

Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



Conflito significa a percepção de divergência de interesses, ou a crença das partes de que suas aspirações atuais não podem satisfazer simultânea ou conjuntamente. Diante disso, pode-se considerar a possibilidade de abordagem e solução através da negociação.

Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750
Fax: (5511) 3887 7215
acquisitions@acquisitions.com.br
www.acquisitions.com.br

Avenida Paulista, nº 37 - 4º andar
Ed. Parque Cultural Paulista (Casa das Rosas)
01311-902 - São Paulo, SP - BRASIL

Conflito & Negociação

Entendimento

O conflito implica que uma ou ambas as partes percebam seus interesses como divergentes, que podem ou não ser reais. Significa a percepção de divergência de interesses, ou a crença das partes de que suas aspirações atuais não podem satisfazer simultânea ou conjuntamente.

Esta colocação permite considerar a possibilidade de abordagem e solução, através da negociação.

Assume-se que as percepções das partes provêm de suas vivências, e devem ser consideradas ao mesmo nível que os objetivos e fatos reais.

Os conflitos se originam por:

- ▶▶ diferentes valores e crenças;
- ▶▶ diferentes definições da situação, incluindo o valor que as partes fazem de seu próprio vínculo ou relação com aquela;
- ▶▶ competência; e
- ▶▶ escassez de recursos.

Meios alternativos

Embora divergências sejam inevitáveis e às vezes até desejáveis para definir questões importantes, um conflito aberto é sempre prejudicial à empresa. Ele pode reduzir o desempenho, afastar investidores, desviar recursos, gerar desperdícios e em alguns casos paralisar a companhia. Por isso não é surpresa constatar que muitas disputas estejam sendo resolvidas fora da esfera judicial e que cada vez mais empresas estejam recorrendo a meios alternativos para resolução de conflitos. Os principais meios alternativos são a negociação, a mediação e a arbitragem.

Negociação é um processo voluntário e informal, em que as partes identificam seus problemas, exploram opções e buscam um acordo mutuamente aceitável. Não há participação de terceiro, as próprias pessoas em conflito buscam, por elas mesmas, a resolução do problema. Pode haver ou não a participação de representantes.

Mediação difere da negociação por envolver um terceiro, o mediador, que tem de ser neutro com relação às partes em conflito. O mediador não tem autoridade para impor um acordo e nem deve se interessar em "fazer justiça". Visa identificar os diferentes interesses e prioridades das partes e sugerir uma composição criativa e satisfatória para resolver a disputa. A mediação é mais que uma conciliação, termo normalmente empregado quando o acordo busca simplesmente obter concessões das partes. No processo de mediação existe a preocupação de (re)criar vínculos entre as pessoas, estabelecer pontes de comunicação, transformar e prevenir conflitos.

Arbitragem é um processo em que as partes concordam previamente em atribuir a um ou mais árbitros o poder de decidir sobre a disputa. Comparada com o sistema judicial tradicional, a arbitragem é menos formal e pode ser concluída mais rapidamente.

Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



Conflito significa a percepção de divergência de interesses, ou a crença das partes de que suas aspirações atuais não podem satisfazer simultânea ou conjuntamente. Diante disso, pode-se considerar a possibilidade de abordagem e solução através da negociação.

Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750
Fax: (5511) 3887 7215
acquisitions@acquisitions.com.br
www.acquisitions.com.br

Avenida Paulista, nº 37 - 4º andar
Ed. Parque Cultural Paulista (Casa das Rosas)
01311-902 - São Paulo, SP - BRASIL

Conflito & Negociação

Barreiras Principais

Para alguns especialistas quatro são as barreiras principais que refletem perspectivas teóricas a respeito da negociação e da solução de conflitos.

A primeira é uma **barreira estratégica**, que é sugerida pela teoria de jogos e a análise econômica do regateio. A barreira se relaciona com um dilema subjacente, inerente ao processo de negociação.

Toda negociação se caracteriza por entremear uma tensão entre:

- (i) descobrir os interesses compartilhados e maximizar os resultados conjuntos; e
- (ii) maximizar o resultado próprio (que, quando mais para um lado, significa menos para o outro).

