

EMPREENDEDORISMO EM CDIA

Negociações e conflitos:

Os desafios e as técnicas de decisão apropriadas na condução de negociações

Prof. Wagner Tufano
Aula 10

1

OS DESAFIOS E AS TÉCNICAS DE DECISÃO APROPRIADAS NA CONDUÇÃO DE NEGOCIAÇÕES

• OBJETIVOS DA AULA:

- Identificar o que é um processo de negociação; e
- Verificar as etapas da negociação

2

TIPOS DE TOMADA DE DECISÃO:

TIPO DE DECISÃO	RELACIONA-SE, POR EXEMPLO, COM:
ESTRATÉGICA	Criação de um novo negócio, redução ou aumento do tamanho da empresa, mudança de nome, fusão ou aquisição de outra organização, mega investimentos
TÁTICA OU GERENCIAL	Políticas de treinamento, importação ou aquisição de equipamentos específicos, organização de serviços e processos.
OPERACIONAL	Aquisição rotineira de matérias primas e insumos, implementação e treinamento de novos equipamentos e sistemas, manutenção predial

Fonte: Pittner, 2008

3

CARACTERÍSTICAS DE UM BOM NEGOCIADOR

1. Resolve conflitos de forma cooperativa, produzindo ótimos resultados para todos.
2. Se comunica de forma natural.
3. Prepara-se muito, antes, durante e depois da negociação.
4. Usa suas habilidades de percepção e observação para entender melhor os estilos de negociação dos outros.
5. Negocia por princípios.
6. Sabe ouvir.
7. Concentra-se no que há por trás de aparentes posições e interesses.

Andrade, Alvirio e Macedo (2010)

4

CARACTERÍSTICAS DE UM BOM NEGOCIADOR II

8. Cria opções de ganhos mútuos.
9. É flexível e criativo.
10. Lida com as discordâncias de forma clara, transparente.
11. Cumpre sempre o que foi acordado.
12. Investiga o grau de satisfação da outra parte.
13. É ético.
14. Acredita no que diz e no que faz.

Andrade, Alvirio e Macedo (2010)

5

DESFECHOS NA CONDUÇÃO DE UMA NEGOCIAÇÃO

A maneira como se decide, barganha de propostas ou solução de problemas, leva a três tipos de desfechos nas negociações.

- **Primeiro:** o acordo satisfaz aos interesses de ambos os negociadores.
- **Segundo:** o acordo satisfaz aos interesses de um deles em prejuízo do outro.
- **Terceiro:** a decisão é contrária aos interesses de um dos dois lados, ou seja, ambos saem perdendo.

Wanderley (2018)

6

MATRIZ DE ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

Relacionamento	Perde-Ganha  Acomodação Faço qualquer coisa para manter a paz, você ganhou essa!	Ganha-Ganha  Colaboração Se você ganhar, eu ganho!
	Perde-Perde  Evitar (Fuga) Se eu não ganhar, você também não vai!	Ganha-Perde  Competição Eu ganho, mas para isso você fica para trás!
	Resultado	

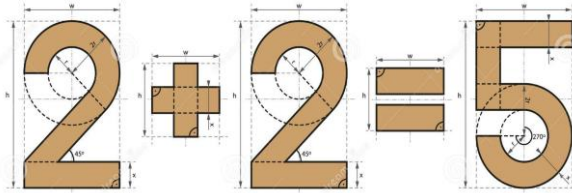
7

SINERGIA NA CONDUÇÃO DAS NEGOCIAÇÕES

- Sinergia é quando se tem a associação concomitante de vários dispositivos executores de determinadas funções que contribuem para uma ação coordenada, ou seja, a somatória de esforços em prol do mesmo fim.
- É o efeito resultante da ação de vários agentes que atuam de forma coordenada para um objetivo comum pode ter um valor superior ao valor desses agentes, se atuassem individualmente sem esse objetivo comum previamente estabelecido.
- O mesmo que dizer que "o todo supera a soma das partes".

8

SINERGIA É ALGO COMO...



9

DUAS FORMAS DE SE CONDUZIR UMA NEGOCIAÇÃO

Existem duas formas de se chegar a um acordo, em termos de negociação:

- **Barganha de proposta:** tem como característica o fato de que cada uma das partes defende a sua proposta sem se preocupar em entender ou aprofundar o entendimento daquilo que está sendo negociado.
- **Solução de Problemas:** Os negociadores seguem as etapas do processo decisório e de solução de problemas.

Wanderley (2018)

10

A BARGANHA DE PROPOSTAS

Uma das formas mais utilizadas apesar de poder conduzir ao processo perde/perde, ou seja, nenhuma das partes sai vitoriosa do processo de negociação. O fato é que, embora se fale muito em sinergia nas empresas, só é possível alcançá-la ao se instaurar uma cultura organizacional que contemple a condução de negociações internas com base na solução de problemas.

Wanderley (2018)

11

BARGANHA DE PROPOSTAS: SUGESTÃO DE ROTEIRO

1. Pedir mais do que se espera receber;
2. Não aceitar a primeira proposta e ainda "fazer cara de quem comeu e não gostou", como afirma o ditado popular;
3. Dizer ao outro que tem que fazer melhor do que isto para se poder pensar em fechar o acordo;
4. Só conceder receber algo em troca, de preferência de valor maior do que aquilo que se concedeu;
5. Realçar a demanda para depois conceder e obter algo em troca;
6. Solicitar concessão no momento do fechamento.

