

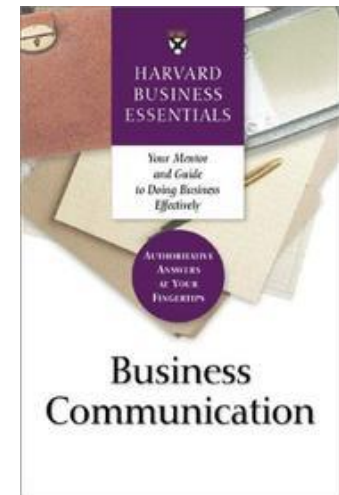
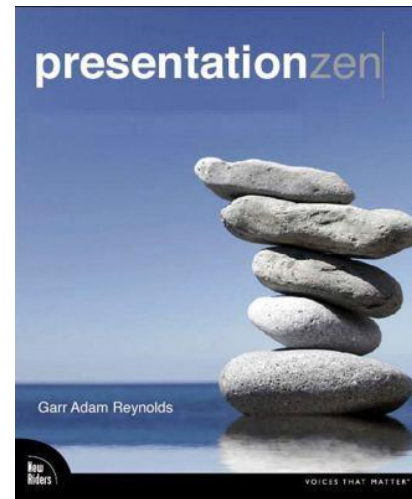
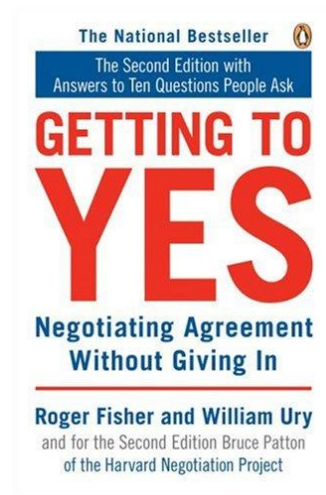
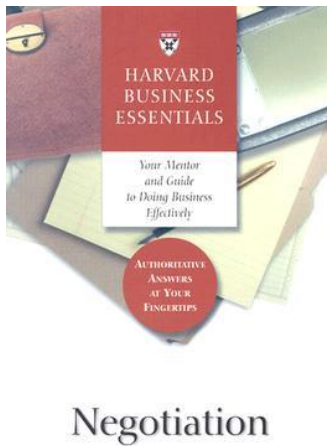
Softskills

GBP AEP

Este material foi utilizado como apoio gráfico a uma apresentação oral e, portanto, não representa registro completo do que foi abordado na referida apresentação.

O emprego de todas logomarcas possui caráter estritamente ilustrativo, não indicando parceria, promoção ou qualquer vínculo entre as organizações citadas e a BTC.

Nenhuma das partes deste documento pode ser veiculada, transcrita ou reproduzida sob qualquer forma ou por quaisquer meios — eletrônico, fotocópia, gravação ou outros — sem prévio consentimento por escrito da BTC.





Objetivos

Apresentar os principais conceitos de comunicação, negociação e gestão de conflitos, assim como sua aplicação no cotidiano empresarial.

Aulas

Assuntos

1ª Aula	Importância de negociação no mundo empresarial
2ª Aula	Tipos de negociações, BATNA e <i>Reservation Price</i>
3ª Aula	ZOPA e Criação de Valor
4ª Aula	Preparação de uma Negociação
5ª Aula	Negociações Multipartes
6ª Aula	Erros Mentais e Habilidades de um Negociador
7ª Aula	Comunicação Empresarial e Preparação de Apresentações
8ª Aula	Apresentação pessoal
9ª Aula	Persuasão, Influência e Pontos de Honra
10ª Aula	Apresentação em grupo (1)
11ª Aula	Apresentação em grupo (2)
12ª Aula	Apresentação em grupo (2)

