



Negociação

PROF. ANA CAROLINA

Negociação

- ▶ Negociação é o processo de buscar **aceitação de idéias, propósitos ou interesses** visando ao **melhor resultado possível**, de tal modo que as **partes envolvidas** terminem a negociação conscientes de que **foram ouvidas**, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua **argumentação** e que o produto final seja maior do que a soma das contribuições individuais.

Conceitos chaves da negociação

- ▶ **MAPAN** (Melhor alternativa par um acordo negociado) esse conceito resume a alternativa mais favorável para os negociadores, caso não alcancem um acordo.
- ▶ **Ponto de resistência** é outro conceito ,representa o limite que os negociadores não estão dispostos a ultrapassar.
- ▶ **Nível de aspiração**, é o resultado que o negociador deseja realmente alcançar.
- ▶ **Oferta inicial funciona** como uma âncora ,posteriormente o processo negocial é desenvolvido em torno desta proposta.



▶ ETAPAS DA
PREPARAÇÃO DE UMA
NEGOCIAÇÃO

O Ato negocial pode ser visto em 3 etapas fundamentais:

- ▶ **Preparação:** envolve as características do conflito, o negociador e a contra parte.
- ▶ **Negociação:** envolve o contexto social e o físico, ou seja quem são as partes envolvidas e o local onde a negociação ocorre e o tempo envolvido.
- ▶ **Efetivação do acordo:** ocorre quando ambas as partes encontram um acordo e termina a negociação.

Estratégias de negociação

- ▶ Obter um acordo final próximo do ponto de resistência do oponente.
- ▶ Aumentar a amplitude positiva da negociação induzindo o opositor a baixar o seu ponto de resistência.
- ▶ Transformar a amplitude negativa em positiva, impedindo o opositor a baixar o seu ponto de resistência.
- ▶ Levar o opositor a acreditar que um determinado resultado é o melhor que pode alcançar.



▶ Habilidades de um negociador

Ser um bom ouvinte

- ▶ Escutar atentamente e **sem interrupções**
- ▶ **Estar aberto a entender a mensagem da outra pessoa** e conseguir informações que poderão ser de valia no processo.
- ▶ Habilitar-se para do **decodificar a mensagem** outro lado e **obter informações que poderão ser úteis ao processo.**

Desenvolver espírito negociador

- ▶ Grandes negociadores têm ciência que é **possível que tudo poder ser negociado**, mas para isto o ambiente precisa ser declaradamente de negociação.
- ▶ A agressividade deve ceder lugar ao **consenso** no processo, para que se possa alcançar o objetivo planejado.
- ▶ Por mais difícil pareça um acordo sempre haverá a possibilidade de alternativas.

Planejar

- ▶ Quando se participa de uma negociação, faz-se necessário desprender parte do tempo a **estudar e entender as variáveis que possam vir a interferir na mesma.**
- ▶ Muitas vezes é necessário pré-negociar internamente recursos, prazos, especificações, metas, condições de pagamento, etc.

Mirar alto

- ▶ Os objetivos a serem alcançados deverão ser sempre o máximo. buscar sempre o ponto máximo.

Por exemplo, se pode vender por 1000 e o mercado paga 1200, esta será a faixa inicial! Na outra ponta, se pode pagar à vista, mas for interessante fazê-lo em 60 dias busque inicialmente esta alternativa!

Ser paciente

- ▶ Um dos principais erros do negociador brasileiro é a impaciência, quase todas às vezes **oriundas por metas irrealistas ou necessidade de logo fechar o acordo.**
- ▶ Com um bom planejamento pode-se torna o processo mais produtivo sem necessitar ser refém da impaciência. Às vezes uma reunião de negociação que se estendeu por uma ou duas horas além do previsto pode trazer excelente compensação.

Visar a satisfação

- ▶ Negociação é uma estrada de **mão dupla**. Tanto um quanto o outro negociador deverão estar legitimamente comprometidos na busca de um **resultado altamente satisfatório**.
- ▶ Não deve ser considerada negociação se somente um lado alcançar seus objetivos, e o outro ficar com a sensação de perda ou frustração.

