

# Técnicas de Vendas

Unidade I  
Vendas e Negociação:  
Estratégias e Conflitos







**Diretor Executivo**

DAVID LIRA STEPHEN BARROS

**Gerente Editorial**

CRISTIANE SILVEIRA CESAR DE OLIVEIRA

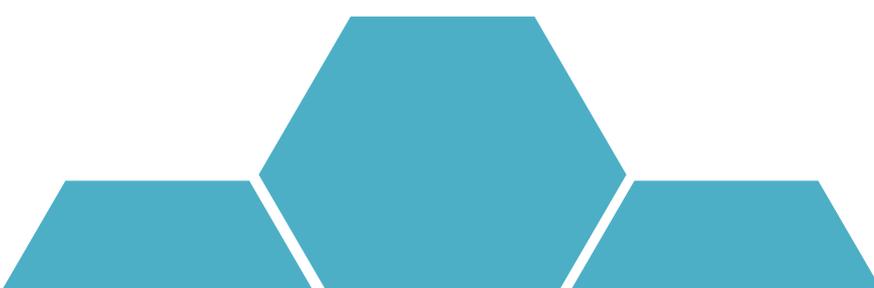
**Projeto Gráfico**

TIAGO DA ROCHA

**Autoria**

STEPHANIE FREIRE BRITO

DAYANNA COSTA



# AUTORIA

## Stephanie Freire Brito

Eu, Stephanie, possuo graduação em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba (2016). Tenho experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão Estratégica e Marketing. MBA em Marketing e Inteligência de Mercado. Cursando mestrado acadêmico em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande. Atualmente, tenho desenvolvido pesquisas na área de sustentabilidade, estratégia, cidades sustentáveis, e indicadores de sustentabilidade, setores produtivos e empresas.

## Dayanna Costa

Eu, Dayanna, sou formada em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) com mestrado acadêmico nessa mesma área de conhecimento, com ênfase em Estratégia e Inovação (pela Universidade Federal da Paraíba em 2019). Também possuo mestrado acadêmico em Gestão de Recursos Naturais (UFCG, 2014) com ênfase em pesquisa em Estratégia Ambiental focada em modelos e ferramentas de gestão nas empresas. Tenho experiência técnico-profissional no ensino da Administração, ministrando disciplinas como Marketing, Planejamento Estratégico, Cultura Organizacional e Liderança, Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais, entre outras, em nível de graduação e pós-graduação. Sou apaixonada por Gestão de Atendimento ao Cliente, e lecionar esse conteúdo para mim consiste emergir junto com os discentes em um universo de possibilidades de gestão, técnicas e práticas dentro do contexto de atuação dos futuros profissionais em formação.

# ICONOGRAFICOS

Olá. Esses ícones irão aparecer em sua trilha de aprendizagem toda vez que:



**INTRODUÇÃO:**  
para o início do desenvolvimento de uma nova competência;



**NOTA:**  
quando forem necessários observações ou complementações para o seu conhecimento;



**EXPLICANDO MELHOR:**  
algo precisa ser melhor explicado ou detalhado;



**SAIBA MAIS:**  
textos, referências bibliográficas e links para aprofundamento do seu conhecimento;



**ACESSE:**  
se for preciso acessar um ou mais sites para fazer download, assistir vídeos, ler textos, ouvir podcast;



**ATIVIDADES:**  
quando alguma atividade de autoaprendizagem for aplicada;



**DEFINIÇÃO:**  
houver necessidade de se apresentar um novo conceito;



**IMPORTANTE:**  
as observações escritas tiveram que ser priorizadas para você;



**VOCÊ SABIA?**  
curiosidades e indagações lúdicas sobre o tema em estudo, se forem necessárias;



**REFLITA:**  
se houver a necessidade de chamar a atenção sobre algo a ser refletido ou discutido sobre;



**RESUMINDO:**  
quando for preciso se fazer um resumo acumulativo das últimas abordagens;



**TESTANDO:**  
quando o desenvolvimento de uma competência for concluído e questões forem explicadas;

# SUMÁRIO

<b>Fundamentos, motivação, metas e objetivos das vendas .....</b>	<b>10</b>
Fundamentos sobre vendas e marketing.....	10
Motivação, metas e objetivos das vendas.....	15
<b>Estratégias de Negociação.....</b>	<b>20</b>
Fundamentos da negociação .....	20
<b>Negociação bem sucedida.....</b>	<b>29</b>
As verdades sobre uma boa negociação.....	29
<b>Gerenciamento e mediação de conflitos .....</b>	<b>38</b>
Entendendo o que é conflito.....	38
Mediação de conflitos .....	42

# UNIDADE

# 01

# INTRODUÇÃO

Você sabia que a temática de técnicas de vendas e seus assuntos correlatos são objeto de estudo do campo do marketing e da administração?

Isso mesmo. O setor comercial é um dos setores mais importantes de uma empresa, pois é ele o responsável pela distribuição de produtos que gera receitas de fato. Diante disso, é importante conhecer os assuntos relacionados às vendas para que os seus resultados sejam gerados de forma a contribuir com o alcance dos objetivos da empresa.

Elementos de estudo como as técnicas de vendas, estratégias de negociação, mediação de conflitos e seus desdobramentos nos fazem compreender como contribuir para que, em uma operação de vendas e negociação, todas as partes extraiam resultados positivos.

Conhecer os fundamentos das técnicas e estratégias de vendas pode fazer toda a diferença na sua carreira. Entendeu? Ao longo desta unidade letiva, você vai mergulhar neste universo!

# OBJETIVOS

Olá. Seja muito bem-vindo à Unidade 1. Nosso propósito é auxiliar você no desenvolvimento das seguintes objetivos de aprendizagem até o término desta etapa de estudos:

- 1.** Compreender as principais atividades cotidianas das técnicas de vendas;
- 2.** Apresentar os fundamentos básicos das estratégias para negociação;
- 3.** Conhecer etapas e critérios necessários para o processo de negociação de sucesso;
- 4.** Identificar técnicas para lidar com conflitos na negociação com clientes de forma eficiente.

Então? Preparado para uma viagem sem volta rumo ao conhecimento? Ao trabalho!

# Fundamentos, motivação, metas e objetivos das vendas



## INTRODUÇÃO:

Ao término deste capítulo, você será capaz de entender os conceitos básicos sobre vendas e marketing, além de conhecer as premissas básicas das técnicas de vendas. Isso será fundamental para o exercício de sua profissão. E então? Motivado para desenvolver esta competência? Então vamos lá. Avante!

## Fundamentos sobre vendas e marketing

Em um mundo globalizado, orientado por um modelo de desenvolvimento de base predominantemente econômico, as ações que impulsionam as vendas se tornam atividades indispensáveis, bem como a capacitação dos profissionais que se situam nessa linha de atuação do mercado.

A discussão sobre as vendas inclui temáticas amplas e diversificadas, além de ser um debate que pode ser observado nos mais diversos contextos de aplicação. Isto é, qualquer área profissional pode trabalhar com vendas, mas, teoricamente, essa área é um campo de estudo das ciências administrativas, mais especificamente do marketing.

Muitas questões são discutidas nesse âmbito. Características principais do setor, conceitos relevantes, carreira do profissional de vendas, mercado de trabalho, perfil e habilidades mais requisitadas, técnicas de relacionamento com o cliente, negociação e habilidades de comunicação são alguns dos principais tópicos de estudo nessa área.

Antes de iniciarmos os estudos sobre vendas, convém compreender melhor como esse termo é conceituado entre os principais autores da literatura que desenvolvem estudos e pesquisas sobre esse tema. Observe no Quadro 1 algumas dessas definições.