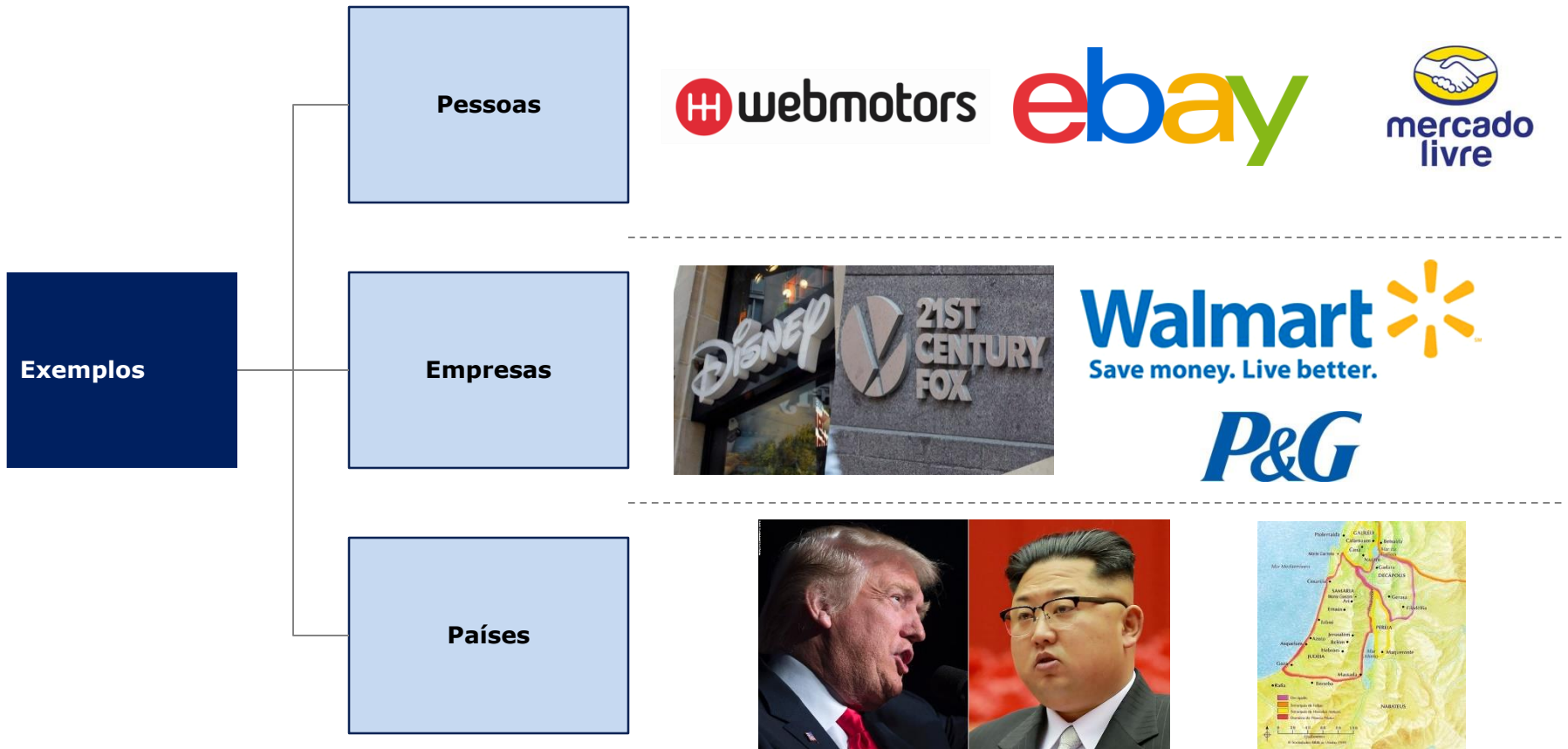
Aulas

Assuntos

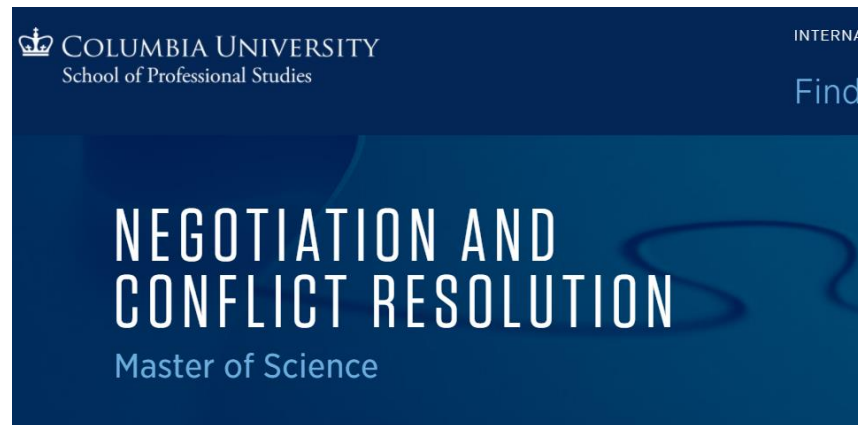
1ª Aula	Importância de negociação no mundo empresarial
2ª Aula	Tipos de negociações, BATNA e <i>Reservation Price</i>
3ª Aula	ZOPA e Criação de Valor
4ª Aula	Preparação de uma Negociação
5ª Aula	Negociações Multipartes
6ª Aula	Erros Mentais e Habilidades de um Negociador
7ª Aula	Comunicação Empresarial e Preparação de Apresentações
8ª Aula	Apresentação pessoal
9ª Aula	Persuasão, Influência e Pontos de Honra
10ª Aula	Apresentação em grupo (1)
