que medida os modelos contemporâneos e multidimensionais de negociação superam as limitações das abordagens clássicas e como a escolha metodológica consciente influencia a resolução de conflitos?

A hipótese inicial sugere que a negociação baseada em princípios tornaria obsoleta a barganha posicional. Entretanto, o aprofundamento teórico conduziu a uma hipótese mais refinada: não há hierarquia absoluta entre os métodos. As ferramentas propostas pelo Método Harvard mostram-se particularmente eficientes na criação de valor e na organização do processo, principalmente quanto a definição da melhor alternativa em caso da não realização de acordo (*BATNA*), o qual identifica-se como ponto principal. Contudo, a eficácia do método depende da análise acurada do contexto, da preparação estratégica do ambiente (*setup*). Assim, a escolha metodológica deve ser compreendida como uma decisão estratégica do negociador, que pode transitar entre estilos colaborativos e competitivos conforme as demandas situacionais.

A justificativa para este estudo reside na necessidade de oferecer aos gestores, advogados e demais profissionais uma visão crítica e integrada da negociação, que transcenda a aplicação mecânica de técnicas e incorpore a compreensão da negociação como arquitetura estratégica dos acordos.

Metodologicamente, a pesquisa classifica-se como aplicada, uma vez que visa produzir conhecimento orientado ao aperfeiçoamento de práticas profissionais; adota abordagem qualitativa, centrada na interpretação de conceitos e fenômenos; e possui caráter exploratório e descritivo, buscando ampliar a compreensão sobre a eficácia comparada dos modelos de negociação. Os procedimentos técnicos utilizados são a revisão bibliográfica, a partir da análise das contribuições de Fisher e Ury (1991), Shell (2006) e Lax e Sebenius (2006), e o estudo de caso, empregado para demonstrar a aplicabilidade prática das teorias examinadas.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS: DO ESTILO AO MÉTODO

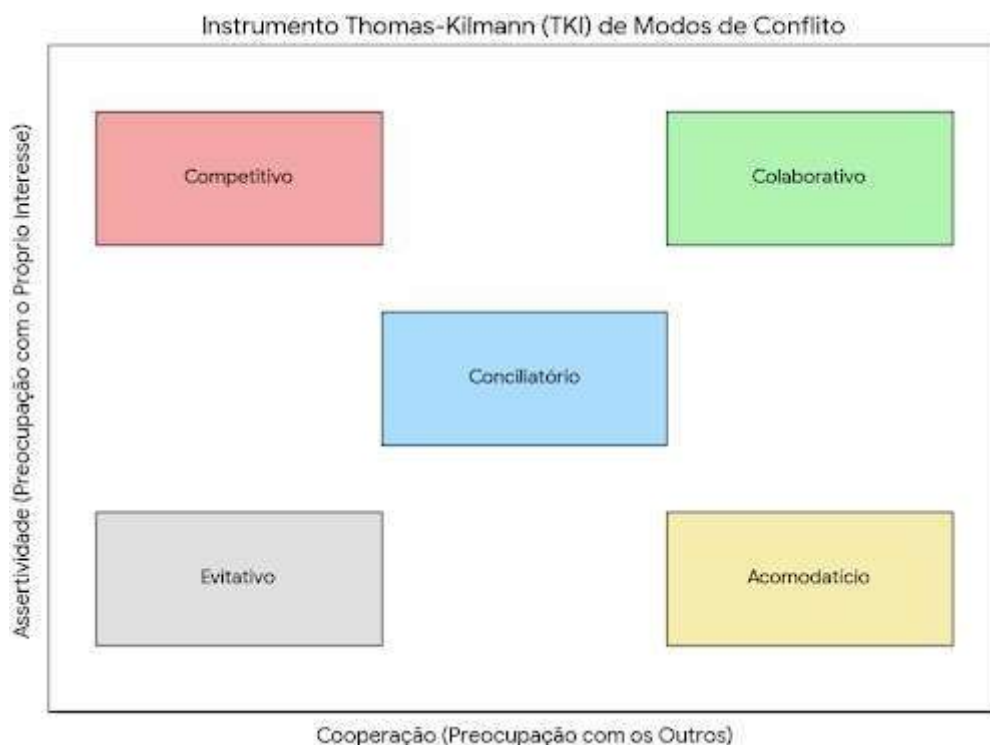
O conflito é inerente à condição humana e à vida em sociedade. Nas organizações, onde a interdependência entre indivíduos e departamentos é a norma, a divergência de interesses, prioridades e visões de mundo não é uma anomalia, mas uma constante. A negociação, nesse contexto, emerge não apenas como uma técnica comercial, mas como o mecanismo social primário para a gestão dessas divergências e para a coordenação de esforços (SHELL, 2006).