Quadro 1: Conceito de vendas

Autor	Obra	Definição apresentada
Moreira e Sergio (2005, p. 151).	Vendas e marketing; juntos na busca da satisfação do cliente.	“Muitas vezes se confunde marketing com vendas. Entretanto marketing e vendas são conceitos quase opostos. As vendas começam apenas quando se tem um produto. O marketing entra em cena antes da existência do produto”.
Chiavenato (2010, p. 1).	Administração de vendas.	“Vender faz parte integrante de um conjunto de atividades e processos organizacionais que busca intensificar cada vez mais o relacionamento entre organização e clientela. Vender – e vender bem – significa colocar toda a organização a serviço do cliente antes, durante e depois do processo de venda propriamente dito. Isso tem um significado importante: a ação de vender deve ter toda a organização como retaguarda e apoio ao processo de satisfazer e encantar o cliente”.

Hopkins (2018, p. 9).	Vendas para leigos.	"No sentido estrito da palavra, venda é um processo de comunicação em que o vendedor transmite conhecimento e informação ao comprador a fim de persuadi-lo a aceitar suas ideias, os seus conceitos, produtos ou serviços. No sentido tradicional da palavra, venda é o processo de transferência de bens e serviços das mãos daqueles que os produzem para as mãos daqueles que se beneficiarão com seu uso".
Ratto (2019, p. 18).	Vendas: técnicas de trabalho e mercado.	"Vender, em um sentido amplo, pode ser definido como o trabalho de transmitir um conceito, uma ideia ou uma proposta. Assim, todo mundo vende algo quando comunica ideias e interesses".

Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

As definições apresentadas no Quadro 1, possibilitam a compreensão de que a atividade de vendas, além de ser uma parte do marketing, atua de forma integrada com suas ações. Além disso, é uma habilidade que exige desenvoltura de comunicação por parte do vendedor, para que ocorra a criação de um relacionamento com o cliente e que, dessa forma, seja possível transferir a ele suas ideias, seus bens, seus serviços, entre outros.

Figura 1: Comunicação em vendas entre vendedor e consumidor.



Fonte: Freepik, 2020.

Nessa perspectiva, não é incomum observar e perceber que as ações de uma venda andam juntas com as ações do marketing. Desse modo, é oportuno que o profissional de vendas entenda como funcionam as ferramentas de marketing para que se utilize delas em prol de maior desenvoltura nos seus resultados. Sendo assim, convém entender um pouco melhor o conceito desse termo.



### DEFINIÇÃO:

De acordo com Darroch (2004, p. 31), a Associação Americana de Marketing conceituou o termo em 2004 como: "marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para o gerenciamento de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus stakeholders".

Para o autor Sparemberger (2008), os conceitos de marketing, vendas e administração de vendas se confundem por serem muito semelhantes e atuarem de forma integrada no mesmo objetivo. Diante disso, Las Casas (1999) esclarece que se entende por administração de vendas como o planejamento, a direção e o controle de pessoal, incluindo

o recrutamento, a seleção, o treinamento, a providência de recursos, a delegação, a determinação de rotas, a supervisão, o pagamento e a motivação na medida em que essas tarefas se aplicam à força de vendas.

Para compreender com maior clareza as diferenças entre os conceitos de vendas e marketing, observe o Quadro 2.

Quadro 2: Os conceitos de vendas versus conceitos de marketing.

<b>Conceito de vendas</b>	<b>Conceito de marketing</b>
1. Ênfase no produto.	1. Ênfase nos desejos dos clientes.
2. Primeiro a empresa fabrica e depois define como vender.	2. Primeiro a empresa identifica os desejos dos clientes e depois determina como fabricar e oferecer um produto que satisfaça àqueles desejos.
3. A administração é orientada para o volume de vendas.	3. A administração é orientada para o lucro.
4. O planejamento é de curto prazo, feito em termos dos produtos e mercados atuais.	4. O planejamento é de longo prazo, feito em termos de produtos novos, mercados de amanhã e crescimento futuro.
5. Enfatiza as necessidades da empresa vendedora.	5. Enfatiza os desejos dos compradores.

Fonte: FUTRELL, 2003, p. 35

Dessa forma, é possível compreender que os esforços do marketing ocorrem do ambiente externo para o ambiente interno da organização, atuando com enfoque direcionado ao mercado como um todo e servindo como uma base obrigatória para que as vendas sejam de fato executadas. Isto é, o papel do marketing é se concentrar em realizar estudos a respeito de seu público consumidor para que se desenvolvam produtos e serviços

que serão disponibilizados no mercado para que os desejos de seu público sejam atendidos.

Nesse sentido, as vendas ocorrem como uma espécie de etapa seguinte e complementar às ações do marketing, trabalhando o relacionamento e a comunicação de forma mais aproximada com o consumidor. O momento da venda é o momento em que o produto, o serviço, a ideia etc., chega ao alcance do consumidor para que ocorra o seu usufruto.

## **Motivação, metas e objetivos das vendas**

No livro “Quebrando barreiras em vendas”, o autor Fernandes (2010, p. 13) menciona uma afirmação de Napoleon Hill que ilustra a atuação da atividade de vendas na contemporaneidade. A afirmação diz que “nunca, na história do mundo, houve tanta abundância de oportunidades de ganhar dinheiro para aqueles que estão cheios de boa vontade para prestar excelentes serviços”. Essa afirmação demonstra a intensa atuação do setor no mercado e as oportunidades vastas e ambiciosas que os profissionais podem encontrar.

Partindo do princípio de que a venda pode ser feita sobre um produto, um serviço, uma ideia, um propósito, entre outros, é possível afirmar que a todo momento estamos vendendo algo. Além disso, no mercado atual, o que as organizações mais buscam é o sucesso em vendas, pois a venda é considerada a mola propulsora do negócio. Não se deseja a sua interrupção, mas o desenvolvimento de inovações que produzam resultados positivos às organizações.

As intensas oportunidades, os ganhos elevados e a possibilidade de flexibilidade de carga horária baseada em resultados são algumas razões que levam os profissionais a buscarem cada vez mais a carreira na área de vendas. No entanto, o ofício de um vendedor também é bem desafiador, por isto o debate sobre a motivação aos profissionais é algo tão recorrente nas empresas.

Sobre a importância da motivação para os profissionais de vendas, Ortega (2017, p. 18) ressalta:

Não existe sucesso em vendas sem motivação. Aliás, um vendedor sem motivação dificilmente resiste aos desafios e consegue se orgulhar de seus resultados. Mais e mais barreiras surgem à frente de quem quer vender sem entusiasmo e determinação, parecendo que a negativa do cliente é a única certeza. Existem vendedores que explicam demais e usam sua criatividade para justificar por que não vendem. Tem gente que se coloca na posição de demissível e serve apenas para contaminar a equipe de vendas inteira. Não é possível tolerar alguém que se propõe a trabalhar em vendas e vive desanimado, falando mal da empresa ou colocando culpa na crise, no produto, no cliente. Vamos refletir por que isso acontece: no primeiro dia de trabalho, normalmente o vendedor está supermotivado e tem convicção de que conseguirá realizar muitas vendas. Sua força de vontade é relativa à sua exclusiva condição de aumentar seu salário; aliás, um bom salário, dependendo do quanto o vendedor pode ganhar em comissões. Quando começa e encontra negativas e dificuldades para vender, certamente encontrará outros vendedores com a mesma problemática e daí começa o processo de desmotivação.

Diante do exposto, fica clara a necessidade de se estar atento aos fatores motivacionais de que os profissionais de venda precisam para manterem o ânimo e a produtividade, de modo que não cause perdas aos ganhos tanto da organização quanto do vendedor, uma vez que ambos têm a oportunidade de crescerem juntos.