11ª Aula	Apresentação em grupo (2)
12ª Aula	Apresentação em grupo (2)

O que é negociação?

Negociação é o meio pelo qual pessoas conseguem lidar com suas diferenças.



A importância da negociação empresarial é evidenciada pela disposição de grandes escolas de negócios dedicarem departamentos especializados para o tema.



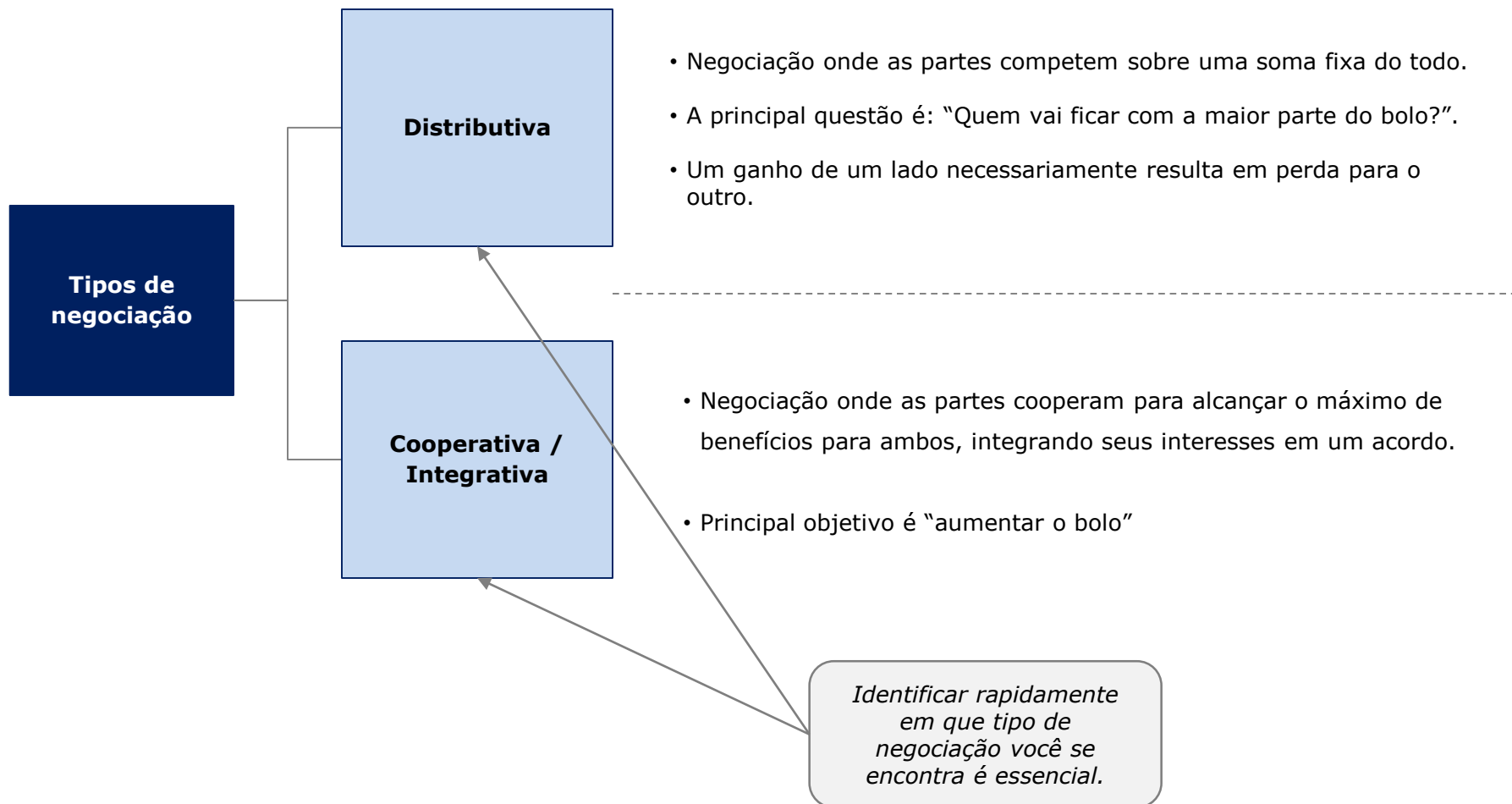
O mundo empresarial proporciona uma diversidade enorme de casos de negociação e gestão de conflitos, sendo de fundamental importância o domínio do tema pelos agentes do mercado.