Atenção a primeira oferta

- ▶ O bom planejamento permite ao negociador identificar possível acordo e suas alternativas.
- ▶ A paciência e atenção durante o processo mantem o grau de autoconfiança elevado, e a primeira oferta do outro lado será apenas um **balizador para sua argumentação buscando obter concessões**.

Ética

- ▶ No ambiente em que se viver a todo o momento surgem arranhões à ética: na política, na justiça e nos negócios.
- ▶ A realidade mostra que agir eticamente nas negociações traz inúmeras vantagens.
- ▶ A maior delas tem a ver com quem está negociando, agindo com correção e exigindo respeito torna-se conhecido como um **negociador confiável com o qual pode-se travar os mais duros embates na certeza de lisura e resultados concretos.**

Trocar concessões

- ▶ Negociar é sobretudo trocar concessões de um lado para o outro em busca da conclusão de um acordo.
- ▶ É primordial ter **concessões estudadas** na fase de planejamento e **procurar incluí-las no rol das alternativas para fechamento do negócio.**

Empatia

- ▶ Ter em mente que o processo de negociação é um evento fortemente **alicerçado na dimensão humana**: são pessoas que o fazem evoluir para um acordo.
- ▶ Pessoas que possuem crescentes aspirações pessoais e profissionais, que carregam uma série de influências e desejam **obter o melhor resultado possível**, então é mais que fundamental ver o outro lado como um parceiro, sendo compreensivo quanto a possíveis dificuldades pessoais. Dando este toque humano ao processo estará fazendo algo mais por uma **conclusão satisfatória**.



4 Elementos Fundamentais

Legitimidade

- ▶ É o pressuposto básico e realista de possibilidade, alcance e realização do objetivo, assim como das **possíveis alternativas para sua consolidação**.
- ▶ Metas exageradas ou acanhadas são um dos complicadores da legitimidade.
- ▶ É preciso ser realista, **estudar o ambiente intra e extra da negociação** ajustando-as ao factível, **ao possível de ser alcançado**

Informação


- ▶ Melhor negocia quem melhor gerencia a informação obtida e disponibilizada sobre o motivo do encontro. Não deve-se dar seqüência a um processo negocial sem que toda a informação esteja sob seu efetivo controle.

Tempo

- ▶ Estabelecer uma agenda de negociação com o “oponente” é o primeiro passo e poderá facilitar muito ao controle temporal.
- ▶ Negociações derivadas de urgências ou imprevistos são, na verdade, uma restrição ao tempo e comprometem os resultados.

Poder

- ▶ Quando se negocia, por exemplo, em nome da Corporação X o outro lado o verá não como “fulano”, mas, sobretudo como a Corporação X. Isto demanda a necessidade de estabelecer-se nitidamente a **amplitude do poder para conduzir o processo e decidir no que for necessário até a obtenção do melhor acordo.**
- ▶ Estabelecer o poder do negociador, antes da negociação e pré-negociar internamente os seus limites fixando claramente sua amplitude. Pode ser que a partir de determinadas situações a palavra final seja de um gerente, coordenador ou diretor. Se isto for o caso esta pessoa estará como co-participe do processo em “stand-by” (sobrevisto) para ser acionada, se necessário.

- 
- ▶ É fundamental que se tenha e exija credibilidade, respeito e total coerência em procedimentos de negociação.




▶ ATIVIDADE

Execução


- ▶ Cada um dos grupos participantes deverá desenvolver a apresentação de vendas do item sorteado. Precisam estabelecer um preço, criar promoções e slogans e apresentar os benefícios.
- ▶ Itens a serem vendidos: medo, procrastinação e indecisão.





▶ Modelo Harvard de
negociação



▶ 1. Alternativas: O que
você vai fazer se você
não tiver o que você
quer?