Rocha e Amaral (2014, p. 16) trazem a importância do líder como responsável pela avaliação da equipe e da manutenção da motivação entre os profissionais e a empresa. Além disso, a motivação, de acordo com os autores, "está diretamente relacionada com as necessidades e desejos do ser humano e assim sua importância cresce à medida que ocorre um aumento no nível educacional e há uma melhoria na qualidade de vida de um indivíduo ou de uma sociedade". Ou seja, orientações,

treinamentos e atenção às condições de trabalho são fatores que também contribuem para a motivação da equipe.

O comportamento dos líderes normalmente diz muito sobre o desenvolvimento da equipe. Mas, além disso, as providências em relação à motivação podem ser avaliadas por meio dos resultados que esses profissionais estão conseguindo gerar. Nessa perspectiva de orientação por resultados, é muito comum que haja o estabelecimento de metas para atingir objetivos.

As metas devem ser claras, específicas, mensuráveis e com prazos bem definidos. A principal razão de implantar um sistema de metas e objetivos na organização está em adequar os profissionais aos objetivos pretendidos pela empresa, visando o foco integral e conectado com todas as partes.

Nesse sentido, Rocha e Amaral (2014, p. 22) sugerem algumas diretrizes que podem ser seguidas para a definição das metas na tomada de decisão:

- Determinar a equipe que participará das principais atividades.
- Monitorar regularmente as atividades de forma a revisar e reformular as metas a serem alcançadas.
- Criar metas individuais que esclareçam as atividades sem restringir a flexibilidade e a criatividade.
- Certificar-se de que o projeto estabelecido está sendo eficaz para as intenções declaradas.

Além do estabelecimento das metas como controle de produtividade numérico e basicamente financeiro, vale lembrar que o líder deve se preocupar com fatores do trabalho que vão além de uma fonte de dinheiro. As necessidades humanas não devem ser ignoradas no trabalho.

Brugnera (2007) comenta que a estruturação do trabalho de maneira estritamente utilitária tem provocado resultados desastrosos em muitas organizações, uma vez que, dessa maneira, a organização está buscando apenas um trabalho bruto manual, e perdendo a possibilidade

de aproveitar as mentes, os corações e os talentos humanos de fato. A orientação utilitária obviamente é importante para os profissionais, mas existem outros fatores que são importantes para que a equipe se mantenha motivada.

Nesse sentido, Maximiano (2000) recomenda que existem aspectos de satisfação que devem ser pensados para gerar motivação real, são eles: a) o trabalho em si; b) a realização de algo importante; c) o exercício da responsabilidade e d) a possibilidade de crescimento. De acordo com o autor, esses são alguns fatores que geram satisfação no ambiente de trabalho, relativos ao conteúdo de trabalho.

Vergara (2003, p. 89) faz um comentário que demonstra a importância em relação à contribuição do líder para um ambiente de trabalho mais motivador à equipe:

Há uma capacidade que também considero extremamente relevante ao gestor/líder: contribuir na formação de valores e crenças organizacionais dignificantes. Que dignifiquem quem? O ser humano, é claro. Se empresas não existem para satisfazer pessoas, então para que elas existem?

A rotina laboral de um profissional de vendas não é tarefa fácil. Muitas habilidades são requeridas para a execução satisfatória de seu papel. Estar atento para manter a equipe entusiasmada pode gerar bons resultados tanto ao profissional quanto à empresa, uma vez que o entusiasmo e a alegria no trabalho podem ser importantes requisitos para alcançar o tão desejado sucesso nas vendas.



---

## RESUMINDO:

E então? Gostou dessa primeira competência? Agora, só para termos certeza de que você realmente entendeu o tema de estudo deste primeiro capítulo, vamos resumir tudo o que vimos. Você deve ter aprendido que a discussão sobre as vendas inclui temáticas abrangentes e diversificadas, além de que sua aplicação pode ser observada nos mais diversos contextos de aplicação. As operações das vendas são atividades que andam juntas com as ações do marketing, não são atividades independentes e sim, integradas. Também podemos lembrar que as vendas ocorrem em diversos domínios, seja venda de produto, serviço, ideia, entre outros, estamos sempre realizando uma venda ou fazendo planos para sermos um cliente em uma operação de venda realizada por outra pessoa. Essas informações demonstram como o mercado é aquecido e cheio de oportunidades para os profissionais de vendas, que mesmo desempenhando tarefas recheadas de desafios, devem ser motivados para que continuem gerando bons resultados. Tomando por base estes aprendizados, evidenciamos que o profissional está ainda mais preparado para compreender os movimentos do trabalho, do mercado, das técnicas de vendas e sobre como as necessidades emocionais precisam ser supridas para que a sua produtividade não seja prejudicada.

---

# Estratégias de Negociação



## INTRODUÇÃO:

Nesta unidade, iremos discutir sobre os conceitos basilares da negociação. Além disso, estudaremos como as estratégias de negociação podem auxiliar o profissional de vendas com a maximização de seus resultados. Vamos aprender mais esta competência? Avante!

## Fundamentos da negociação

Diante de um cenário mercadológico de alta competição entre concorrentes, a habilidade de vendas vem se moldando de acordo com inúmeras exigências como alto critério de escolha dos vendedores, inovações dos concorrentes, guerra de preços e novos canais de comunicação. Dentre esses muitos fatores, é comum que o profissional de vendas entenda a necessidade de se capacitar e se preparar para enfrentar tantos pontos adversos para gerar resultados.

Conquistar a confiança dos clientes e utilizar de seu poder de negociação são fatores indispensáveis para que os que atuam no setor de vendas tenham maior sucesso em seu ofício. Entender sobre negociação, suas técnicas e estratégias são primordiais para conquistar bons desempenhos nas vendas. Embora esse tema não seja algo tão antigo assim na literatura, de acordo com Martinelli (2002), esse é um debate que vem se intensificando muito no âmbito das organizações.

Para compreendermos melhor sobre a discussão, convém conhecermos a definição de negociação.

- De acordo com Wanderley (2016), a "negociação" consiste em um processo que é utilizado para atingir objetivos por meio de acordos nas situações em que existem interesses comuns, complementares e opostos, isto é, conflitos, divergências e antagonismos de interesses, ideias e posições.

A negociação normalmente é uma operação, ou uma transação, que envolve dois lados: o negociante e o negociador (observe na Figura 2). Uma boa negociação envolve ganhos para as duas partes envolvidas, embora não seja essa a impressão que algumas pessoas possam ter sobre esse tipo de operação.

Figura 2: Negociação.



Fonte: Freepik, 2020.

As vendas e as negociações são ações tão presentes em nosso cotidiano que talvez nunca tenhamos parado para analisar, de forma mais aprofundada, sobre a sua importância para a sustentação do mercado e da sociedade de maneira geral. Não é difícil perceber que, quando você não está vendendo algo, possivelmente alguém está fazendo isso para você.

Em um mercado em que o desenvolvimento ocorre de forma predominantemente econômica, é normal que as organizações, principalmente as comerciais, dependam da ocorrência de vendas e negociações para conquistarem resultados positivos em curto prazo e manterem o crescimento sempre constante, refletindo em impactos em longo prazo.

Em vendas, o sucesso da negociação geralmente envolve partes tangíveis, como os preços em termos de acordo, para suprir fatores

intangíveis, como satisfação, desejo e necessidade, que têm forte peso no processo de negociação. Reconhecendo que esse processo é realizado entre duas partes, do lado do profissional de vendas ressaltamos um ponto estratégico que pode ser muito favorável para ele no momento da abordagem para a realização da venda e durante todo o processo de negociação: "quanto mais informações uma parte tem sobre a outra, melhor".

