

Dr. YANN DUZERT
Professor, consultor e criador
do método Newgotiation

Dr. HAROLDO MONTEIRO
Executivo em grandes
empresas e professor

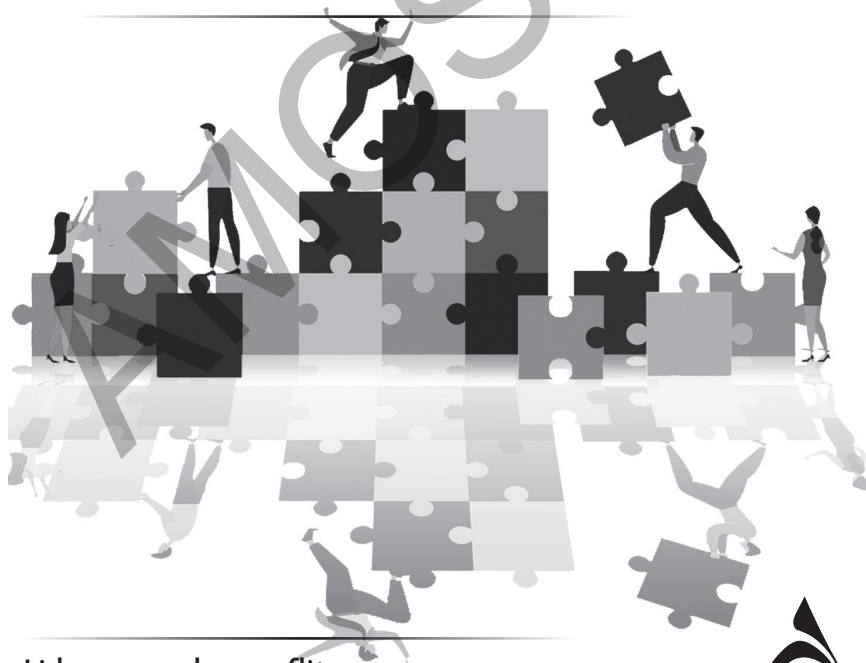
Dr. MARCOS CAIADO
Empresário, professor e
especialista em governança

Dr. MURILLO DIAS
Professor e autor de diversos
livros sobre negociação

Newgotiation

AUMENTANDO SEUS LUCROS
COM CONFLITOS POSITIVOS

4.10



Lidere e resolva conflitos com
técnicas de negociação empresarial


ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

Sumário

Introdução	1
Prefácio.....	7
Sobre os autores.....	13
01 Metodologia “Newgotiation”	17
1.1 O que é e como utilizá-la.....	17
1.1.1 A Clínica Especializada de Apoio à Negociação: O <i>Dispute Board</i>	18
1.2 Os pontos de fricção que fazem sua empresa perder performance.....	19
1.3 Uma nova visão do conceito de liderança aliada à negociação.....	21
1.4 Como se atinge uma liderança de alta performance com o uso das técnicas de Newgotiation?.....	25
1.5 Matriz de Negociações Complexas (MNC) – o que é e como utilizá-la na resolução dos conflitos	29
1.5.1 Matriz de Negociações Complexas	30
1.5.2 Etapas do processo de negociação	32

1.5.3	Preparação.....	33
1.5.4	Criação de valor.....	38
1.5.5	Distribuição de valor.....	40
1.5.6	Implementação/Fechamento.....	42
1.6	Elementos do processo de negociação.....	43
1.6.1	Cognição.....	43
1.6.2	Contexto/Ambiente.....	46
1.6.3	Interesses.....	47
1.6.4	Opções.....	50
1.6.5	Padrão/Critérios.....	51
1.6.6	Tempo.....	52
1.6.7	Concessão.....	55
1.6.8	Relacionamento.....	59
1.6.9	Poder.....	61
1.6.10	Conformidade legal.....	67
1.6.11	Resumo do entendimento sobre os dez elementos.....	67

02	Os problemas de produtividade e de performance nas empresas devido a questões de gerenciamento de conflitos.....	69
-----------	--	----