Exemplos relevantes

Empresas	Característica
 	<p>Necessidade de um agente terceiro para conseguir estruturar o deal e convencer as partes que uma venda (Ipiranga) e aquisição (Petrobras) seria o melhor para ambos.</p>
 	<p>Após meses de negociação, Yahoo declinou a proposta da Microsoft, mesmo esta sendo uma excelente oferta. O negócio não se concretizou, a Yahoo continua em crise e o CEO fundado for demitido.</p>
 	<p>Primeiramente a Sadia tentou fazer uma aquisição hostil da Perdigão. Após não concretizado o negócio, a Sadia teve perdas significativas em seus resultados devido à operações financeiras de risco. Perdigão acabou adquirindo a Sadia.</p>
	<p>Durante a crise de 2008, a Toyota teve que abrir mão do seu conhecido <i>Just in Time</i> e, para manter a sobrevivência e excelente relacionamento com seus fornecedores, começou a financiar estoques da cadeia produtiva.</p>
 	<p>Para retomar o crescimento da empresa, Apple teve que fazer acordo com sua concorrente Microsoft para iniciar o desenvolvimento conjunto de softwares para seus produtos.</p>

Tipos de negociação (1/3)

Existem essencialmente dois tipos de negociação: negociação distributiva e negociação integrativa. A maioria das negociações combinam elementos de ambos, porém, para melhor entendimento, trataremos os dois tipos separadamente.



Negociação distributiva

	Características	Exemplos
Negociação distributiva	<ul style="list-style-type: none">• O principal ponto é saber quem vai pedir a maior parte do bolo.• Também conhecida como negociação <i>win-lose</i>.• Geralmente existe apenas um componente sendo negociado: dinheiro.	<ul style="list-style-type: none">• Comercialização de bens (casas, móveis, etc.)• Negociação Sindical• Compra e venda de empresas
Principais pontos	<ul style="list-style-type: none">• A primeira oferta tem um grande poder psicológico na negociação.• Quanto menos informações o outro lado tiver sobre você, melhor.• Quanto mais informações você tiver sobre o outro lado, melhor.• Utilize todas as informações possíveis para preparar a primeira oferta/demanda.• Não exagere!	