Contudo, para compreender a eficácia dos métodos de negociação (as ferramentas), é imperativo primeiro compreender o negociador (o sujeito). Antes de se tornar uma escolha estratégica deliberada, a reação ao conflito é, frequentemente, um reflexo comportamental instintivo.

A maneira como os indivíduos abordam o conflito varia significativamente, influenciada por traços de personalidade e experiências prévias. Para mapear essas tendências, a literatura acadêmica consagrou o Instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflito (TKI). Desenvolvido na década de 1970, este modelo não prescreve como se deve negociar, mas diagnostica como as pessoas tendem a reagir naturalmente em situações de tensão (THOMAS; KILMANN, 1974).

O TKI classifica os comportamentos em cinco modos distintos, baseados na intersecção de dois eixos fundamentais: a Assertividade (o grau em que o indivíduo tenta satisfazer seus próprios interesses) e a Cooperação (o grau em que tenta satisfazer os interesses da outra parte):

- Competitivo (Alta Assertividade, Baixa Cooperação): O indivíduo persegue seus próprios interesses à custa do outro. É uma postura orientada pelo poder.
- Acomodatício (Baixa Assertividade, Alta Cooperação): O oposto da competição; o indivíduo negligencia seus próprios interesses para satisfazer os do outro, muitas vezes para preservar a relação.
- Evitativo (Baixa Assertividade, Baixa Cooperação): O indivíduo não persegue nem seus interesses nem os do outro; ele se esquia do conflito, adiando-o ou retirando-se.
- Colaborativo (Alta Assertividade, Alta Cooperação): Envolve uma tentativa de trabalhar com o outro para encontrar alguma solução que satisfaça plenamente as preocupações de ambas as partes.
- Conciliatório (Moderada Assertividade e Cooperação): O objetivo é encontrar uma solução expedita e mutuamente aceitável que satisfaça parcialmente ambas as partes.
- Distinção Crítica: Estilo versus Método



É fundamental estabelecer uma distinção conceptual rigorosa neste ponto: o estilo (diagnosticado pelo TKI) não se confunde com o método.

O estilo refere-se à tendência comportamental "padrão" do negociador — sua reação instintiva sob pressão. O método, por sua vez, é um arcabouço técnico e estratégico escolhido deliberadamente para conduzir o processo. Um erro comum na prática profissional é permitir que o estilo dite o método. Por exemplo, um negociador naturalmente "Competitivo" tende a adotar automaticamente a Barganha Posicional, enquanto um "Acomodatício" pode ceder prematuramente, não por estratégia, mas por desconforto com a tensão.

A teoria da negociação não é estática; ela evoluiu de uma visão puramente distributiva para abordagens integrativas e, mais recentemente, para modelos multidimensionais e situacionais. Este capítulo analisa essa trajetória, contrastando os fundamentos clássicos com as críticas contemporâneas que expandem o escopo da atuação do negociador.

O modelo tradicional, frequentemente denominado Barganha Posicional, opera sob a lógica de soma zero (*win-lose*).

Neste paradigma, os recursos são vistos como fixos, e o ganho de uma parte implica, necessariamente, a perda da outra aqui, o foco do negociador recai exclusivamente sobre a sua "posição" — a declaração tangível e imediata do que se quer (ex: "quero X reais", "não aceito o prazo Y").

As táticas predominantes neste modelo incluem o estabelecimento de posições iniciais

extremas, a ocultação deliberada de informações (para evitar a exploração pela outra parte) e a realização de concessões mínimas e relutantes.

Embora este modelo seja frequentemente criticado na literatura moderna por sua tendência a danificar relacionamentos futuros e produzir acordos ineficientes (onde valor potencial é deixado na mesa), ele permanece uma realidade em transações pontuais, competitivas ou quando o relacionamento futuro é irrelevante (FISHER; URY, 1991).

A resiliência deste modelo deve-se, em parte, à sua simplicidade e à proteção psicológica que oferece ao negociador, que não precisa se expor ou confiar no outro lado.