A segunda barreira surge como resultado do **problema de principal/agente**. Em muitas disputas, os titulares não negociam por si mesmos e, em troca, atuam por meio de agentes que podem ter incentivos diferentes de seus titulares.

A terceira barreira é **cognitiva** e se relaciona com o modo como a mente humana processa informações, especialmente ao avaliar riscos e incertezas. A exposição sobre este tema se baseia em trabalhos de psicologia cognitiva.

A quarta e última barreira, a **desvalorização reativa**, se baseia na investigação da psicologia social e se refere ao feito de que o regateio é um processo interativo social no qual cada parte está constantemente fazendo inferências acerca da intenção, os motivos e a boa fé da outra.

O conceito de barreiras provê uma posição vantajosa, útil e necessariamente interdisciplinar para explorar o por quê de muitas vezes as negociações falharem.

Resolução de Conflito

Oito são os passos recomendados por estudiosos para serem seguidos visando a resolução de um conflito.

1. Criar uma atmosfera efetiva;
2. Esclarecer as percepções;
3. Focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
4. Construir um poder positivo compartilhado;
5. Olhar para o futuro e em seguida apreender com o passado;
6. Gerar opções;
7. Desenvolver "degraus": as "pedras dos passos" para a ação;
8. Estabelecer acordos mútuos.

Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



Principais desafios que o
Negociador deverá superar: Não
reagir; Desarmar o oponente;
Mudar o jogo; Facilitar o sim;
Dificultar o não.

Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750
Fax: (5511) 3887 7215
acquisitions@acquisitions.com.br
www.acquisitions.com.br

Avenida Paulista, nº 37 - 4º andar
Ed. Parque Cultural Paulista (Casa das Rosas)
01311-902 - São Paulo, SP - BRASIL

Conflito & Negociação

Desafios do Negociador

Para lidar com os princípios básicos da estratégia de derrubar barreiras, cinco são os desafios com que o negociador se defrontará.

Para vencer ou não, é preciso superar todas as barreiras à cooperação:

- ▶ as emoções negativas da outra parte,
- ▶ hábitos de negociação,
- ▶ seu ceticismo quanto às vantagens do acordo,
- ▶ o poder que ela demonstra possuir, e
- ▶ a sua reação.

O primeiro passo é controlar seu próprio comportamento. Em vez de reagir, é preciso recuperar o equilíbrio mental e se manter concentrado em conseguir o que se almeja. O **primeiro desafio é: Não reagir.**

No segundo passo, é preciso ajudar o oponente a recuperar o equilíbrio mental. É necessário arrefecer as emoções negativas, tais como medo, desconfiança, defesa e hostilidade. Há que se romper a resistência dele e fazer com que ele ouça o que se tem a dizer. O **segundo desafio é: Desarmar seu oponente.**

Como terceiro passo, tendo criado um clima de negociação favorável, o negociador deve fazer com que seu oponente pare de regatear posições e comece a procurar um meio de satisfazer os interesses de ambos os lados. É preciso transpor as muralhas, desviar-se dos seus ataques e neutralizar seus truques. O **terceiro desafio é: Mudar o jogo.**

O quarto passo, tendo envolvido o oponente na negociação para a solução de problemas, é necessário vencer o ceticismo dele e conduzi-lo a um acordo mutuamente satisfatório. É preciso transpor o vão que existe entre os interesses de ambos. É preciso ajudá-lo a salvar as aparências e fazer com que o resultado pareça ser uma vitória para ele. O **quarto desafio é: Facilitar o sim.**

No quinto e último passo, o oponente talvez pense que ainda pode fazer prevalecer sua vontade por se sentir mais forte. É hora de identificar o poder de negociação e usá-lo para trazer o oponente até a mesa. Isso deve ser feito de modo a não fazer do oponente um inimigo mais resistente ainda. O **quinto desafio é: Dificultar o não.**

A estratégia de derrubar barreiras exige resistência às tentações humanas normais e que se faça o contrário do que normalmente se faria. A cada volta, a estratégia requer escolha do caminho indireto. Ao derrubar as barreiras, contornando a resistência do oponente, se aproximar pelo lado, agir de forma diferente do esperado. O fundamental na estratégia é tratar o oponente com respeito: não como um objeto a ser empurrado, mas como uma pessoa a ser persuadida.