Negociação cooperativa/integrativa

	Características	Exemplos
Negociação cooperativa	<ul style="list-style-type: none">• Cooperação para alcançar o máximo de benefícios para ambos, integrando seus interesses em um acordo.• Em uma negociação integrativa você deve ser bom em criar valor e manter uma boa parte do "bolo" também.• Conhecido como negociação <i>win-win</i>.	<ul style="list-style-type: none">• Cliente / fornecedor (parceria)• Negociação familiar• Equipes
Principais pontos	<ul style="list-style-type: none">• Forneça informação significativa sobre sua posição• Explique porque você quer fazer negócio• Fale sobre os interesses da outra parte e seus entraves• Revele e explique os termos gerais de sua preferência• Considere e revele algum recurso que você tenha e que possa ser interessante para a outra parte• Com todas as informações em mão, crie opções que sejam interessantes para ambos	

Dilema do negociador

A maioria das negociações não são puramente distributiva nem integrativas, elas contém elementos interligadas de ambas. A tensão pelo resultado, chamado de Dilema do Negociador, requer escolhas estratégicas difíceis – balanceamento entre estratégias competitivas (que dificulta na cooperação e criação efetiva de valor) e estratégias cooperativas (que dificulta a competição e busca por valor efetivo). Saber onde competir e onde criar valor é o ponto fundamental da arte da negociação.

Negociação distributiva vs. Cooperativa/Integrativa

Características	Distributiva	Cooperativa / Integrativa
Resultado	<i>Win-lose</i>	<i>Win-win</i>
Motivação	Ganho individual	Ganho em conjunto
Interesses	Opostos	Congruentes
Relacionamento	Curto-prazo	Longo-prazo
Foco da negociação	Simples	Múltiplos
Habilidade para <i>trade-offs</i>	Sem flexibilidade	Flexível
Solução	Sem flexibilidade	Flexível

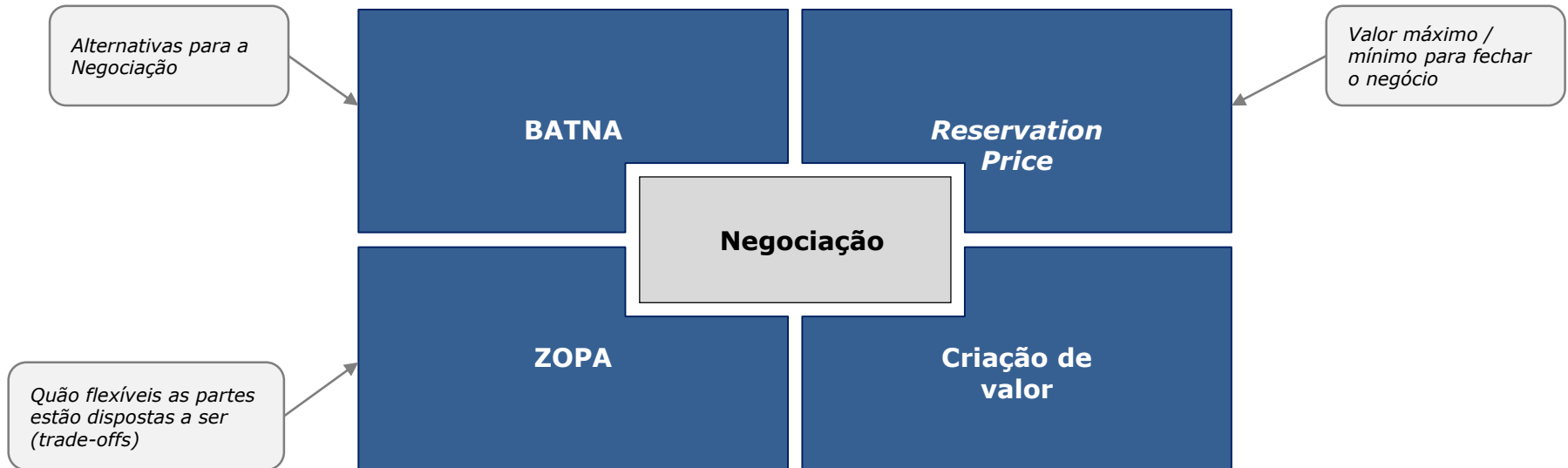
Entender quais as características da negociação em andamento e determinar onde competir e onde cooperar

Quando as pessoas não tem poder para impor uma solução, elas devem negociar, porém apenas se entendem que existe uma vantagem. Uma boa solução para negociação é vantajoso apenas se não existe melhor opção.