Como resposta às ineficiências estruturais da barganha posicional, o Método Harvard, desenvolvido no *Harvard Negotiation Project*, propôs uma mudança radical de paradigma: o foco nos interesses (por que se quer algo), em vez das posições.

Este método estrutura-se em quatro princípios fundamentais: (1) separar as pessoas do problema; (2) concentrar-se nos interesses, não nas posições; (3) buscar/inventar opções de ganhos mútuos; e (4) insistir em critérios objetivos.

Para operacionalizar a negociação baseada em princípios, o Método Harvard estrutura-se em sete elementos fundamentais que guiam o negociador desde a preparação até o fecho. O processo inicia-se com o mapeamento dos Interesses subjacentes às posições e a geração criativa de Opções de ganho mútuo. A avaliação destas opções é balizada por critérios de Legitimidade (padrões justos) e comparada com as Alternativas disponíveis caso não haja acordo (BATNA). Todo o processo é sustentado por uma Comunicação eficiente e pelo cuidado com o Relacionamento entre as partes, culminando num Compromisso claro e exequível.

Importante destacar que o BATNA e o elemento redefine a fonte de poder na negociação: o poder não emana da força econômica ou hierárquica bruta, mas da qualidade da alternativa que o negociador possui fora da mesa de negociação.

Um BATNA forte permite ao negociador rejeitar acordos desfavoráveis com confiança, enquanto a ausência de alternativas gera dependência e fragilidade, independentemente do tamanho da organização que se representa.

O Método Harvard busca transformar a negociação em um processo de resolução conjunta de problemas (*side-by-side*), onde o objetivo é criar valor antes de dividi-lo (FISHER; URY, 1991).

Apesar do avanço incontestável trazido por Harvard, teóricos contemporâneos apontam limitações na aplicação puramente tática desse modelo.

Lax e Sebenius (2006) argumentam que tanto o modelo tradicional quanto o de

Harvard sofrem de uma limitação comum: são modelos "unidimensionais" (1-D). Eles focam excessivamente na interação interpessoal e nos processos que ocorrem "na mesa" de negociação.

A habilidade interpessoal, a comunicação e a etiqueta cultural, embora vitais, muitas vezes não são suficientes para superar barreiras estruturais do negócio.

Para superar essa limitação, Lax e Sebenius propõem o modelo Negociação 3-D, que incorpora duas novas dimensões críticas à prática:

2ª Dimensão: O Desenho do Acordo (Na Prancheta): Esta dimensão foca na substância econômica e na criação de valor através da estrutura do acordo. O conceito central aqui é o de "Encaixar Diferenças" (*Dovetailing Differences*). Diferente da busca por "terreno comum" (interesses compartilhados), a Negociação 3-D busca valor nas assimetrias. Diferenças de aversão ao risco, preferências temporais e previsões futuras não são obstáculos, mas matérias-primas para o desenho de acordos criativos. Por exemplo, se uma parte é mais impaciente que a outra, o desenho do acordo pode alocar mais valor imediato para a parte impaciente e maior valor total futuro para a parte paciente, beneficiando ambas.

3ª Dimensão: A Preparação do Cenário / Setup (Longe da Mesa): Os autores consideram esta a dimensão mais poderosa e negligenciada. Refere-se às ações tomadas antes de o negociador se sentar à mesa. O setup envolve garantir que o escopo da negociação esteja correto: as partes certas, tratando dos interesses certos, na sequência correta. Se a mesa está "mal posta" (por exemplo, negociando com alguém sem autoridade ou conhecidamente inepta), nenhuma tática interpessoal (1-D) salvará o acordo.