03	O que são os clini-cases e como utilizá-los.....	73
-----------	--	----

04	Os clini-cases ilustrativos.....	75
-----------	----------------------------------	----

4.1	Conflito em empresas familiares.....	75
4.1.1	Empresa familiar onde existe um ou mais gestores de mercado e um ou mais proprietário(s)-gestor(es).....	77
4.1.1.1	Diagnóstico.....	78
4.1.2	Empresa familiar na qual os membros da mesma família são os principais executivos.....	81
4.1.2.1	<i>Diagnóstico</i>	82
4.1.3	Empresa familiar em processo de transição.....	84
4.1.3.1	<i>Diagnóstico</i>	84

4.1.3.2	<i>Prescrição técnica para solução de conflitos em empresas familiares por meio do método (MNC) em Newgotiation</i>	92
4.1.4	Uma análise de casos reais de conflitos em empresas familiares sob a ótica dos dez elementos de negociação	99
4.1.4.1	<i>Características de empresas familiares no Brasil</i>	100
4.1.4.2	<i>Caso #1: Dudalina: um caso de sucessão em empresa familiar no Brasil</i>	102
4.1.4.2.1	<i>Análise do caso Dudalina por meio da matriz de negociações complexas (MNC)</i>	107
4.1.4.3	<i>Caso #2: Mineradora S/A uma empresa familiar</i>	110
4.2	Conflitos em empresas criativas e culturais	118
4.2.1	Empresas de moda, do segmento de luxo e de produtos premium (empresas com ativos intangíveis de alto valor)	120
4.2.1.1	<i>Diagnóstico</i>	121
4.2.2	Empresas criativas da área de tecnologia	124
4.2.2.1	<i>Diagnóstico</i>	125
4.2.3	Metodologia Scrum – o papel do Scrum Master como mediador	130
4.2.3.1	<i>Diagnóstico</i>	133
4.2.3.2	<i>Prescrição técnica para solução de conflitos em empresas criativas e culturais por meio do método (MNC) em Newgotiation</i>	138
4.3	Conflitos entre gestores em empresas de diversos segmentos	146
4.3.1	Empresas de diversos setores com problemas de conflitos entre gestores de marketing e de finanças	146
4.3.1.1	<i>Diagnóstico</i>	148
4.3.2	Empresas em processo de fusão e aquisição: conflitos por diferença de cultura e por diferente formação dos profissionais envolvidos	155
4.3.2.1	<i>Diagnóstico</i>	158
4.3.2.2	<i>Prescrição técnica para solução de conflitos entre gestores em empresas de diversos segmentos por meio do método (MNC) em Newgotiation</i>	165
4.4	Conflito entre o gestor líder e o empregado	176
4.4.1	O líder “dono da verdade”	177
4.4.1.1	<i>Diagnóstico</i>	177
4.4.2	O gestor tóxico	184
4.4.2.1	<i>Diagnóstico</i>	185

4.4.2.2	<i>Prescrição técnica para solução de conflitos entre o gestor líder e o empregado por meio do método (MNC) em Newgotiation</i>	190
4.5	A Negociação 4.0 no mundo virtual.....	198
4.5.1	Como tornar suas reuniões virtuais mais produtivas, com maior engajamento e com menos polarização entre os participantes.....	199
4.5.1.1	<i>Diagnóstico</i>	200
4.5.1.2	<i>Prescrição técnica para solução de conflitos no mundo virtual por meio do método (MNC) em Newgotiation</i>	201
4.6	Gerenciando e negociando em extrema incerteza.....	205
4.6.1	Diagnóstico.....	207
4.6.1.1	<i>Prescrição técnica para construção de consenso reduzindo os efeitos da incerteza por meio do método (MNC) em Newgotiation</i>	210
05	Conclusão.....	219
06	Análise de cases reais.....	223
6.1	Introdução.....	223
6.2	Cases reais de fusões e aquisições.....	224
6.3	Case: AB INBEV & SABMILLER.....	224
6.4	Case: Airbus x Bombadier.....	235
6.5	Case: Operação Microsoft x LinkedIn.....	251
6.6	Case: Operação Facebook x Whatsapp.....	261
6.7	Case: A compra dos estúdios 21st Century Fox pelos estúdios Walt Disney.....	270
	Bibliografia consultada.....	283
	Índice.....	291

Introdução

Mudanças na forma de gestão das empresas vêm ocorrendo de forma muito rápida. São diferentes cenários em diferentes setores empresariais e diferentes objetivos que as empresas desejam alcançar. Talvez nunca tenhamos presenciado tamanha diversidade, o que faz com que também cresçam os pontos de fricção, gerando conflitos. Todos nós sabemos que o conceito de equipe faz com que as empresas cresçam e ultrapassem as suas dificuldades.