Essa perspectiva pode ser melhor compreendida quando imaginamos uma situação em que o cliente chega ao estabelecimento comercial e solicita um produto, como ocorre demonstrado na Figura 3. Se o vendedor souber informações como a profissão do cliente, poderá ter noção de sua faixa salarial, podendo oferecer assim um produto mais adequado ao seu poder de compra e isso facilitará o processo de negociação. Por esse motivo, é importante que o vendedor realize uma abordagem dialogada, que não seja invasiva, mas que exponha perguntas pertinentes à ocasião.

Figura 3: Negociação em estabelecimento comercial.



Fonte: Freepik, 2020.

O poder de persuasão em uma operação de troca comercial ocorre por meio de um ajuste mútuo de interesses entre as partes, que envolve

tanto as concessões como as concordâncias. A respeito do ajuste mútuo, Lewicki, Saunders e Barry (2014, p. 15) afirmam:

Muitas vezes as negociações começam com a apresentação das propostas iniciais. As partes apresentam suas propostas e esperam que o outro lado as aceite, ainda que não seja um mero "sim". Se a proposta não for aceita de imediato, os negociadores passam a defender suas propostas iniciais e a criticar as da outra parte. A réplica de uma parte às vezes sugere alterações à proposta inicial da outra ou uma mudança na própria proposta. Quando uma parte aceita mudar algo em sua proposta, temos uma concessão. As concessões restringem as opções para uma solução ou um acordo; quando uma parte faz uma concessão, a variação de barganha (a diferença entre os acordos preferidos pelas partes) fica mais estreita.

Quando uma parte consegue convencer a outra por meio de seus argumentos, ocorre a concessão e o caminho para o fim da negociação passa a ser mais curto. Isso ocorre quando a confiança é estabelecida por meio de diálogo, levando assim a um maior nível de satisfação que normalmente ocorre tanto durante o processo de diálogo e exposição das propostas, quanto pelo resultado final desse processo.

Sabe-se que o processo de negociação é composto por muitas problemáticas e, em um cenário ideal, seria fácil poder estabelecer cada uma delas e designar estratégias e táticas que fossem adequadas para resolver cada uma delas. No entanto, as negociações, apesar de seguirem normalmente um mesmo perfil ou padrão, são eventos únicos que combinam processos de reivindicação e de oferecimento de criação de valor.

A respeito das estratégias de negociação, Boff (2015, p. 120) faz a seguinte afirmação:

Estratégias representam o caminho ou o modo para se alcançar os objetivos almejados na negociação. Mas, para que uma negociação alcance êxito, há que se olhar também

para o relacionamento entre as partes envolvidas, ou seja, o relacionamento necessário para se obter aquilo que se pretende. A escolha da estratégia é um ponto significativo do planejamento de uma organização, pois ela representa ou deve representar as bases para garantir o sucesso esperado. A estratégia deverá ser definida levando-se em consideração a funcionalidade interna da organização e, ao mesmo tempo, orientá-la para aproveitar as oportunidades e precaver-se das ameaças do ambiente externo no qual está inserida.

Diante dessas situações, Gobe et al. (2007) aponta algumas estratégias de negociação que podem variar de acordo com o perfil do cliente, bem como de seus desejos e necessidades. Nesse momento, cabe ao vendedor utilizar as suas habilidades técnicas e pessoais para desenvolver melhor forma de conduzir uma negociação. Observe no Quadro 3 os principais aspectos que estão envolvidos em um processo de negociação:

Quadro 3: Fatores estratégicos de um processo de negociação.

<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>
Preparação	A preparação é o estágio da negociação em que o negociador obtém todas as informações sobre a situação. Pode ser considerada como uma "auditoria de posição", termo bastante utilizado em planejamento. São levantadas todas as informações necessárias e que contribuirão para que o vendedor formule o seu projeto de venda, a sua apresentação.

Discussão	Com a proposta preparada é chegada a hora da discussão. Aqui, considerações técnicas, prazo de entrega, preços, transporte e outros itens são apresentados, discutidos e contra propostas são recebidas e rediscutidas.
Proposta e barganha	A barganha surge da necessidade que as partes têm em conquistar vantagens e está relacionada à proposta. As partes, aqui, buscam o equilíbrio, sendo que uma regra importante no estágio da barganha é "nunca dar nada", estimule a "troca". Troque prazo por redução do desconto, troque antecipação da entrega por um pequeno ajuste no preço final, troque um desconto por uma bonificação em produto etc.
Negociação	A negociação se concluirá no momento em que as partes conseguirem equilibradamente ajustar seus interesses. Quando os interesses se ajustam, o processo de negociação se conclui de forma a satisfazer todas as partes envolvidas.

Fonte: Ragazzi (2018, p.18)

As estratégias de negociação podem ser adaptadas de acordo com cada situação, pois por cada situação ser um evento particular, não é possível listar uma solução para cada problema que surge na negociação, mas conhecer certo padrão de comportamento é um ponto que contribui positivamente para o profissional. Assim, ele conhece o caminho que irá percorrer, adequando suas habilidades em cada situação. Ragazzi (2018) ilustra esse caminho através do fluxograma na Figura 4:

Figura 4: O fluxograma do processo de negociação.



Fonte: Ragazzi (2018, p. 19)

Nesse caminho, o ponto mais importante a ser desenvolvido é a construção do relacionamento que, além de trazer ganhos em longo prazo para a organização – conforme comentamos anteriormente –, também auxiliará no processo de identificação entre as duas partes, favorecendo as concessões recíprocas e similares que produzirão, conseqüentemente, ganhos efetivos para ambos.

O desenvolvimento de estratégias requer preparos. É possível que nem sempre o profissional de vendas tenha em sua rotina reuniões marcadas com antecedência, em que ele dispõe de um tempo para se preparar para a negociação. Mas mesmo que essa negociação ocorra de forma instantânea, Thompson (2020) sugere alguns passos fundamentais para serem dados em poucos minutos, como:

1. **Identifique seus objetivos-chave:** a comunicação permite que o vendedor estabeleça qual produto ou serviço funciona para o cliente, por exemplo. Nesse momento, diante do pedido do cliente, é possível construir objetivos compatíveis ou complementares que se tornarão um acordo.
2. **Faça um brainstorming acerca das suas opções:** quando os objetivos não coincidem e o acordo mútuo não ocorre, o profissional deve estabelecer opções alternativas que poderiam se encaixar na negociação para que a oportunidade de comunicação não seja perdida totalmente.
3. **Planeje a sua proposta inicial:** enquanto ouve os desejos do cliente conceba mentalmente a proposta inicial que mais se alinha

aos seus objetivos e não a revele ainda, o momento de coleta de informações pode oferecer argumentos para reforçar a situação ideal. Sobre isso, Thompson (2020, p. 20) afirma: "a sua proposta inicial deve retratar a situação ideal para si. Exponha-a com clareza, mas não exponha a sua proposta como uma exigência".

Os processos de negociação são situações não tão fáceis com as quais os profissionais de vendas lidam diariamente. Desenvolver um relacionamento baseado em confiança com pessoas que não se têm muita afinidade e nesse processo, convencê-las a aceitarem uma proposta requer habilidades tanto de conhecimento como de treino.

Discutir sobre os processos que envolvem a negociação pode parecer algo intimidatório e complicado, mas o estudo sobre as estratégias, a busca por informação, preparo, capacitação e a execução de forma prática são elementos que constroem um bom negociador.