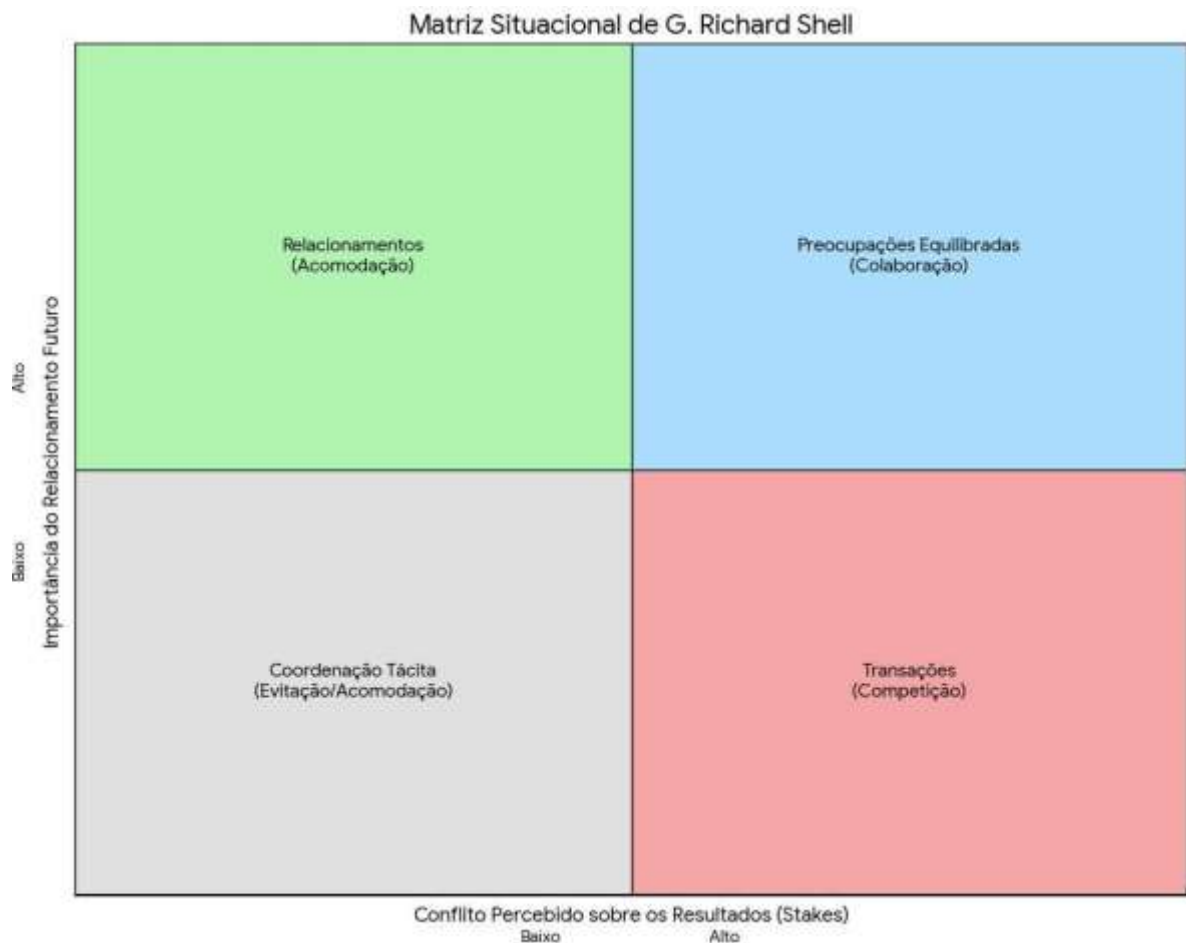
O negociador 3-D age como um arquiteto, reconfigurando o jogo, trazendo novas partes ou alterando as alternativas externas para criar uma zona de acordo favorável.

Complementarmente a essa visão arquitetural, G. Richard Shell (2006) consolida a visão de que não existe um estilo universalmente superior através da Abordagem Situacional.

Shell argumenta que a eficácia é contingencial: depende do diagnóstico preciso da situação. Ele propõe uma Matriz Situacional baseada em dois eixos: a Importância do Relacionamento Futuro e o Conflito Percebido sobre os Resultados (Stakes).

A intersecção destes eixos gera estratégias distintas:

- Transações (Baixo Relacionamento, Alto Conflito): A estratégia predominante é a competição. Como não há futuro na relação, maximizar o ganho imediato é racional.
- Relacionamentos (Alto Relacionamento, Baixo Conflito): A estratégia é a acomodação. O valor da relação supera o ganho imediato na questão específica.
- Preocupações Equilibradas (Alto Relacionamento, Alto Conflito): Este é o cenário mais complexo (ex: parcerias comerciais, fusões). Exige a estratégia de Resolução de Problemas (Colaboração) proposta por Harvard, pois é necessário maximizar o ganho sem destruir a relação.
- Coordenação Tácita (Baixo Relacionamento, Baixo Conflito): Estratégias de evitação ou aceitação passiva.



