

# INTRODUÇÃO À NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL

Altair Emboava de Araujo

GESTÃO E NEGÓCIOS

# INTRODUÇÃO À NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL

Altair Emboava de Araujo

GESTÃO E NEGÓCIOS



## **Autor**

**Altair Emboava de Araujo**

MBA em Gestão de Habitats de Inovação pela FIA/USP com módulo Internacional em Incubadoras e Parques Tecnológicos de Israel (2011), Pós-Graduado em Gestão Educacional pela UNITAU (2004), em Marketing Estratégico e Comércio Exterior pelo INPG (1989) e Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade de Taubaté (1985). É Mentor de Negócios e Diretor Regional da ABMEN - Associação Brasileira de Mentores de Negócios, Gestor de Negócios na SEED - Soluções Empresariais e Educacionais Dirigidas e Desenvolve Programas de Formação Empreendedora para Empresários de Empresas de Pequeno e Médio Porte.

### **Design Instrucional**

NT Editora

### **Projeto Gráfico**

NT Editora

### **Revisão**

NT Editora

### **Capa**

NT Editora

### **Editoração Eletrônica**

NT Editora

### **Ilustração**

NT Editora

## **NT Editora, uma empresa do Grupo NT**

SCS Quadra 2 – Bl. C – 4º andar – Ed. Cedro II

CEP 70.302-914 – Brasília – DF

Fone: (61) 3421-9200

sac@grupont.com.br

www.nteditora.com.br e www.grupont.com.br

Araujo, Altair Emboava de.

Introdução à negociação empresarial / Altair Emboava de Araujo – 1. ed. reimpr. – Brasília: NT Editora, 2017.

102 p. il. ; 21,0 X 29,7 cm.

ISBN 978-85-8416-239-0

1. Negociação. 2. Administração de conflitos.

I. Título

Copyright © 2017 por NT Editora.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer modo ou meio, seja eletrônico, fotográfico, mecânico ou outros, sem autorização prévia e escrita da NT Editora.

## ÍCONES

Prezado(a) aluno(a),

Ao longo dos seus estudos, você encontrará alguns ícones na coluna lateral do material didático. A presença desses ícones o(a) ajudará a compreender melhor o conteúdo abordado e a fazer os exercícios propostos. Conheça os ícones logo abaixo:



### **Saiba mais**

Esse ícone apontará para informações complementares sobre o assunto que você está estudando. Serão curiosidades, temas afins ou exemplos do cotidiano que o ajudarão a fixar o conteúdo estudado.



### **Importante**

O conteúdo indicado com esse ícone tem bastante importância para seus estudos. Leia com atenção e, tendo dúvida, pergunte ao seu tutor.



### **Dicas**

Esse ícone apresenta dicas de estudo.



### **Exercícios**

Toda vez que você vir o ícone de exercícios, responda às questões propostas.



### **Exercícios**

Ao final das lições, você deverá responder aos exercícios no seu livro.

**Bons estudos!**

## Sumário

<b>1 CONCEITO DE NEGOCIAÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1 Negociação como instrumento para obter um acordo.....	7
1.2 Negociação .....	7
1.3 Negociação como arte .....	8
1.4 Ingredientes da arte de negociar .....	8
<b>2 A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO E ETAPAS DE UMA NEGOCIAÇÃO.....</b>	<b>12</b>
2.1 A importância de uma negociação.....	12
2.2 A importância do processo decisório nas etapas da negociação.....	15
2.3 Estratégias e táticas do negociador.....	16
2.4 Os “pecados” do negociador durante o desenvolvimento de uma negociação ...	16
<b>3 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS E TIPOS DE NEGOCIAÇÃO .....</b>	<b>20</b>
3.1 E como administrar conflitos? .....	22
3.2 Conhecimento específico na administração de conflitos em seus diferentes níveis.....	24
3.3 Tipos de negociação.....	25
<b>4 PERFIL DO NEGOCIADOR E ASSERTIVIDADE NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO .....</b>	<b>29</b>
4.1 Perfil de personalidades que dificultam uma negociação .....	29
4.2 Traços ideais de pensamento para um negociador .....	30
4.3 O negociador assertivo .....	32
<b>5 ÉTICA E TOMADA DE DECISÃO .....</b>	<b>38</b>
5.1 Princípios da ética .....	38
5.2 As questões éticas e legais em uma negociação .....	38
5.3 Perfis de um negociador antiético e ético .....	39
5.4 Dez maneiras de reagir a táticas antiéticas em uma negociação .....	40
5.5 Tomada de decisão .....	41
5.6 Modelos de tomada de decisão.....	42
5.7 Monitoramento da decisão .....	43
5.8 Responsabilidade do negociador na tomada de decisão .....	43
<b>6 CONCEITOS DE NEGOCIAÇÕES EMPRESARIAIS.....</b>	<b>47</b>
6.1 Conceitos básicos.....	47
6.2 Processo de negociação para compra, venda, permuta, parcerias e outros.....	52

6.3 Variáveis básicas da negociação .....	60
6.4 Negociação e processo decisório .....	64
6.5.Planejamento de negociação .....	66
<b>7 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO .....</b>	<b>76</b>
7.1 Estratégias como recurso para negociação .....	76
7.2 Processo de planejamento .....	80
7.3 Equilibrando emoção e razão .....	84
7.4 Comunicação e negociação .....	89
7.5 Motivação na negociação .....	92



# 1 CONCEITO DE NEGOCIAÇÃO

## 1.1 Negociação como instrumento para obter um acordo

Negociar faz parte do dia a dia de qualquer pessoa. Assim, é importante que deixe para trás o conceito de que negociação é somente para sindicatos, empresas, vendedores e comerciantes.