Premissas para um negociação

- Alternativas para a Negociação.
- Valor máximo / mínimo para fechar o negócio.
- Quão flexíveis as partes estão dispostas a ser (*trade-offs*).

Principais ferramentas



BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) é seu melhor caminho no caso da negociação não ocorrer. Conhecer o seu BATNA é conhecer o que fazer ou o que ocorrerá se não chegar a um acordo.

Exemplo

Um consultor está negociando com um cliente potencial sobre um projeto de 1 mês. Não está claro que valor que o cliente está disposta a pagar, muito menos se existe o interesse. Então, antes de fazer uma reunião com o cliente, o consultor analisará a melhor alternativa que ele terá caso não consiga fechar o acordo. Chegou a conclusão que poderá ficar no escritório desenvolvendo um trabalho de marketing para outro cliente por um mês, cobrando R\$ 15k.

BATNA

Exercício

Uma grande rede de aparelhos eletrônicos Alpha está tentando entrar na cidade de Campinas para ser líder de mercado, porém é de conhecimento que na região já existem duas redes médias de aparelhos eletrônicos, a empresa A com 80% e B com 20% de *market share*.

A empresa B, de menor porte, está tentando comprar a empresa A oferecendo R\$ 5 milhões, porém a quantia ainda não foi aceita devido ao fato da família dos donos de A não gostarem da família controladora de B. A quantia é muito além do que A achava que seu negócio valia, porém os problemas familiares ainda não viabilizaram o negócio.

Alpha já sabe que o BATNA de A é de R\$ 5 milhões. Como enfraquecer sua posição?

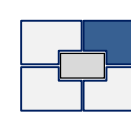
O que fazer caso a posição na negociação esteja desfavorável?

Melhorar seu BATNA

Identificar o
BATNA da
outra parte

Tentar
enfraquecer
o BATNA da
outra parte

Nunca entre em uma negociação sem ter ou saber o seu próprio BATNA!



O seu *Reservation Price* é o ponto minimamente favorável que permite o fechamento de uma negociação. Ele é derivado do BATNA, porém não necessariamente se tratam do mesmo conceito.

Exemplo

Atualmente você paga R\$ 20 por m2 de aluguel comercial em um bairro da zona sul de São Paulo. A localização é satisfatória e você acredita que o preço está justo. Não está determinado a pagar mais somente para estar mais perto do centro da cidade, onde ficam os seus clientes. Você está se preparando para negociar com o locador de um escritório perto do centro, porém está decidido que não irá pagar mais que R\$ 30 por m2. Se o locador não aceitar, você pode ficar onde está, que significa R\$ 20 por m2.

Reservation Price

Exercício

O primeiro vídeo game que Pedro ganhou foi um Mega Drive. Pedro cresceu e, apesar de ter se divertido bastante com ele na infância, o aparelho sempre foi bem cuidado e mantinha-se conservado frente à ação do tempo.

Contudo, sem enxergar mais utilidade naquilo, Pedro resolveu desfazer-se do vídeo game. Seu amigo Rubens, assim que ficou sabendo desta decisão, ofereceu-se para comprar o Mega Drive, oferecendo 100 reais.

Pedro achou o valor satisfatório, entretanto, antes de fechar negócio, pesquisou o preço do Vídeo Game em um site de e-commerce especializado em aparelhos eletrônicos.

Qual não foi sua surpresa quando ele se deparou com propostas de 150 e até 200 reais pelo Mega Drive.

Quais atitudes Rubens deve tomar para conseguir o vídeo game pelo menor preço?