Essa abordagem válida a percepção de que um negociador habilidoso não é aquele que usa apenas o estilo colaborativo, mas aquele que sabe quando colaborar e quando competir, dependendo da análise situacional e do setup estabelecido.

Diante da evolução teórica exposta, torna-se imperativo sistematizar as distinções entre as abordagens para permitir uma compreensão integrada. A Tabela 1, a seguir, consolida a comparação entre a Barganha Posicional, o Método Harvard, a Negociação 3-D e a Abordagem Situacional. O confronto é realizado sob quatro eixos analíticos estruturantes: o foco principal da estratégia, a visão sobre a criação de valor, a abrangência do escopo de ação e o estilo comportamental predominante.

Tabela Comparativa das Abordagens

Critério	Modelo Tradicional	Método Harvard	Negociação 3-O	Abordagem Situacional
Foco Principal	Posições declaradas e disputa de vontades	Interesses e necessidades subjacentes	Preparação do cenário (setup) e desenho do acordo	Diagnóstico da situação e adaptação do estilo
Visão do Valor	Distributiva (Soma Zero) - "bolo fixo" a ser dividido	Integrativa (Ganha-Ganha) - valor pode ser criado e expandido	Valor criado antes da conversa e no desenho inteligente do acordo	Depende da situação - variável contextual
Escopo da Ação	Quase exclusivamente "na mesa" durante interação direta	Principalmente "na mesa" - diálogo e solução conjunta	Amplio: "longe da mesa", "desenho do acordo" e "na mesa"	Preparação e flexibilidade do negociador
Abordagem/Estilo	Prescrito e Competitivo - táticas de pressão	Prescrito e Colaborativo - baseado em princípios	Estratégico e Multidimensional - processo contínuo	Flexível e Adaptativo - framework para escolher abordagem

A aplicação dos modelos teóricos exige não apenas destreza técnica, mas também um posicionamento ético claro e a capacidade de leitura contextual em casos reais. A ética não é um adendo à negociação, mas um componente estrutural que define os limites das táticas aceitáveis.

A negociação impõe dilemas éticos constantes. A tensão entre a maximização do ganho pessoal (valor reivindicado) e a honestidade (transparência) é o cerne da questão.

Shell (2006) categoriza as filosofias de conduta em três escolas principais, ajudando o negociador a situar suas próprias escolhas e prever o comportamento da outra parte.

A primeira é a Escola do Jogo (Poker School). Seus adeptos veem a negociação como um jogo com regras próprias, distintas da vida cotidiana. A ética é definida estritamente pela legalidade. O engano, como o blefe sobre o "bottom line" ou sobre alternativas, é visto como parte integrante e esperada do jogo. Para esta escola, "estender a verdade" não é imoral, é tática.

Em oposição, encontra-se a Escola Idealista. Esta corrente rejeita a ideia de que a negociação é um jogo isento das regras morais comuns. Defende que a ética da negociação deve espelhar a ética da vida privada. O idealista rejeita o engano em qualquer circunstância, preferindo a franqueza e a transparência, mesmo que isso custe uma vantagem estratégica imediata. A integridade é o valor supremo.

Por fim, a Escola Pragmática representa um híbrido funcional. O pragmático considera o engano uma opção disponível, mas frequentemente o rejeita não por imperativo moral absoluto, mas por cálculo de consequências. A preocupação central é o impacto na credibilidade e na reputação a longo prazo. Para o pragmático, mentiras flagrantes são ruins não porque são "pecados", mas porque são erros estratégicos — se descobertas, destroem a credibilidade, que é um ativo valioso para futuros negócios. Eles preferem usar desvios de resposta ou evitar perguntas diretas em vez de mentir abertamente.

Compreender essas escolas permite ao negociador não apenas definir seus próprios limites, mas também proteger-se. Ao identificar que a outra parte opera sob a lógica da Poker School, o negociador sabe que deve verificar todas as informações e não confiar apenas na palavra, ou seja, independentemente da metodologia, é uma ferramenta adicional para o negociador.

2. A NEGOCIAÇÃO NA PRÁTICA: ANÁLISE DE CASOS E COMPARAÇÃO DOS MODELOS

A aplicação prática dos modelos de negociação torna-se especialmente clara quando confrontamos situações reais complexas. A seguir, analisa-se o caso (o qual por ser tributário será mantido sigilo de uma Mediação Tributária, dissecando a dinâmica do conflito e identificando como cada abordagem teórica se manifestou ou influenciou o resultado).