- 
- ▶ Ao definirmos qual é o **pior resultado aceitável**, podemos correr um grande risco de **aceitar algo pior que fazer acordo nenhum.**
 - ▶ É comum, em estratégias de negociação, irmos em busca de trabalhar com um conceito de linha de corte, ou “menos que isso eu não aceito”

- 
- ▶ Ao definir uma **linha de corte**, você está definindo uma posição que não pode ser mudada, ou seja, algo rígido.
 - ▶ Portanto, nada do que possa ser dito pela outra parte pode causar mudanças nessa decisão.
 - ▶ Ao adotar essa posição, pode-se até ter uma certa proteção de aceitar um acordo ruim, mas também pode limitar soluções ainda melhores.

- 
- ▶ A partir de agora, vou usar o conceito de **BATNA**. É a sigla para Best Alternative To a Negotiated Agreement (melhor alternativa a um acordo negociado, em português). Para isso, vamos imaginar o caso da venda de uma casa.

Casa

- ▶ Ao invés de perguntar qual o mínimo aceitável para vendê-la, a pergunta seria:
- ▶ **“O que você vai fazer se depois de um certo tempo ela não for vendida?”**.
- ▶ Você vai mantê-la no mercado indefinidamente? Vai alugá-la? Derrubá-la? Transformar em um estacionamento? Deixar alguém morar de graça desde que reformem? Qual dessas alternativas é mais atrativa? E como elas se comparam a melhor oferta recebida pelo imóvel?

- 
- ▶ A razão pela qual nós negociamos é para produzir algo melhor que o resultado obtido se não houvesse uma negociação.
 - ▶ Ou seja, quais os resultados esperados? Essa é a ideia de definir seu BATNA: ter uma forma de mensurar se o acordo feito é melhor do que se não existisse acordo algum.

- ▶ O maior problema de não definir seu BATNA é negociar de olhos fechados.

Por exemplo,

- ▶ Se o aumento de salário esperado não vier, as alternativas são: mudar para outro país, voltar para a cidade natal, recomeçar os estudos, escrever ou viajar para Paris.
- ▶ No geral, tende-se a somar essas alternativas e vê-las como muito melhores que continuar em um trabalho com o salário atual. O problema é que **não se pode ter os benefícios de todas essas alternativas juntas**: se não houver o aumento, terá que escolher **apenas uma**.


- ▶ Quanto melhor e mais definido for o BATNA, maior o poder de negociação.

Exemplo


- ▶ Ao chegar em uma entrevista de emprego **sem outra oferta em mãos**, o nível de confiança tende a ser menor. Aquela oportunidade será **tudo ou nada**.
- ▶ Agora imagine ir a essa entrevista **com outra proposta na mesa**. A diferença é o poder que se tem em mãos. Uma exploração aprofundada do que será feito se não alcançar um acordo pode dar ainda mais força para atingir uma negociação favorável.

Para construir o BATNA, invista em três ações:

- ▶ Faça uma lista de ações que você consideraria tomar **se um acordo não for atingido;**
- ▶ Melhore algumas das **ideias mais promissoras** e **converta em alternativas práticas;**
- ▶ Selecione a alternativa que pareça o **melhor plano para seguir.**
- ▶ **Definição de Sucesso:** Esse acordo é melhor que o seu BATNA?



▶ 2. Interesses – Por que as partes querem o que elas querem?


- 
- ▶ Nas negociações as pessoas tendem a negociar por posições, ou seja, cada lado toma uma posição, discute por isso, e faz concessões para atingir um acordo.


Exemplo

- ▶ **Comprador:** Quanto você quer por esse vaso?
- ▶ **Vendedor:** Esta é uma bela antiguidade. Eu acredito que posso deixar ela por \$75.
- ▶ **Comprador:** Vamos lá, está até amassado. Eu te dou \$15.
- ▶ **Vendedor:** Eu posso até considerar quando você fizer uma oferta séria, mas \$15 não é uma oferta séria.