Na gigante de tecnologia Microsoft, um dos primeiros atos de Satya Nadella, depois de se tornar CEO, em 2014, foi pedir aos executivos da empresa que lessem o livro *Comunicação Não Violenta*, de Marshall Rosenberg. O gesto sinalizou uma mudança de rumos no comando da empresa.

Durante décadas, a Microsoft foi dominada pelo espírito beligerante de seus executivos, que se envolviam em brigas de poder e disputas corporativas. Nadella interrompeu esse ciclo. O foco no espírito colaborativo, apoiado em conceitos da CNV (comunicação não violenta), abriu caminho para um novo cenário. A empresa transformou não apenas sua estratégia de negócios, mas também a cultura interna, com base em valores como confiança e empatia. A mudança de postura criou mais de US\$250 bilhões de dólares em valor de mercado para a Microsoft. Ao completar 6 anos no comando da empresa, o retorno total gerado para os acionistas passou de US\$1 trilhão.

O exemplo da Microsoft mostra como a mudança de cultura faz a diferença nas empresas. Desenvolver a capacidade de influenciar, mas sem manipular. O modo autoritário de gerenciar pessoas está com os dias contados. Ele não tem a menor chance de promover engajamento. Hoje, até 75% da força de trabalho reside nas novas gerações, formadas em sua maioria por millennials. Esses jovens são movidos pela força do propósito, precisam ver sentido no que fazem. Querem espaço para que suas ideias sejam ouvidas e aproveitadas. Cultivam ideais de autonomia e de propósito. Caso contrário, não permanecem nas empresas.

Daí a força da empatia organizacional, que se torna possível com uma gestão de pessoas focada nas aptidões humanas, em suas necessidades e seus sentimentos. Com um ambiente que favoreça a cooperação e os diálogos construtivos. As organizações buscam pessoas engajadas, que trabalhem com adesão aos propósitos da empresa.

Jornal O Estadão (15/2/21).

Logo, para que esse quadro se torne realidade, pontos de fricção entre os profissionais devem ser abolidos. Assim, é cada vez mais importante termos nas empresas líderes com capacidade de negociação. Ou seja, não basta ser um líder, mas é preciso ter a

habilidade de ser um mediador de conflitos. A realidade corporativa no mundo vem mostrando essa necessidade de criarmos profissionais capacitados na arte de negociar. São várias as situações que podemos citar, como, por exemplo, os profissionais no mercado que se questionam sobre como deverão ser as relações no trabalho em um ambiente onde as empresas usam cada vez mais tecnologia. Não bastará você ser um profissional que está atualizado em nível técnico, você deverá desenvolver *soft skills* de negociação para que dessa forma possa liderar a sua equipe ou ainda tenha um bom relacionamento com seus pares e a empresa possa aumentar sua performance.

Podemos citar aqui as principais mudanças que vêm ocorrendo nas empresas e que são pontos de conflito:

- ▶ Empresários que precisam se atualizar para que possam implementar novas estratégias e criar modelos de negócio que acompanhem as novas tecnologias. Essa necessidade de mudança para o *mindset* desses empresários pode gerar conflitos com os demais gestores das empresas, ou mesmo com outros proprietários do negócio.
- ▶ O novo comportamento do consumidor exige que as empresas sejam éticas, sustentáveis, e que haja diversidade no seu quadro de colaboradores. Dessa forma, cria-se uma necessidade de termos gestores com a capacidade de liderança específica e uma forte capacidade de negociação para administrar os diversos interesses dos colaboradores dessas empresas.
- ▶ Estratégia do secretário-geral da ONU para o Financiamento da Agenda 2030 traz em seu escopo que o financiamento para o desenvolvimento sustentável está disponível, dados o tamanho, a escala e o nível de sofisticação do sistema financeiro global — com produto mundial bruto e ativos financeiros