2.1. Mediação tributária: empresa versus Fisco

Uma empresa, operando com múltiplas sedes, tornou-se devedora do fisco municipal após uma disputa sobre os conceitos de "sede" e "grupo econômico". A tese fiscal prevaleceu administrativamente. Embora existisse amplo material fático e jurídico para sustentar uma discussão judicial, a análise interna de custos e riscos levou a empresa a optar por uma tentativa de mediação.

Na abertura da mediação, a empresa adotou uma postura inicial conciliatória: expôs o caso, sinalizou o desinteresse na judicialização (apesar de ter argumentos para tal) e ofertou um acordo solicitando descontos em multas e juros. A resposta dos representantes do fisco foi rígida: baseados no princípio da legalidade, afirmaram que só alterariam o lançamento mediante fatos novos ou provas robustas não apresentadas anteriormente, recusando-se a aceitar qualquer proposta que a lei já não autorizasse explicitamente. Essa postura inicial travou a discussão sobre valores, ignorando até mesmo propostas de pagamento à vista.

O impasse foi superado após intervenção do mediador e uma longa sessão de discussão técnica. A empresa apresentou novos documentos e solicitou a aplicação de uma "lógica interpretativa" que o próprio fisco já utilizava em casos análogos (precedentes administrativos). Com esse novo enquadramento, o fisco cedeu, reanalisou o caso e o acordo foi fechado com uma redução de aproximadamente 40% do custo total (valor superior ao risco calculado), seguido de um parcelamento ordinário.

Apresentado o caso, seu início, meio e seu resultado, a evolução desta negociação ilustra vividamente a transição entre os diferentes modelos teóricos discutidos:

Antes de passarmos para os modelos, necessário estabelecer claramente sobre a melhor alternativa em caso de não acordo (o BATNA) de cada parte: da empresa, seria judicializar, com todos os custos e riscos existentes; do fisco, seria execução forçada.

O Momento da Barganha Posicional (Modelo Tradicional): A fase inicial da mediação foi dominada pela lógica posicional. O Fisco adotou a posição de "legalidade estrita" (não abrir mão de nada que a lei não obrigue), enquanto a empresa iniciou com a posição de "pedido de desconto" baseada em sua necessidade financeira. O resultado imediato foi o travamento da pauta. A insistência do Fisco em não discutir valores ("sequer foi analisada a proposta de pagamento à vista") é típica do jogo de soma zero, onde a concessão é vista como perda de princípio ou receita. Se a negociação tivesse permanecido neste modelo, o desfecho provável seria o impasse e o retorno ao litígio (o BATNA da empresa).

A Virada para o Método Harvard (Interesses e Critérios): A superação do impasse ocorreu quando a discussão saiu das posições ("quero desconto" vs. "não posso dar desconto") para os critérios objetivos (Legitimidade). Ao invés de insistir no valor, a empresa invocou um padrão de justiça: a "lógica interpretativa" que o Fisco já aplicava a terceiros. Isso atendeu ao interesse do Fisco (manter a coerência e a legalidade de seus atos) sem violar suas normas internas. A solução final (redução de 40% via reclassificação jurídica) foi uma opção criativa que satisfaz os interesses de ambos: a empresa reduziu o passivo e o Fisco garantiu o recebimento de um crédito que poderia ser questionado judicialmente por anos.

A Dimensão 3-D (Setup e Arquitetura): Sob a ótica de Lax e Sebenius, o sucesso da mediação dependeu de um Setup crítico: a presença, na mesa, de representantes do Fisco com autoridade técnica para "reanalisar o caso" à luz de novos argumentos jurídicos. Se a mesa estivesse composta apenas por auditores com mandato restrito à cobrança (Setup falho), a argumentação sobre "lógica interpretativa" seria inútil. A empresa, ao levar novos documentos e preparar uma tese jurídica sólida (fortalecendo seu BATNA de judicialização), reconfigurou o cenário, transformando uma reunião de cobrança em uma sessão técnica de revisão administrativa.