Na realidade, você deve ter consciência de que negocia o tempo todo, desde que nasceu: com sua mãe, pai, irmãos, na escola, com a namorada ou namorado, no emprego, etc.



Outro pensamento errado sobre negociação é aquele em que uma pessoa ou organização impõe sua decisão, suas condições, e conclui um negócio levando vantagem sobre a outra. Se você entendeu bem, vai chegar à conclusão de que o primeiro elemento de uma negociação é a existência de duas ou mais partes com um interesse comum ou não. Essas partes se encontram para apresentar propostas com o objetivo de obter um acordo. Diante disso, você acrescenta o segundo elemento de uma negociação, que é o acordo. Mas fazer um acordo não é fácil, pois para que este aconteça é preciso superar conflitos ou divergências entre os negociadores.

Assim, você pode acrescentar o terceiro elemento da negociação, que são as relações interpessoais.

Então, vamos conceituar negociação?

## 1.2 Negociação

“Processo que envolve uma ou mais partes com interesses comuns ou antagônicos, que se encontram para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançar um acordo.” Vamos dar um exemplo de interesses comuns e antagônicos: um exemplo de interesses comuns é quando dois herdeiros querem um mesmo terreno. Interesses antagônicos é quando uma pessoa quer vender um carro e a outra quer comprá-lo. Em ambos os casos deve haver negociação.

Convém agora observar o quarto e o quinto elemento de uma negociação, os quais foram inseridos no conceito: Processo e Propostas Explícitas. As propostas apresentadas tanto de uma das partes quanto de outra devem ser claras, objetivas e verdadeiras para que possam ser analisadas antes de se tomar a decisão final da negociação.

## 1.3 Negociação como arte

Em qualquer arte, quanto mais você exercita, mais se torna habilidoso. É como tocar música em um instrumento musical. Na negociação não é diferente. Quanto mais você negociar, adquirirá maiores competências e facilidade para chegar ao compromisso final satisfatório.

## 1.4 Ingredientes da arte de negociar

Existem sete ingredientes para uma receita universal de negociação. Essa receita serve tanto para duas pessoas que vão negociar um carro, a compra e a venda de um apartamento, quanto para a fusão de duas empresas ou um tratado de paz entre dois países.

Esses ingredientes são:

- Comunicação eficaz.
- Bom relacionamento.
- Descobrir o interesse da outra parte.
- Demonstrar à outra parte que está sendo tratada com justiça.
- Elaborar as diversas alternativas possíveis.
- Definir as melhores opções para o acordo.
- Chegar ao compromisso final.



Vamos detalhar cada um desses ingredientes?

### **Comunicação eficaz**

Habilidade de se expressar com clareza, objetividade e segurança, não deixando dúvidas sobre a mensagem.

### **Bom relacionamento**

Habilidade para tratar as pessoas com respeito, colaboração e compromisso.

### **Descobrir o interesse da outra parte**

Habilidade de observar o que esta realmente quer.

### **Demonstrar à outra parte que está sendo tratada com justiça**

Comportamento ético de honestidade junto à outra parte.

### **Elaborar as diversas alternativas possíveis**

Competência para transformar as informações em propostas viáveis de opções para o acordo final.

### **Definir as opções para o acordo**

Capacidade de análise de cada opção indicando fatores positivos e negativos para a escolha final.

## Chegar ao compromisso final

Momento em que as duas partes acordam sobre a melhor opção e concluem a negociação.

## Negociação da arte que se aprende e se aprimora

Com o conhecimento de técnicas e a prática para o desenvolvimento de habilidades, é possível obter uma negociação perfeita. Como artista, o negociador resolve os conflitos de forma cooperativa, produzindo ótimos resultados para todos:

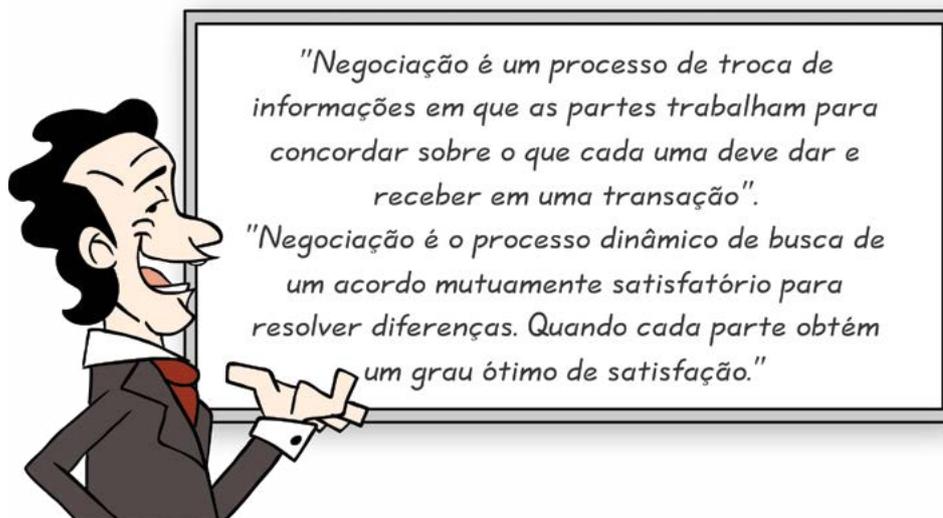
- Ele usa sua comunicação natural.
- Prepara-se muito, antes e durante a negociação.
- Usa suas habilidades de percepção para entender melhor os estilos de negociação dos outros.
- Negocia com princípios éticos.
- É **exímio** em saber ouvir.
- Concentra-se no que há por trás das posições e interesses.
- Cria opções de ganhos **mútuos**.
- Utiliza-se de critérios ou padrões pesquisados e objetivos para gerar confiança e eliminar dúvidas e receios.
- É flexível e criativo quanto às propostas.
- Lida com as objeções de forma clara e transparente.
- Cumpre sempre o que foi acordado.
- Investiga o grau de satisfação da outra parte.
- É ético, porque só pensa em fazer o bem para o outro.
- É excelente como negociador porque acredita no que está dizendo e fazendo.

Vejamos mais dois conceitos, com a certeza de que negociação é uma arte.



**Exímio:** quem demonstra muita qualidade no que faz.

**Mútuos:** que se faz reciprocamente entre duas ou mais pessoas ou coisas; recíproco.





Parabéns, você finalizou esta lição!

Agora responda às questões ao lado.

## Exercícios

**Questão 01** – Tendo como referência a lição apresentada sobre o conceito de negociação, assinale as alternativas corretas.

- a) Negociação é um processo para obter lucros quando cada uma das partes mantém suas informações reservadas para que a outra não tome conhecimento de seus objetivos.
- b) Negociação é um processo de troca de informações em que as partes trabalham para concordar sobre o que cada uma deve dar e receber em uma transação.
- c) Negociação é um processo que envolve uma ou mais partes com interesses comuns ou antagônicos, que se encontram para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançar um acordo.

**Questão 02** – Existem sete ingredientes para que se possa realizar uma ótima negociação. Assinale aquele ingrediente que não pode fazer parte de uma negociação:

- a) comunicação eficaz;
- b) bom relacionamento;
- c) elaborar uma alternativa para a tomada de decisão;
- d) descobrir o interesse da outra parte;
- e) demonstrar à outra parte que está sendo tratada com justiça;
- f) elaborar as diversas alternativas possíveis;
- g) definir as melhores opções para o acordo;
- h) chegar ao compromisso final.

**Questão 03** – Assinale a alternativa que não define o negociador como artista.

- a) Resolver os conflitos de forma cooperativa.
- b) Não se preparar antes e durante a negociação.
- c) Lidar com as objeções de forma clara e transparente.
- d) Ser exímio em saber ouvir.

**Questão 04** – Assinale a alternativa verdadeira.

- a) Negociar faz parte do dia a dia de qualquer pessoa.
- b) Negociação é somente para sindicatos, empresas, vendedores e comerciantes.

**Questão 05** – Leia o conceito a seguir e assinale a alternativa correta:

“Uma pessoa ou organização impõe sua decisão, suas condições e conclui um negócio levando vantagem sobre a outra”.

- a) Conceito correto sobre negociação.
- b) Conceito aceitável em negociação.

- c) Conceito incorreto em negociação.
- d) Todas as alternativas estão corretas.

**Questão 06** – Assinale a alternativa verdadeira:

- a) negociar é um processo de entendimento entre as partes;
- b) negociar é um ato de obter lucros nos negócios.

**Questão 07** – Assinale a alternativa que define o negociador como pessoa honesta.

- a) Tem o princípio de levar vantagem em tudo.
- b) Acredita que negociar é só para ganhar lucros.
- c) Pensa que negociação é uma competição.
- d) É ético, porque só pensa em fazer o bem para o outro.

**Questão 08** – Assinale a alternativa verdadeira.

- a) O negociador habilidoso utiliza-se de critérios ou padrões pesquisados e objetivos para gerar confiança e eliminar dúvidas e receios.
- b) O negociador habilidoso não necessita de pesquisar dados pois sua palavra é suficiente para gerar confiança e eliminar dúvidas e receios.

**Questão 09** – Assinale a afirmativa correta:

Quando se afirma que é preciso superar conflitos ou divergências entre os negociadores estamos falando de:

- a) barganha;
- b) relações interpessoais;
- c) processo decisório;
- d) tomada de decisão.

**Questão 10** – Assinale a alternativa falsa:

- a) um processo de troca de informações entre as partes facilita os resultados da negociação;
- b) um processo de troca de informações entre as partes não interfere nos resultados da negociação.