---



#### **SAIBA MAIS:**

Quer saber mais sobre o assunto? O artigo "Perfil de negociadores, suas diferenças culturais e fatores predominantes em negociações entre brasileiros e argentinos". As negociações são atividades-chave em diversas áreas, indústria e situações, são também atividades centrais em assuntos internacionais. Dessa forma, o artigo analisa o perfil dos negociadores, as suas diferenças e os fatores predominantes em negociações entre brasileiros e argentinos. [Clique aqui para acessar.](#)

---

**RESUMINDO:**

Chegamos ao final de mais uma seção desta unidade, na qual tratamos inicialmente sobre os aspectos conceituais e introdutórios acerca dos fundamentos da negociação, e como a boa negociação envolve ganhos para as duas partes envolvidas, embora não seja essa a impressão que algumas pessoas possam ter sobre esse tipo de operação. Você deve ter aprendido que o poder de persuasão em uma operação de troca comercial ocorre por meio de um ajuste mútuo de interesses entre as partes, que envolve tanto as concessões como as concordâncias. Além disso, é importante lembrar que, embora cada negociação seja única, existem os fatores estratégicos de um processo de negociação, que envolvem preparação, discussão, barganha e negociação. Pontuamos também a importância da construção do relacionamento com o cliente que, além de trazer ganhos em longo prazo para a organização, favorece a comunicação implicando em ganhos positivos para ambas as partes. Posteriormente, entendemos que o desenvolvimento de estratégias de negociação requer algum preparo, e que alguns passos fundamentais para se preparar para uma operação de negociação são: identificar os objetivos-chave, fazer um brainstorming acerca das suas opções e planejar a sua proposta inicial. Seguindo esses detalhes e praticando a negociação, o profissional estará cada vez mais bem preparado para realizar negociações bem-sucedidas.

---

# Negociação bem sucedida

---



## INTRODUÇÃO:

Nesta competência, vamos aprender sobre um embasamento teórico e prático acerca das práticas de uma negociação bem sucedida, além de pontuar posturas e estratégias que cooperam com a negociação satisfatória para todas as partes envolvidas. Vamos aprender mais esta competência? Avante!

---

## As verdades sobre uma boa negociação

As negociações são eventos de alta complexidade, segregados por diferentes casos. É possível que um profissional de vendas saia de casa todos os dias para entrar em negociação com os clientes e todos os casos sejam diferentes, mesmo que ocorra de atender a mesma pessoa. Essa característica tão abrangente revela aos vendedores vários desafios diários, inclusive é ótimo para quem prefere trabalhar em ambientes dinâmicos e não estáticos.

Thompson (2020) comenta que muito se engana quem pensa que a negociação ocorre apenas em um ambiente formalizado para isso, como stands de automóveis, ou salas de reuniões de negócios com advogados ao lado. A negociação é uma prática diária, e ocorre quando uma pessoa entra em acordo com a outra para tomar decisões simples do cotidiano, como por exemplo, quem vai levantar para atender a porta, ou combinando com os filhos sobre a hora de irem para a cama à noite. Além desses pontos demonstrados, o autor esclarece que sempre que se faz necessário a colaboração de outra pessoa para que algo seja realizado, ou algum objetivo seja atingido, ocorre a necessidade de negociar.

Mas a verdade é que nem todas as negociações são benéficas para ambas as partes em questão, principalmente no âmbito organizacional ou comercial. No entanto, um fato inegável é que elas são inevitáveis e se

justificam por diversos motivos. Sobre essas motivações, o autor Martinelli (2002, p. 2) faz o seguinte comentário:

Ambos os lados envolvidos na negociação estarem satisfeitos e com suas necessidades básicas supridas é fundamental, além de ser uma visão mais recente sobre o assunto, já que no passado pensava-se em atender as próprias necessidades sem se preocupar com o outro lado. A mentalidade, em geral, era de levar vantagem e de não se reocupar em atender o outro. Com o tempo, foi-se percebendo que uma negociação desse tipo, atendendo só a um dos lados, e caracterizada pelos principais autores como negociação "ganha-perde" (no sentido de que, para um lado ganhar, o outro terá necessariamente que perder), teria poucas condições de se manter em médio prazo, bem com, provavelmente, não levaria a novas negociações, pois a parte prejudicada evitaria qualquer tipo de contato para não ser novamente lesada. Além disso, seria uma negociação que não contribuiria para criar nem para manter um relacionamento futuro entre as partes; ao contrário, poderia até contribuir para afetar negativamente ou até destruir um relacionamento existente.

A opinião do autor nesse trecho esclarece vários pontos que demonstram a importância que uma negociação empática e honesta pode ter para uma organização. Partindo do princípio de que as atividades do setor comercial de uma empresa são primordiais para o crescimento dela, os atendimentos dos profissionais de venda terminam por gerar relacionamentos que podem fidelizar os clientes e promover ganhos internos de forma subsistente.

Diante disso, é possível reconhecer, com base na afirmação de Martinelli (2002), que muitas das impressões geradas em uma negociação podem ser levadas adiante pelos consumidores, gerando efeitos positivos ou negativos em longo prazo.

As estratégias de negociação e as ações executadas durante ela devem estar alinhadas com as técnicas de vendas e relacionamento com o consumidor, para que ambas as partes sempre consigam extrair ganhos

positivos dessa operação. Para entender um pouco melhor a visão sobre uma negociação de sucesso em que as duas partes são beneficiadas, Wanderley (2016, p. 8) complementa:

Negociação, em última instância, significa definição e busca de objetivos, relacionamento interpessoal e processo decisório compartilhado. Não existe negociação em que estes três aspectos não estejam sempre presentes. A qualidade com que são tratados é que faz a diferença. E mais: não existe nada referente ao ser humano que não esteja presente numa negociação. O que se procura mostrar é esta forma de ver a negociação, em que todos estes aspectos relevantes são identificados e relacionados, tornando possível obter resultados que levem em conta expectativas, emoções, desejos, sentimentos, temores, valores, crenças e necessidades das partes envolvidas.

O que o autor ressalta neste trecho são as particularidades humanas em relação aos fatores intrínsecos que devem ser considerados para uma negociação bem-sucedida. As pessoas negociam por terem interesses comuns em que elas "dão e recebem" com base nos pontos de vista que defendem em busca de um acordo. Além disso, o cuidado que o profissional de vendas tem ao negociar de forma humanizada, e não apenas visando ganhos materiais, é um ponto imprescindível para que uma negociação se torne bem-sucedida.

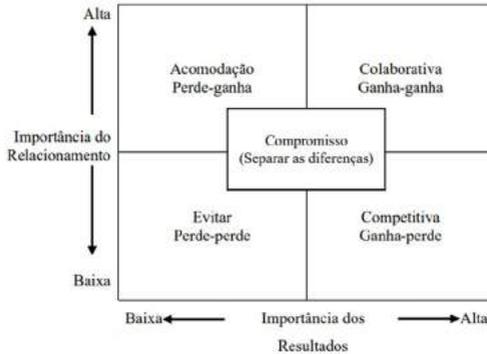
Algumas condutas básicas em relação aos negociadores são expostas por Wanderley (2016). De acordo com o autor, essas condutas resultam em comportamentos relacionados a vários conjuntos que causam impactos mentais, atitudes, crenças e valores que, em última instância, determinam a forma como o negociador usa seus recursos, conhecimentos e habilidades. As posturas que caracterizam a negociação determinam se ela tem condições para ser bem-sucedida ou não. Sendo assim, podemos analisar três tipos de posturas em uma negociação. São elas: a) a postura competitiva (ou ganha/perde); b) a postura colaborativa (ou ganha/ganha) e c) a postura perde/perde.