O Diagnóstico Situacional (Abordagem de Shell): A análise de Shell explicaria a mudança de estratégia. Inicialmente, o Fisco tratou o caso como uma Transação (foco apenas no dinheiro/resultados, baixo relacionamento), adotando uma postura competitiva. A empresa, percebendo que a relação com o fisco é contínua e regulada (portanto, um cenário de Preocupações Equilibradas ou até Relacionamento), forçou a mudança do jogo para a colaboração/resolução de problemas. O uso de precedentes do próprio Fisco foi a chave para alinhar as expectativas e permitir que o Fisco colaborasse sem "perder a face" ou violar a lei.

A fluidez entre os métodos e a importância do setup e do design tornam-se evidentes na análise de casos práticos.

2.2. Conflito interno: vendas versus técnico

Uma empresa de prestação de serviços especializados, em fase de expansão, enfrentou um impasse crítico no final de um semestre. O departamento de Vendas, pressionado por metas agressivas de receita, avançou nas tratativas com um cliente estratégico, prometendo a entrega de um projeto complexo ("Escopo X") em 30 dias para garantir a assinatura do contrato.

O departamento Técnico, contudo, ao ser notificado da promessa, vetou o prazo. O cronograma operacional exigia, no mínimo, 90 dias para a execução com a qualidade necessária. A equipe técnica argumentou que entregar em 30 dias geraria riscos de erro, passivo contratual e comprometeria a reputação da firma perante o mercado.

O conflito escalou rapidamente. O gerente de Vendas acusou a equipe Técnica de "burocracia e falta de visão comercial", enquanto o líder técnico acusou Vendas de "irresponsabilidade operacional". Sem consenso, a disputa foi levada ao departamento Jurídico para arbitragem, transformando uma negociação horizontal em uma disputa política por recursos e riscos contratuais.

A intervenção do Jurídico, no entanto, não foi uma decisão salomônica. O diretor jurídico devolveu o problema aos gestores com um aviso: "Resolvam sem perder o cliente e sem expor a empresa a riscos de inadimplemento, ou ambos falharão". Forçados a negociar, as partes desenharam uma solução híbrida: a entrega de um Relatório Preliminar (Fase 1) em 45 dias (atraso aceitável para o cliente), contendo as conclusões essenciais, seguido pela entrega analítica completa em mais 45 dias.

A análise deste conflito revela como a ausência de um design de negociação prévio gera crises, e como a mudança de abordagem salvou o acordo. Preliminarmente, o BATNA interno é peculiar: ao contrário de uma negociação de mercado, as partes não podem simplesmente "mudar de fornecedor". O BATNA aqui era a escalada para a Diretoria Executiva (CEO) ou o travamento do contrato pelo Jurídico, uma alternativa de alto risco político para ambos os gestores, pois sinalizaria incompetência em resolver conflitos entre pares.

O Momento da Barganha Posicional (Modelo Tradicional): A fase inicial foi caracterizada pela rigidez posicional clássica. Vendas assumiu a posição "Prazo de 30 dias ou nada" (foco no bônus semestral), enquanto o Técnico assumiu a posição "Prazo de 90 dias ou nada" (foco na segurança operacional). A comunicação foi marcada por ataques pessoais e retenção de informações. Sob a ótica da Soma Zero, o ganho de tempo para a equipe Técnica era

visto como perda de receita imediata para Vendas. Esse modelo levou diretamente à ruptura e à necessidade de intervenção hierárquica.

A Virada para o Método Harvard (Interesses e Opções): A negociação só avançou quando as partes, pressionadas pelo ultimato do Jurídico, foram obrigadas a examinar os Interesses subjacentes. O interesse real de Vendas não era a "execução imediata", mas a assinatura do contrato e a satisfação inicial do cliente. O interesse do Técnico não era "atrasar", mas garantir a qualidade da entrega e não sobrecarregar a equipe. Isso permitiu a criação de Opções criativas de ganho mútuo: a entrega faseada. Vendas conseguiu a assinatura do contrato vendendo a ideia de um "cronograma em etapas" (o que gerou percepção de valor contínuo para o cliente), e o Técnico ganhou tempo para desenvolver a solução robusta, entregando apenas o essencial no curto prazo.