do setor privado bruto estimados em mais de US\$80 trilhões (Banco de Dados do Banco Mundial, 2017) e EUA US\$200 trilhões respectivamente (Relatório de Riqueza Global da Allianz, 2018). Contudo, o financiamento disponível não é canalizado para o desenvolvimento sustentável na escala e na velocidade necessárias para atingir os SDG (Sustainable Development Goals) e as metas do Acordo de Paris. Ainda existem problemas de regulação e de alinhamento de interesses e, portanto, o atual sistema financeiro deverá mudar seu foco de investimento visando a maximizar a riqueza do acionista para o bem-estar da sociedade e para a preservação do meio ambiente. Logo, gestores e participantes do conselho de grandes empresas devem possuir uma forte capacidade de negociação no sentido de compatibilizar interesses dado que esses investimentos mexem com diversos tipos atores que possuem teses de investimento distintas.

- ▶ Empresas familiares que possuem diversos problemas de relacionamento interpessoal entre os gestores e entre os seus familiares participantes da gestão. Ou, ainda, problemas de sucessão familiar devido a problemas de conflito entre seus familiares que têm diferentes tipos de interesses. Assim, nessas empresas forma-se um campo fértil para o desenvolvimento de conflitos, portanto, elas necessitam de líderes com habilidade de “Newgotiation” de forma a resolver conflitos entre os sócios e os familiares, buscando a perenização da empresa.
- ▶ Empresas de diversos setores com problemas de conflitos entre seus gestores de diferentes áreas devido à diferença de *background* como, por exemplo, gestores de marketing *versus* gestores financeiros. Esse problema vem se acentuando na atualidade dadas as mudanças que vêm ocorrendo nas maneiras de gerenciamento das empresas que não visam somente ao lucro, mas também ao incremento do valor da marca, ao foco no social e no meio ambiente, fazendo com que o valor intangível de uma empresa ganhe relevância.

- ▶ Empresas de tecnologia que possuem em seu quadro funcionários com perfil criativo, em que os ativos intangíveis têm um peso maior no valor da empresa, desafiam as leis das finanças com impacto nas decisões dos gestores financeiros e fazem com que seja necessário ter líderes que consigam mediar interesses e objetivos profissionais diversos.
- ▶ Empresas voltadas para uma administração humanizada, na qual haja uma preocupação com seu grupo de colaboradores, tendo foco em uma gestão participativa, que gere menos atritos e que a liderança de seus gestores seja calçada pelas suas habilidades interpessoais. Dessa forma, gestores tóxicos ou donos da verdade perdem espaço, pois são focos de geração de conflitos.

Os desafios são enormes. Portanto, ainda que seja necessário as empresas buscarem líderes que tenham habilidades específicas relacionadas a seu setor, uma habilidade fundamental e que é inerente a qualquer líder é sua capacidade de negociação. Já a estratégia que fala de liderança “*one size fits all*” está ultrapassada, e pode causar sérios danos à performance da empresa. Assim, para que as empresas possam desenvolver as habilidades necessárias de negociação que são comuns a todos os tipos de liderança, a **tecnopedagogia 4-10 Newgotiation** foi criada com ênfase em proporcionar uma liderança participativa e colaborativa.

Metodologia “Newgotiation”

1.1 O que é e como utilizá-la

A metodologia aplicada pelo Newgotiation valoriza, para ambientes organizacionais, uma gestão objetiva, de regras claras, livre de arbitrariedade ou autoritarismo e voltada para uma governança colaborativa mais horizontal, com criação de confiança, compromisso, valor e resultados.

Dessa forma, no treinamento de equipes há uma atuação para que sejam desenvolvidos negociadores eficazes, levando a técnica e o conhecimento necessários para geração e aumento da colaboração e da produtividade em meio à promoção de um ambiente harmonioso e agradável, reduzido em tensões.

A técnica **tecnopedagogia 4-10 Newgotiation** pode também utilizar plataformas e tecnologias digitais para instrumentalizar a cultura da organização negociadora, a solução de problemas e a minimização de erros, sem complicações.

Objetivamente, essa técnica — por meio de sua organização ou disputa — pode lançar mão de dois eixos de atuação: o *Newgotiation Aprendizado Corporativo* e a *Clínica Especializada de Apoio à Negociação*.