Em vez de tentar fazê-lo mudar de idéia por pressão direta, se muda o ambiente de tomada de decisões. Que tire suas próprias conclusões e faça sua escolha. *O objetivo não é vencê-lo, é conquistá-lo.*

Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



Um Negociador teve seguir algumas regras para ser eficiente. Destacam-se entre elas: serenidade, saber ouvir; identificar os reais interesses envolvidos; criar alternativas; critérios objetivos; e saber qual é a melhor alternativa para negociar um acordo.

Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750

Fax: (5511) 3887 7215

acquisitions@acquisitions.com.br

www.acquisitions.com.br

Avenida Paulista, nº 37 - 4º andar

Ed. Parque Cultural Paulista (Casa das Rosas)

01311-902 - São Paulo, SP - BRASIL

Conflito & Negociação

Negociação eficiente

O renomado professor de Harvard, William Ury, menciona cinco itens que devem ser sempre analisados como objetivos de uma negociação eficiente:

- ▶▶ Mapeamento do processo
- ▶▶ Preparação
- ▶▶ Analisar ganhos
- ▶▶ Administrar situações difíceis
- ▶▶ Aprender com as negociações

Recomenda também o Prof. William Ury sete regras que formam um bom negociador. Quando colocadas em prática produzem excelentes dividendos financeiros e parcerias duradouras.

1) Vá até o balcão, seja um filósofo - Para uma negociação eficiente o primeiro passo é ter serenidade. É preciso pensar, analisar cada etapa do processo. Ter calma para tomar uma decisão. É uma tendência natural que o ser humano reaja sem pensar quando está em um ambiente sob pressão. Por isto, tenha a habilidade de um filósofo. Conte até dez. "Esta é uma forma de se ganhar tempo."

2) Passe para o lado deles, tenha habilidade para ouvir - Grandes negociadores são conhecidos pelo poder de convencer os outros. Esta é apenas uma de suas virtudes. A maior delas, talvez, seja a de ouvir. Pois é desta forma que se consegue informações suficientes para avaliar uma situação e conseguir transformar conflitos ou problemas em soluções. Coloque-se do lado de lá, o que não é fácil. Veja quais são as necessidades de seu cliente, ouça o que ele tem a dizer e avalie. Demonstre respeito.

3) Foque os interesses, seja um detetive - Durante negociação, quando surge um impasse, é fundamental que o negociador descubra os reais motivos de o outro lado criar problemas para se chegar a um acordo. Existem outros interesses além do dinheiro. Quando se tem a resposta, descobre-se uma forma de você ajudar a parceria. O passo seguinte é buscar uma solução criativa, que surpreenda para que a pergunta mude para "por que não".

4) Crie opções, seja um inventor - Vença os pessimistas, aqueles que gritam "não vai dar certo" ao anúncio de uma idéia nova, pois as grandes invenções saíram de opções consideradas malucas em um primeiro momento. Para oferecer um leque de opções para uma negociação, crie primeiro, só depois questione, a si mesmo, se há riscos.

5) Use critérios objetivos, seja justo - Nunca, em uma negociação, transpareça que você não foi justo em sua decisão. E é preciso critérios para ser justo, como respeitar valor de mercado, precedentes, igualdade de tratamento ou julgamento científico. Encontrar uma solução justa é questão de sobrevivência.

6) Formule a sua Mapan, seja um estrategista - É importante ter caminhos alternativos e até uma saída da negociação, se for o caso. É um erro rejeitar a idéia de que um negócio pode não dar certo. Por isto, esteja sempre preparado para situações adversas e tenha em mãos outras oportunidades. Quando uma equipe sabe que há novas possibilidades, ela parte mais segura para uma negociação. Por isso, é importante formular sua Mapan, ou seja, Melhor Alternativa Para um Acordo Negociado (BATNA).

7) Construa uma ponte dourada, seja diplomático - Quase dá para dizer que esta última regra vale por todas as demais. Ser diplomático é ser um bom negociador. Se há um impasse, use a lupa de detetive e busque a sua causa. Com diplomacia, atende-se às necessidades mútuas.