- **A postura competitiva** ou ganha/perde: essa postura ocorre quando o negociador não se importa com a situação da outra parte, estando interessado unicamente na satisfação de seus próprios interesses e objetivos, mesmo que o outro lado da negociação saia prejudicado. Os negociadores que se utilizam desse estilo de negociação não têm princípios éticos e utilizam manobras para conquistar o que desejam. Nas negociações, é comum que usem barganhas de proposta. Sobre esse assunto, Wanderley (2016, p. 17) afirma que "existem duas modalidades de negociadores ganha/perde. A hostil, cujo objetivo é intimidar a outra parte, e a manipuladora, que procura cativar ou enganar o outro lado, induzindo-o a erros de interpretação".
- **A postura colaborativa ou ganha/ganha:** o negociador dotado da postura ganha/ganha entende que uma boa negociação ocorre quando ambas as partes saem beneficiadas do acordo e que é possível encontrar um ponto em comum em relação aos objetivos das duas partes. Normalmente, o negociador da postura colaborativa é uma pessoa que se esforça para encontrar pontos de convergência em todas as situações de negociação, por mais difícil que a situação pareça.
- **A postura perde/perde:** é a postura mais danosa em uma negociação, dificilmente é vista em uma relação comercial formalizada e não é valorizada do ponto de vista ético em nenhuma outra situação. O negociador, nesse caso, não se importa em perder desde que o outro também perca, tem foco principal em gerar prejuízos para o outro e não pensa em qualquer ganho para si mesmo.

Essas posturas são consideradas não somente como alguns tipos de personalidades, mas também podem ser utilizadas em outra perspectiva como analisam, Lewicki, Hiam e Olander (1996). Os autores sugerem cinco tipos de estratégias, nas quais destacam tanto a importância nos resultados, como no relacionamento. Na perspectiva estratégica, os elementos citados por Wanderley (2016), como posturas de negociadores, se transformam em estratégias que demonstram como uma negociação

bem-sucedida ocorre. Veja como os autores realizaram essa análise por meio da ilustração na Figura 5 a seguir.

Figura 5: Estratégias de negociação com importância em relacionamentos e resultados.



Fonte: Extraído de Boff (2015, p. 120)

No quadrante, os autores acrescentam dois aspectos além dos citados anteriormente: o evitar e o compromisso, sob as perspectivas de relacionamento e de resultados que direcionam a sentidos de baixa qualidade de negociação e alta qualidade de negociação.

Realizando uma análise acerca da ilustração, podemos observar que a estratégia de evitar direciona a negociação a um perde/perde, ou seja, ambas as partes coletam resultados negativos na negociação. De acordo com Boff (2015), essa situação acontece quando não se dá muita importância tanto ao relacionamento, quanto aos resultados. O conflito após esse tipo de negociação é quase certo. Ao perceber que a negociação está tomando esse rumo, o negociador deve se retirar e ceder lugar a outra pessoa que talvez consiga melhores soluções na ocasião. Os motivos que levam a essa situação podem ser desencadeados por questões de custos ou por se considerar a negociação como uma perda de tempo.

Em seguida, observamos que a estratégia de acomodação dedica mais foco ao relacionamento com a perspectiva na obtenção do resultado. A tendência nesse caso é a negociação perde/ganha, ou seja,

trata-se como prioridade a prática de criar e manter relacionamentos positivos com os consumidores, mesmo que, para isso, precise renunciar a alguns resultados. A estratégia, nesse caso, concentra-se de fato no relacionamento, visando manter ganhos em longo prazo e não só melhorar os resultados de forma imediata.

No quadrante seguinte está a estratégia competitiva, que é aquela em que o negociador busca ganhar sempre, a qualquer custo, levando à negociação ganha/perde. Neste caso, fica claro que a principal preocupação do negociador é com os resultados, dando pouca ou nenhuma importância ao relacionamento. Boff (2015) comenta que esta é uma estratégia, ou uma postura muito utilizada pelos negociadores que estão preocupados exclusivamente com a competitividade do negócio, de forma imediata.

Posteriormente, observa-se a estratégia colaborativa. Nesse caso, a prioridade está tanto no resultado quanto no relacionamento. Essa postura, ou estratégia tende a caracterizar a negociação como ganha/ganha, que é uma negociação procura atender às necessidades de todas as partes envolvidas. Nesse caso, os negociadores podem direcionar foco ao resultado, no entanto, a preservação do relacionamento é mantida e não deixa de ser igualmente priorizada. O resultado é que ambas as partes possam encontrar uma solução para atendimento das suas necessidades. Essa estratégia direciona a negociação para o sentido da alta qualidade de negociação, ou negociação bem-sucedida.

No centro, em um ponto intermediário, está situada a estratégia do compromisso. Essa estratégia também mantém em equilíbrio tanto o relacionamento quanto o resultado. Nesse caso, os envolvidos cedem um pouco, com o objetivo de encontrar um equilíbrio quanto ao que está sendo negociado. A estratégia do compromisso ocorre, normalmente, quando as partes não conseguem atingir boa colaboração, mas pretendem atingir alguns resultados e preservar o relacionamento. O uso dessa estratégia pode acontecer por questões da pressão de tempo ou quando é necessário obter uma solução rápida.

Dessa forma, a análise da ilustração permite compreendermos que a negociação bem-sucedida ocorre quando as partes envolvidas

colhem bons resultados, ficam satisfeitas em terem seus objetivos e desejos obtidos e a confiança fica fortalecida entre todos, garantindo um relacionamento duradouro e que gere bons frutos sempre que possível.

De modo geral, é importante ressaltar que, para que se realize uma negociação eficaz, isto é, uma negociação ganha/ganha, é fundamental que se identifique os elementos necessários ao desenvolvimento do processo de negociação, que se crie ações que prevejam possíveis situações desfavoráveis e que se aproveite novas oportunidades. Além disso, também é preciso desenvolver habilidades que auxiliem no processo de negociação, além de contribuir para a agregação de diferenciais competitivos, implantando na organização novas técnicas de negociação.

Boff (2015) ressalta que, para se chegar ao ganha/ganha, é preciso sempre levar em consideração dois fatores: o primeiro são as posturas dos negociadores e o segundo são as formas de negociar. Isso se justifica pelo fato de que a negociação colaborativa, ou ganha/ganha, se baseia na efetividade de um acordo estar ligado também a um produto de sua qualidade, por sua aceitação. Isso acontece quando se consegue manter o relacionamento.

Além desses fatores, para realizar uma negociação e alcançar a solução de um problema é necessário conhecer e percorrer todas as etapas do processo de solução de problemas e tomada de decisão, dentre eles, podemos citar: a definição do problema; o diagnóstico da situação; a formulação de alternativas; a escolha da solução e a implantação da decisão ou do acordo em questão.

Conhecer e compreender elementos humanos fundamentais também é importante para se desenvolver uma negociação bem-sucedida. Alguns exemplos desses elementos são a memória emocional, os sentimentos, a emoção, a comunicação, a subjetividade, a empatia, a sinergia, entre outros. E os pontos problemáticos também devem ser conhecidos para que a resolução seja implementada com maior eficiência, como ajustes de falhas de comunicação e os limites entre razão e emoção.

Por fim, é possível compreender que a excelência em negociação faz parte das tendências do moderno cenário econômico mundial. Nesse sentido, Boff (2015) comenta sobre alguns fatores importantes que envolvem o ambiente interno e externo de uma organização nos dias atuais, como a intensificação das relações comerciais, a criação de blocos econômicos, o fortalecimento de empresas transnacionais aliado à tendência de globalização das economias, revelam o cenário econômico mundial no qual países buscam estabelecer relações político-econômicas. Criatividade, flexibilidade, rapidez e diversificação parecem ser a tônica para o sucesso no mundo dos negócios.