Newgotiation Aprendizado Corporativo é um programa completo de negociação de soluções corporativas e resoluções de conflitos, no qual são desenvolvidos aprendizados com especialistas em diferentes segmentos com experiência em treinamentos diferenciados, inovadores e palestras de aperfeiçoamento, focados em:

- ▶ Desenvolvimento dos comportamentos de negociação e liderança alinhados aos valores organizacionais e à governança colaborativa.
- ▶ Suporte ao processo de educação corporativa para a prevenção e a gestão de situações difíceis e para a proteção de relacionamentos e reputações.
- ▶ Cocriação e auxílio à aplicação de ideias emergentes e histórias úteis de várias disciplinas e clientes ao cotidiano, de forma a compor a trajetória organizacional.

1.1.1 A Clínica Especializada de Apoio à Negociação: O *Dispute Board*

O *Dispute Board* (DB), também conhecido como Painel ou Comitê de Resolução de Disputas (CRD), é um tipo de clínica especializada para resolução de conflitos que possui a função de acompanhar a execução de um contrato ou uma disputa desde o princípio, bem

como de formular recomendações ou decisões para as partes, conforme elas demandarem. Tem ainda a função de nivelar entendimentos, documentar o comportamento das partes no decorrer do processo e tornar suas decisões vinculativas, evitando o desenvolvimento de conflitos e a paralisação de contratos ou acordos.

O comitê é formado por profissionais neutros em relação ao contrato e imparciais em relação aos contratantes. Esses profissionais devem ter expertise e boa reputação em relação à matéria contratual ou da disputa, para que suas decisões ou recomendações sejam qualificadas e bem fundamentadas.

Assim, por meio desse conjunto de atuações orientadas pela **tecnopedagogia 4-10 Newgotiation**, são promovidas a conversão de ideias, conceitos e experiências em reais mudanças de comportamento, retornos mensuráveis e imediatos e perpetuidade da prosperidade dos negócios da organização.

1.2 Os pontos de fricção que fazem sua empresa perder performance

No mundo em que a informação global é em tempo real, surgem diferentes opiniões sobre diversos temas gerando atrito entre aqueles que estão colocando seu ponto de vista sobre determinado assunto. Essas discussões fazem com que haja no limite término de amizades, briga entre parentes e dificuldade de se relacionar com pessoas que têm opiniões diferentes da sua.

Vejam que no parágrafo anterior falamos apenas de situações em que pode haver conflito de opinião e até discussões mais

acaloradas entre pessoas aleatórias, podendo elas pertencer a um grupo de amigos; pessoas conhecidas, mas que você não tenha muita intimidade; ou até entre parentes.

Agora vamos adicionar um cenário em que haja informação em tempo real, uma situação em que pessoas trabalhem em uma mesma empresa e que tenham: diferença de opiniões, sejam elas das mais diversas origens; diferença de formação universitária; diferença cultural; diferentes objetivos na vida; diferentes níveis de ambição; diferentes perfis profissionais; e diferentes perfis psicológicos. Bem, chegamos agora ao mundo corporativo real da atualidade, onde pessoas dos mais diferentes tipos devem estar alinhadas à estratégia principal da empresa visando à criação de riqueza.

Para que haja alinhamento dos gestores à estratégia principal da empresa e um aumento de performance, todos precisam dar o melhor de si, reduzindo ao máximo os pontos de atrito. Podemos identificar cinco principais pontos que geram conflito dentro de uma empresa:

- ▶ Ego inflado.
- ▶ Criatividade x Racionalidade.
- ▶ Aversão ao risco x Propensão ao risco.
- ▶ Relações interpessoais.
- ▶ Conflitos de poder.

Assim, por meio do conhecimento de técnicas de negociação é possível reduzir esses conflitos dentro da empresa, aumentando sua performance. A experiência nos mostra que as empresas que mais crescem no mundo investem na melhoria da capacidade de

negociação de seus gestores de forma a incrementar o trabalho em equipe, fator esse que ocorre somente em uma companhia que reduza os pontos de atrito entre seus gestores.