12

ESTILO AGRESSIVO DE SE CONDUZIR UMA BARGANHA

Como o próprio termo indica, o negociador não está preocupado com o relacionamento com a outra parte, pois só há um prêmio para todos os jogadores, simbolicamente.

É o caso de licitações, quando o fechamento do negócio acontece, por exemplo, em virtude dos menores preços ofertados por quem se dispõe a prestar o serviço.

Desse modo, os concorrentes lutam por se destacar como o melhor prestador, pelo custo mais em conta até o último lance, quando é identificado o vencedor.

Wanderley (2018)

13



<https://www.youtube.com/watch?v=arbsadumXLQ&t=3s>

14

ESTILO SUAVE DE SE CONDUZIR UMA BARGANHA

Suave: o objetivo é chegar ao limite do outro, ou seja, obter o máximo possível de concessões, dando a ele a impressão de vitória ou que houve um ganha/ganha. Isto é, o falso ganha/ganha.

Wanderley (2018)

15



<https://www.youtube.com/watch?v=LQu9tkvAKlg>

16

FORMAS DE SE CONDUZIR UMA NEGOCIAÇÃO

- Não se deixar envolver pelas táticas ganha/perde;
- Separar, sempre, as pessoas dos problemas. O foco está nos interesses, necessidades, temores, expectativas e objetivos;
- Compreender e depois se fazer compreender. Esse é o caminho para se encontrar a solução;
- Identificar interesses comuns, complementares, opostos e distintos. Em função disso, podemos criar alternativas de ganho comum;
- Desenvolver critérios objetivos de decisão.

17

O QUE NÃO DEVEMOS FAZER NUMA NEGOCIAÇÃO

"Um negociador eficaz pensa que as pessoas se comportam de acordo com a realidade percebida, com suas representações da realidade externa, ou seja, do território e dos cenários da negociação. Isso quer dizer que, negociar bem é, também, um processo de descoberta da experiência subjetiva própria e do outro negociador, e de seu território interno, pois este é o verdadeiro local em que a negociação acontece.

(WANDERLEY, 2018)

18

O QUE NÃO DEVEMOS FAZER NUMA NEGOCIAÇÃO

Também precisamos ter em mente que o mundo globalizado trouxe muitas mudanças e que os negociadores, se quiserem permanecer ativos, devem adaptar-se constantemente. Desse modo, é recomendável que se descarte técnicas, estratégias e táticas ultrapassadas como citadas a seguir...

Andrade, Alyrio e Macedo (2010)

19

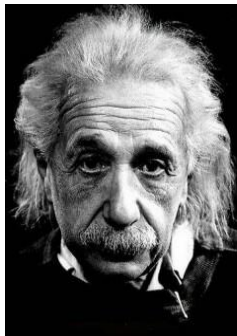
O QUE NÃO DEVEMOS FAZER NUMA NEGOCIAÇÃO

Imposição e falta de Planejamento

A cada dia, os negociadores estão mais bem preparados, cercam-se de todas as informações, colhem todos os dados.



20



"Falta de tempo é desculpa daqueles que perdem tempo por falta de planejamento."

Albert Einstein

21

O QUE NÃO DEVEMOS FAZER NUMA NEGOCIAÇÃO

Descobrir o ponto fraco do oponente e atacá-lo

Perceber e valorizar as diferenças, buscando sempre promover a complementaridade e não afetando o outro, é a receita do sucesso. Imagine o quão absurda seria a situação da charge ao lado, se, de fato, o fabricante de máscaras cirúrgicas ficasse feliz por conta da doença das pessoas e dos lucros fabulosos que ele obteria, já que domina a situação: alguém esperando ou fazer com que ele se torne inferior é um grande erro que pode trazer muitos inimigos/inimizades.



22

O QUE NÃO DEVEMOS FAZER NUMA NEGOCIAÇÃO

Aplicar truques e artimanhas

- **Manipular os outros:** é bastante evidente que ninguém deseja ser manipulado, dessa forma, não é correto manipular.
- **Agredir, dar murros na mesa, intimidar:** negociação não é guerra, e a agressão não é o melhor caminho. Por isso bons argumentos são as melhores armas.

23

DESAFIOS E AS TÉCNICAS DE DECISÃO APROPRIADAS NA CONDUÇÃO DE NEGOCIAÇÕES

- O processo de negociação nos mostra o quanto é indispensável preparar-nos para uma boa atuação, para que todas as partes envolvidas possam chegar a um denominador comum, ou seja, que o processo de negociação seja efetivado de forma positiva para todos.
- Para isso, é necessário estarmos sempre em equilíbrio, e essa é geralmente a grande dificuldade nas negociações, pois as pessoas envolvidas muitas vezes não estão aptas para isso. Por isso fique atento (a) a suas atitudes.

24



25

PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO: Preparação

- Na preparação é que se define o que se quer, ou seja, se determinam os objetivos, e também o que precisa ser feito e negociado, o caminho a ser seguido.

26

PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO: Reunião

- O objetivo da Reunião de Negociação é chegar aos termos de um acordo que atenda aos nossos interesses, necessidades e expectativas.

27

PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO: Controle/Avaliação

- O propósito do Controle/Avaliação é fazer com que aquilo que foi combinado seja cumprido.
- Assim o que se deve considerar é que a negociação não acaba quando o acordo é feito, mas sim quando é cumprido.

28

DÚVIDAS?

29

Referências Bibliográficas:

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. *Princípios da negociação: ferramentas e gestão*. São Paulo: Atlas, 2010.

WANDERLEY, José Augusto. *Excelência em Negociação: Os Segredos e Práticas dos Melhores Negociadores*. Amazon:2018

30