---



### **SAIBA MAIS:**

Quer saber mais sobre a como executar a negociação com um passo a passo prático? Sugerimos que visite leia o artigo de Rubem José Boff, intitulado por: "Negociação: uma ferramenta gerencial". O artigo demonstra como realizar a identificação de um problema ou oportunidade, ponto de partida para a negociação, as etapas, técnicas e habilidades, além das estratégias e táticas necessárias para o realizar uma negociação. [Clique aqui para acessar.](#)

---



## RESUMINDO:

Até agora, você vem gostando do que está sendo estudado? Para garantir que você realmente entendeu o tema de estudo deste capítulo, vamos resumir mais uma vez todo o assunto que trabalhamos nele. Iniciamos o capítulo 3 desta unidade com um embasamento teórico e contextualizado acerca dos aspectos que envolvem uma negociação no cotidiano da humanidade. É interessante lembrar que as pessoas negociam por terem interesses comuns, em que elas “dão e recebem” com base nos pontos de vista que defendem em busca de um acordo. Outro fator importante é reforçar os três tipos de posturas em uma negociação, são elas: a) a postura competitiva (ou ganha/perde); b) a postura colaborativa (ou ganha/ganha) e c) a postura perde/perde. Essas posturas podem ser utilizadas para caracterizar personalidades e perfil de negociadores, mas não só isso: podem também ser utilizadas como estratégias, nas quais, acrescentando aspectos como o evitar e o compromisso, o negociador pode escolher o tipo de estratégia que mais se ajusta ao seu objetivo e ao da empresa. Entender que uma negociação bem-sucedida é aquela em que as duas partes ganham, sem disputas desleais, é o primeiro passo para o profissional caminhar em direção a um desempenho satisfatório.

## Gerenciamento e mediação de conflitos



### INTRODUÇÃO:

Nesta competência, vamos trabalhar mais um aspecto de estudo do campo dos negócios: os conflitos e como desenvolver e aplicar uma gestão eficiente para esses casos em uma organização. Posteriormente, entenderemos como ocorre o processo de mediação de conflitos. Vamos aprender mais esta competência? Avante!

## Entendendo o que é conflito

No decorrer do nosso dia-a-dia, é natural que tenhamos que administrar conflitos nos mais diversos contextos. Discordâncias, incompatibilidades e enfrentamentos, são ocorrências comuns e inevitáveis na vida em sociedade, seja na família, no trabalho ou entre desconhecidos, é normal que desentendimentos ocorram e gerem situações difíceis.

Onde houver pessoas convivendo, haverá concordâncias e discordâncias, e essas situações são normais, pois as pessoas podem discordar de acordo com seus pontos de vista, suas opiniões, seus valores. A discordância é um produto das diferenças que existem na humanidade e da insatisfação dos que valorizam e do que necessitam.

O conflito é um termo comum e, portanto, de fácil entendimento sobre seu significado. Mas, na oportunidade, convém conhecermos melhor a sua definição com base na literatura.

- De acordo com Sathler (2018, p. 8), o conflito é uma falta de entendimento entre duas ou mais partes, ou seja, é um estado antagônico em que expectativas, ideias, valores, interesses, objetivos e opiniões são contrariados. Esses desentendimentos estimulam polaridades e dificultam a percepção do interesse comum.

Sobre a ideia de conflito, Burbridge e Burbridge (2017 p. 12) expõem que:

Conflitos são naturais, e, em muitos casos necessários. São o motor que impulsiona as mudanças. Sem eles, tudo continuaria da mesma forma, nada mudaria, o que não é bom. No entanto, muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízos para as organizações e para as pessoas que nelas trabalham.

Nas organizações, os conflitos podem ter diversas implicações negativas, e partem, naturalmente, da percepção das diferenças entre as pessoas que ali estão. A origem dos conflitos vem de um processo interacional, que ocorre entre duas ou mais partes, em que predominam relações distintas. O processo de conflito é constituído por meio de incompatibilidades que nascem, crescem e se desenvolvem entre as pessoas. No entanto, esses mesmos conflitos podem ser encerrados ou minimizados por meio de uma negociação. O contrário disso é a evolução do conflito em uma situação incontrolável, na qual muitos problemas são gerados.

Os conflitos normalmente surgem de um processo comunicativo, em que as opiniões são contrariadas. Por consequência, existe a possibilidade de que essa divergência venha a gerar um problema maior e seja uma oportunidade a quem quer que seja, de plantar a semente do processo de negociação. A negociação, nessa situação, abrange mais do que uma simples realização de troca, compensação ou partilha. Essas ocasiões fazem parte do processo de negociação, desde que estabelecidas para a solução de um conflito ou incompatibilidade.

Figura 6: Desentendimento



Fonte: Freepik, 2020

Por exemplo, suponha-se que dois vizinhos queiram trocar as residências em que moram, uma pela do outro. O primeiro vizinho faz uma oferta e o segundo a aceita. Nesse caso, ocorre uma transação e não uma negociação propriamente dita.

Por outro lado, imagine a situação em que a residência de um deles apresenta graves problemas de instalação hidráulica, o que seria muito caro para ajustar. O primeiro quer desfazer o negócio, mas o seu vizinho não dá importância e não concorda, ou seja, não aceita desfazer o negócio, nem efetuar os reparos necessários. O conflito, nesse caso, surge através dessa situação que ocorre entre esses vizinhos.

A incompatibilidade surgida no exemplo acima pode ser vista como uma situação que não irá trazer bons frutos e poderá impactar negativamente no relacionamento e na harmonia da vizinhança. Esse acontecimento em específico possivelmente é apenas um dos inúmeros casos que criam problemas posteriores que abalam o relacionamento e que podem durar longos períodos.

São situações inadequadas, simplesmente, por falta de habilidade na condução do negócio ou da negociação, que normalmente geram

conflitos e desarmonias nas organizações. Nesse caso é oportuno, então, que se desenvolva a competência da negociação, pois essa se trata de um requisito para a implantação da solução de conflitos que tanto geram prejuízos. A negociação é uma habilidade que pode e deve ser aprendida, basta que se procure respeitar alguns princípios básicos, como vimos nos capítulos anteriores.

Os conflitos são ocasiões inevitáveis, não só no mundo social de modo geral, mas, especificamente, algo recorrente e inegável nas organizações, como afirmam Martinelli e Almeida (1998). Lembrando que cada organização é constituída por departamentos que alocam seus profissionais, onde são desenvolvidos os relacionamentos. É possível compreender que, nesses ambientes setorizados, se desenvolve um conjunto de valores, objetivos, metas, ações e procedimentos particulares, muitas vezes, atritos são gerados e se tornarem conflitantes com as demais áreas do todo organizacional.

Nesse caso, Boff (2015) afirma que existem duas maneiras de se encarar o conflito: uma delas é a modalidade negativista, que o encara como algo prejudicial, dissociativo, devendo ser evitado a todo custo, ou, na pior das hipóteses, ter seus efeitos minimizados. A outra maneira é a modalidade positivista, em que se procura verificar possibilidades de extrair benefícios que envolvam alguns termos de aprendizagem, interação, desenvolvimento e alcance de melhores objetivos organizacionais. Em todos os casos, existe a necessidade de administrar os conflitos, com o objetivo de não permitir que problemas maiores aconteçam, como o colapso ou a destruição.

É comum que muitas pessoas evitem trabalhar o conflito, pois se trata de algo que apresenta situações complicadas, constrangedoras e que causa certos desconfortos. Porém, não trabalhar para resolver o conflito poderá gerar situações insustentáveis no futuro.

Nessas situações, Boff (2015) ressalta que o negociador eficaz encara o conflito como um catalisador da mudança para melhor, como algo que pode ser trabalhado para o desenvolvimento da organização e do relacionamento entre as pessoas. Sendo assim, o negociador busca

conhecer as causas do problema e, com essas informações, busca propor soluções para a negociação.

A solução para resolver um conflito é encontrada quando se avaliam as causas e quando se realiza uma busca em torno de alternativas que minimizem o efeito causado pela primeira situação. Há outros casos em que a solução é encontrada com o auxílio de um terceiro, como os mediadores ou conciliadores. Nesses casos, a solução de muitos conflitos pode ser implantada por meio de métodos extrajudiciais, conhecidos como arbitragem, conciliação e mediação.