1.3 Uma nova visão do conceito de liderança aliada à negociação

Liderança num sentido amplo é uma importante ferramenta de gerenciamento usada pelos gerentes para promover o desempenho da empresa. É por isso que os gerentes estão sempre tentando desenvolver essa capacidade para obter melhores resultados de gerenciamento nas organizações. Uma pesquisa divulgada por Mc Kinsey (2014) com quinhentos executivos mostrou que, para eles, duas em cada três prioridades de capital humano eram o desenvolvimento de liderança. Eles também destacaram que o desenvolvimento da liderança é a prioridade atual e futura e, para dois terços dos entrevistados, sua principal preocupação.

Dessa forma, empresários precisam ter em sua equipe gestores que se adaptem ao negócio principal da empresa, ou seja, líderes que tenham características específicas para trabalhar em determinado setor. Assim, a equipe de recursos humanos deve ter essas características descritas corretamente, e um plano de treinamento para desenvolver essas competências específicas caso o colaborador não as possua. Logo, quando o empresário busca uma gestão de alta performance, falar somente em ter um profissional com capacidade de liderança já não é mais o bastante, na realidade, o profissional deve ter características específicas de liderança que são necessárias para se trabalhar em determinado setor. A estratégia

que fala de liderança “*one size fits all*” está ultrapassada e pode causar sérios danos à performance da empresa.

É fato que a liderança abrange um amplo conjunto de habilidades. No entanto, a combinação dessas habilidades necessárias para ser um líder não pode ser padronizada. Consequentemente, a abordagem de liderança de tamanho único não pode ser usada pelos gerentes de recursos humanos para definir um perfil de candidato ou desenvolver programas de treinamento para gerentes. Da mesma forma, os gerentes não podem usar a liderança como uma ferramenta de gerenciamento sem identificar o conjunto certo de habilidades que um profissional deve ter. Em vez disso, primeiro, eles devem definir o contexto da empresa e, em seguida, encontrar o especialista com o grupo certo de habilidades que melhor se encaixa nesse contexto.

No entanto, as empresas insistem em uma visão antiquada da liderança ao contratar um profissional. Como resultado, isso provoca menos eficiência gerencial desses profissionais, aumenta o número de conflitos entre diferentes departamentos e diminui o desempenho da empresa. Na verdade, antes de contratar um gerente, os recursos humanos devem definir o perfil do profissional certo para a posição correta. Esse profissional deve ter o conjunto certo de habilidades necessárias para lidar com as especificidades de determinado setor e para se adequar à cultura da empresa. O contexto de negócios em si é um elemento essencial da liderança bem-sucedida.

Da mesma forma, as organizações gastam uma quantia considerável de dinheiro em programas de treinamento para melhorar as capacidades de liderança dos gerentes. As escolas de negócios

oferecem cursos personalizados sobre liderança a altos custos. Essas iniciativas de treinamento ainda têm seus pilares no pressuposto de que uma abordagem de tamanho único é adequada a todos. Para eles, o estilo do líder é apropriado, independentemente da estratégia e da cultura organizacional. Portanto, a maioria dos programas de treinamento concentra-se na ideia de que, se alguém adquirir o mesmo conjunto de habilidades de liderança, ele se tornará um bom líder.

Por outro lado, esses cursos devem se concentrar no contexto, o que significa que eles devem fornecer aos líderes um pequeno número de competências (duas ou três). Os cursos de liderança devem ser *taylor made* para que possam atingir seus objetivos. Isso significa que devem ser construídos por um coacher e por um profissional de RH da empresa. O profissional de RH seria responsável por descrever o contexto da empresa, enquanto o coacher seria responsável por combinar o conjunto certo de habilidades para cada gerente específico em cada posição específica e treinar o trabalhador para ser um líder.

No processo de criação do desenvolvimento da liderança, as empresas devem se fazer uma pergunta simples: para que serve este programa?

A resposta deve considerar três pontos principais:

1. Este programa é para apoiar que tipo de estratégia?
2. Quais são os papéis dos participantes?
3. Em que setor a empresa está inserida?

Após a empresa responder a essas perguntas, o coacher pode descobrir as competências certas para a posição exigida. Assim, o programa de desenvolvimento de liderança aumentará o desempenho do líder para que a organização possa alcançar uma vantagem competitiva.