A Dimensão 3-D (Setup e Incentivos): A análise de Lax e Sebenius revela que o verdadeiro problema não estava na mesa de reunião, mas no Setup (arquitetura) organizacional. O conflito ocorreu porque as negociações começaram tarde demais (após a promessa ao cliente). O Setup estava falho: Vendas tinha incentivos puramente financeiros de curto prazo, desconectados da capacidade de entrega operacional. Uma solução 3-D para evitar a repetição deste cenário envolveria reconfigurar o processo "longe da mesa": (1) instituir um comitê de viabilidade técnica antes da proposta comercial (mudança de sequência) e (2) alterar o sistema de incentivos, atrelando parte da comissão de vendas à satisfação do cliente na entrega final (alinhamento de interesses).

O Diagnóstico Situacional (Abordagem de Shell): A Matriz de Shell é fundamental aqui. Este é um caso clássico de Preocupações Equilibradas (Quadrante I): Alto Conflito (recursos escassos e prazos) e Alta Importância do Relacionamento Futuro (os departamentos precisam conviver diariamente). A tentativa inicial de usar uma estratégia Competitiva (Ganha-Perde) foi um erro de diagnóstico que quase destruiu o clima organizacional. A única estratégia viável para este quadrante é a Resolução de Problemas (Colaboração). Se fosse uma transação única, Vendas poderia ter ignorado as restrições Técnicas, mas a interdependência exigiu a adaptação do estilo para o colaborativo.

CONCLUSÃO

O percurso investigativo deste estudo permitiu revisitar e refutar a premissa inicial — comum a muitos pesquisadores da área — de que o Método Harvard seria superior em sua totalidade aos demais modelos, e que a barganha tradicional seria uma prática a ser extinta.

A análise crítica da literatura e a aplicação aos casos práticos conduzem a uma compreensão mais sofisticada: não existe hierarquia absoluta entre os métodos de negociação.

Conclui-se que as ferramentas propostas por Harvard (interesses, opções, critérios) são, de fato, as mais eficientes para a criação de valor e a manutenção de relacionamentos a longo prazo.

No entanto, a eficiência das ferramentas não garante, por si só, a eficácia do resultado. Existem contextos — como transações únicas de preço ou situações de coordenação simples — onde métodos competitivos ou de evitação são não apenas aceitáveis, mas economicamente racionais.

A pesquisa evidenciou que o diferencial do negociador de alto nível não está apenas na tática interpessoal, mas na preparação do cenário (setup) e na definição rigorosa do BATNA.

Antes de se preocupar com a persuasão "na mesa", o negociador deve atuar como um arquiteto "longe da mesa", garantindo que as partes, os interesses e as alternativas de não-acordo estejam configurados para favorecer o "sim". Uma vez que o cenário foi arquitetado corretamente e o BATNA foi fortalecido, o negociador adquire a liberdade estratégica para transitar entre estilos. Ele pode colaborar para criar valor e, se o contexto exigir, adotar um estilo mais firme para reivindicar sua parte, sem comprometer o resultado final.

Finalmente, consolida-se o entendimento fundamental de que o método pertence ao negociador, e não à negociação. A negociação não possui uma natureza fixa; é um fenômeno dinâmico e multifacetado.

É o negociador, munido de um repertório diversificado que inclui Harvard, a arquitetura 3-D e o diagnóstico Situacional, e o modelo tradicional que deve exercer sua expertise. Cabe a ele selecionar a abordagem que melhor serve aos seus objetivos estratégicos e aos seus limites éticos. A maestria na negociação, portanto, não reside na adesão dogmática a um único modelo, mas na fluidez diagnóstica e na capacidade de adaptação estratégica.

REFERÊNCIAS

MARASCHIN Márcia Uggeri (coord). **Manual de negociação**: baseado na teoria de Harvard. Coordenação de. Brasília: EAGU, 2017.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Getting to yes**: negotiating agreement without giving in. 2. ed. New York: Penguin Books, 1991.

LAX, David A.; SEBENIUS, James K. **3-D Negotiation**: powerful tools to change the game in your most important deals. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

SHELL, G. Richard. **Bargaining for advantage**: negotiation strategies for reasonable people. 2. ed. New York: Penguin Books, 2006.

THOMAS, Kenneth W.; KILMANN, Ralph H. **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument**. Tuxedo, NY: Xicom, 1997.

Este artigo utilizou-se da ferramenta Gemini do Google. Foram utilizados os seguintes prompts: (1) Verifique a formatação e a correlação dos parágrafos se estão bem estruturados; (2) Verifique a redação e a correlação com a norma culta da língua portuguesa.