Porém, uma empresa onde o convívio é diário e até mesmo ininterrupto em alguns casos, é um ambiente favorável à geração de conflitos constantes. A implementação de formas internas de resolver conflitos diminui custos e prazos para a solução de inúmeros processos, gerando inúmeros benefícios internos.

Reconhecendo os conflitos como processos socialmente construídos, é importante chamar atenção para o fato de que um conflito não é uma situação pontual e isolada, mas que está sujeita a evolução para tomar maiores proporções danosas. Dessa forma, entendendo que é um processo que ocorre de forma dialogada, ou que requer um canal de comunicação para ocorrer, é importante que as formas de comunicação sejam efetivamente melhoradas como meio de minimizar a ocorrência de conflitos. Gerir conflitos no ambiente organizacional exige técnica, atenção e sensibilidade por parte dos gestores.

## **Mediação de conflitos**

Antes de ser implantada qualquer técnica de mediação ou solução de conflitos, é necessário ter conhecimento sobre a origem do conflito, quem são as partes envolvidas e quais consequências essa situação gerou e poderá gerar. Sathler (2018) comenta que, apenas por meio de um bom diagnóstico, o mediador poderá aplicar de forma eficiente a melhor medida que solucionará o conflito.

Muitos tipos de conflito são vivenciados diariamente pelas pessoas e discutidos dentro e fora das organizações e até mesmo no ambiente

acadêmico, pois se trata de uma temática que fornece espaço para a realização de muitas pesquisas. O principal problema dos conflitos está em como determinar a forma pela qual serão administrados ou solucionados. A mediação e a negociação de conflitos aparecem como meios dialogados e cooperativos para solucionar questões individuais ou coletivas, demonstrando quais seriam as possibilidades para resoluções mais eficazes, justas e pacíficas.

A mediação é um mecanismo utilizado para a solução de conflitos estruturado com a forma de um diálogo, porém requer alguns aspectos. O diálogo da mediação, de acordo com Moraes Sales (2017), deve ser inclusivo e cooperativo entre as pessoas e contar com a participação de um terceiro – o mediador – que deve adotar uma postura imparcial. Com a capacitação adequada, o mediador é o agente que facilita a comunicação entre as partes sem demonstrar sua opinião, possibilitando assim, o estabelecimento de uma solução satisfatória pelas próprias partes.

A mediação é um conjunto de técnicas apropriadas que possibilitam o mediador a obtenção da identificação em relação ao conflito real vivenciado e a sua possível solução. Além disso, o processo de mediação necessita da discussão sobre as opiniões, participações, interesses e valores envolvidos e, com a ressignificação desses valores, estabelece a construção participativa do consenso, passando a tratar, assim, o conflito como solucionado.

Nos dias atuais, a atividade de mediação no Brasil é regulamentada por leis aprovadas, que tornam essa atividade fortalecida, do ponto de vista jurídico. Sobre isso, Moraes Sales (2017 p. 967) comenta:

No Brasil, recentemente, duas legislações (Lei de Mediação/ Lei n. 13.140 - Junho de 2015 e Código de Processo Civil/ Lei n. 13.105 – Março de 2015) foram aprovadas, fortalecendo juridicamente esse conceito. Para a primeira, mediação representa a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, escolhido ou aceito pelas partes, que as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia. É orientada pelos princípios

de imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé. O Código de Processo Civil estimula a realização da mediação e da conciliação, estabelecendo como princípios norteadores a independência, a imparcialidade, a autonomia da vontade, a confidencialidade, a oralidade, a informalidade e a decisão informada.

A regulamentação formaliza a atividade de mediação e demonstra os requisitos que um mediador deve ter para que possa conduzir uma sessão de conciliação judicialmente regular. Dessa forma, Morais Sales (2017 p. 967) demonstra o seguinte:

Além disso, prevê a Lei de Mediação (Art. 11) que, para serem mediadores judiciais, as pessoas devem ser capazes, graduadas há pelo menos dois anos em curso de ensino superior de instituição reconhecida pelo Ministério da Educação e terem obtido capacitação em escola ou instituição de formação de mediadores, reconhecida pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM ou pelos tribunais, observados os requisitos mínimos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça em conjunto com o Ministério da Justiça. Para mediadores extrajudiciais, estabelece (Art. 9) que poderá atuar nessa função pessoa capaz, que tenha a confiança das partes e seja capacitada para fazer mediação, independentemente de integrar qualquer tipo de conselho, entidade de classe ou associação, ou nele(a) inscrever-se. (MORAIS SALES, 2017 p. 968)

As observações demonstradas pela autora reafirmam a importância da atividade de mediação para gestão de conflitos, e como a negociação e mediação podem ser vistas como habilidades imprescindíveis para o sucesso da empresa.

Diante disso, na opinião de Movius e Susskind (2009), uma organização que integra na cultura interna a prática da mediação e negociação tem capacidade e mais condições para inovar, ser criativa,

valorizar as pessoas, preocupar-se com o cliente, desenvolver produtos e processos a partir do olhar do cliente, e usar as habilidades organizacionais em negociação para reafirmar o seu propósito.

---



### RESUMINDO:

E então? Gostou do que lhe mostramos? Aprendeu mesmo tudinho? Agora, só para termos certeza de que você realmente entendeu o tema de estudo deste capítulo, vamos resumir tudo o que vimos neste último capítulo da unidade 1. Você deve ter aprendido que o conflito é uma falta de entendimento entre duas ou mais partes, ou seja, é um estado antagônico em que expectativas, ideias, valores, interesses, objetivos e opiniões são contrariados e que, nas organizações, essas discordâncias podem ter diversas implicações negativas, e partem naturalmente da percepção das diferenças entre as pessoas que ali estão. Também podemos lembrar que esses desentendimentos normalmente surgem de um processo comunicativo, em que as opiniões são contrariadas. No entanto, o processo de resolução desses conflitos também ocorre por meio de uma comunicação dialogada, inclusiva, justa e pacífica, e isso ocorre através do que chamamos de mediação de conflitos. Após a compreensão desse panorama em relação às técnicas de vendas, estratégias de negociação bem-sucedida e mediação e resolução de conflitos, esperamos que você entenda que está caminhando os passos certos profissionalmente rumo ao que o mercado e o mundo necessitam. Parabéns por finalizar mais uma unidade com sucesso!

---

# REFERÊNCIAS

BOFF, R. J. Negociação: técnicas para a obtenção de resultados. INTERLINK, v. 2, n. 2, 2015.

BOFF, R. J. Negociação: Uma ferramenta gerencial. Univag. Disponível em: <https://bit.ly/3xSjyXr>. Acesso em: 11 de set. 2020.

BRUGNERA, E. Motivação para vendas. Passo fundo, 2007.

BURBRIDGE, A. H. M.; BURBRIDGE, R. M. Gestão de conflitos. Saraiva Educação SA, 2017.

CHIAVENATO, I. Administração de vendas. Elsevier, 2010.

DARROCH, Jenny et al. The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992). Journal of Marketing Theory and Practice, v. 12, n. 4, p. 29-38, 2004.

FERNANDES, Walberto. Quebrando barreiras em vendas. Editora Schoba, 2010.

FREEPIK. Comunicação em vendas entre vendedor e consumidor. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3trmXOb>. Acesso em: 8 set. 20.

FREEPIK. Negociação. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3xXjHow>. Acesso em 9/ set. 20.

FREEPIK. Negociação em estabelecimento comercial. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/2SvwxTv>. Acesso em 9 set. 20.

FREEPIK. Desentendimento. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3nVKfKc>. Acesso em 10 set. 2020