Uma das características que são inerentes a qualquer tipo de liderança específica é a capacidade de o líder saber negociar. Ninguém pode ser um líder de sucesso se não souber negociar e liderança é uma competência essencial para o sucesso de empresas, nações e organizações, pois são os líderes que tornam possível e efetivo o trabalho em conjunto, dando às pessoas objetivos e valores comuns, a estrutura certa e o treinamento e o desenvolvimento de que precisam para agirem adequadamente e atuarem com propriedade em face das mudanças e das inovações a que estão continuamente expostas. Mas só pode exercer com competência o exercício da liderança quem souber negociar, pois negociação está entre as competências indispensáveis para líderes.

O sucesso da Microsoft, por exemplo, começou com uma negociação com a IBM. Mas negociações mal conduzidas podem levar a grandes prejuízos, como foi o caso da negociação de Jack Welch para a aquisição da Kidder Peabody, que resultou num prejuízo de 1,2 bilhão de dólares para a GE. Ou a negociação do Supermercado Paes Mendonça na compra da Rede Disco, que acabou resultando na sua falência. Mas, em termos de negociação, o importante é ressaltar que, quando se conhece os princípios e os fundamentos que levam ao sucesso numa negociação, se conhece o que leva ao sucesso em qualquer atividade da vida, pois o sucesso é baseado em princípios fundamentais que existem e são os mesmos

desde os primórdios da humanidade. Mas o que deve ser ressaltado é que, se os princípios são os mesmos, a aplicação é específica para cada caso e cada situação.

1.4 Como se atinge uma liderança de alta performance com o uso das técnicas de Newgotiation?

Para se atingir uma liderança de alta performance é necessário que o candidato a líder desenvolva competências que são inerentes ao setor corporativo que ele irá trabalhar em conjunto com habilidades de negociação modernas. Portanto, quando um líder alia suas características específicas à habilidade de negociação, ele estará apto a liderar diversas empresas de diversos setores que tenham diferentes propósitos. Neste livro, o objetivo é fazer um link entre diversas situações que necessitam de um líder com habilidades de “Newgotiation”.

Em um mundo no qual as empresas procuram implantar uma estratégia de rápido crescimento, elas buscam agilidade em seus modelos operacionais. Dessa forma, as organizações tentam fazer as alterações necessárias em toda a empresa, e novos desafios que não ocorreram no nível micro estão começando a existir. Esses desafios atuais acontecem onde silos de organizações tradicionais precisam interagir ou, ainda, profissionais com diferentes backgrounds necessitam trabalhar em conjunto para que a empresa cresça. Nesse caso, apenas um líder com as habilidades de negociação pode superar essas barreiras para criar trabalho em equipe.

Além disso, as organizações devem ser ágeis e criativas para superar a concorrência violenta imposta pela nova economia. Essa competição diz respeito à entrada de empresas tecnológicas no mercado, onde elas podem substituir a maneira como as empresas tradicionais fazem seus negócios. A revolução digital trouxe algumas dessas mudanças drásticas em que as empresas tecnológicas criam uma nova maneira de fazer negócios por meio do desenvolvimento de novas formas de comportamento do consumidor. Consequentemente, considerando o ambiente da nova economia, as habilidades de liderança ganham relevância, pois as empresas precisam de um líder para liderar as mudanças necessárias e evitar conflitos entre silos. A habilidade de negociação nesse caso é fator de sucesso ou de fracasso.

Outra mudança significativa diz respeito às novas gerações que entram no mercado para começar a trabalhar, cujas prioridades e valores são totalmente diferentes dos da geração antiga. Eles são mais propensos a enfatizar sustentabilidade e responsabilidade social, em vez de lucros a qualquer custo. Da mesma forma, o comportamento do consumidor está mudando rapidamente; hoje em dia, as pessoas procuram experiência. Portanto, é necessário melhorar as estratégias de marketing e, ao mesmo tempo, adaptar o plano financeiro para que haja maior equilíbrio e as empresas mantenham sua lucratividade e sejam sustentáveis. Essa nova tendência de gerenciamento das organizações leva os profissionais de marketing, que visam à marca do produto e a valorizam do intangível, a se chocarem muitas vezes com o interesse dos gestores financeiros, que têm como objetivo principal criar valor para as empresas. Dentro desse contexto um gestor de marketing, ou um