Exemplo


- ▶ **Comprador:** Eu posso chegar em \$20, mas eu nunca pagarei nada perto de \$75. Me passe um preço realista.
- ▶ **Vendedor:** Você é difícil de barganhar, faço por \$60 no dinheiro agora.
- ▶ **Comprador:** \$25
- ▶ **Vendedor:** Custou mais que isso para adquirir. Faça uma oferta séria.
- ▶ **Comprador:** \$37,50. Esse é o mais alto que eu vou.
- ▶ **Vendedor:** Você notou os detalhes do vaso? Ano que vem peças como essa vão valer duas vezes mais do que você está pagando hoje.

- 
- ▶ O mais comum nas negociações como essas é o trabalho de ficar **concedendo e dando uma sequência de posicionamentos**. Ao tomar uma posição, passamos a nos vermos como essas escolhas, **colocamos nosso ego**.
 - ▶ Quanto mais nós **reafirmamos e nos defendemos de ataques**, mais **comprometido estamos**. Quanto mais tentamos convencer o outro lado da impossibilidade de mudar a posição, mais difícil se torna realmente mudá-la. O ser humano tem por base querer manter a sua palavra.
 - ▶ Quanto mais extrema é a posição e menores são as concessões, **mais tempo e esforço será necessário para descobrir se um acordo será viável**.
 - ▶ **Definição de Sucesso:** Esse acordo satisfaz os interesses de ambos?




▶ 3. Opções – Todas as formas que um acordo pode ser estruturado

- 
- ▶ A skill de inventar e pensar em opções diferentes é uma das mais úteis que um negociador pode ter. Em uma disputa, tendemos a acreditar que sabemos a melhor resposta e que existe um ponto de vista correto: **o nosso.**
 - ▶ Um bom produtor de vinhos faz os melhores vinhos de uma grande variedade de uvas. Um olheiro de futebol procura por jogadores em vários clubes. O mesmo princípio pode ser usado em negociação: uma **decisão sábia vem de uma seleção de um grande número de variedades e opções.**


- 
- ▶ Um dos maiores obstáculos na hora de pensar em opções vem de **juílgamentos prematuros**, da busca por uma **resposta única e da ideia de uma solução imutável**. Investir em opções variadas e criativas é um dos caminhos que melhor pode resolver esses problemas, além de trabalhar com ganho mútuos.
 - ▶ Quando falamos sobre opções uma ferramenta que ajuda é o **brainstorming** prévio ao momento da negociação. Ou mesmo, utilizar uma linguagem que incentive o ambiente a ir em busca dessas respostas.


Alguns exemplos de abordagens voltadas a opções:

- ▶ Uma opção que temos é X, que outras opções você pensou?
- ▶ E se nós concordarmos com essa opção?
- ▶ Que tal se fizermos desse jeito?
- ▶ Como isso iria funcionar?
- ▶ O que teria de errado com isso?
- ▶ **Definição de Sucesso:** Esse é o melhor acordo possível? O resultado poderia ser melhorado para uma ou duas partes? Pense em todas os caminhos para solucionar uma negociação.




▶ 4. Critérios – Padrões
que ajudam as partes
a avaliarem quais
opções são justas


- 
- ▶ Mesmo que se tenha **conhecimento dos interesses da outra parte**, que **existam boas alternativas**, ou que se dê **valor ao relacionamento em jogo**, o **conflito de visões sempre fará parte de uma negociação**. É nesse contexto que surge a necessidade de serem **definidos critérios claros e justos para se tomar uma decisão**.
 - ▶ Quanto mais padrões de **equidade, eficiência, ou critérios científicos** forem trazidos para solucionar um **problema**, mais facilmente **um resultado mais interessante poderá ser alcançado**.

- 
- ▶ Torna-se muito mais fácil de negociar quando uma discussão tem por **base padrões a serem seguidos**, ao invés de se definir uma posição **baseada em vontades e comparativos próprios**.
 - ▶ Qualquer método de negociação utilizado tem sempre um melhor resultado quando existe uma preparação prévia. Por isso, é aconselhável buscar algumas **alternativas padrões que possam ser aplicadas em diferentes situações**.


Para definir critérios claros para chegar em um acordo, podem-se usar:

- ▶ Valor de mercado
- ▶ Precedentes
- ▶ Estudo científicos
- ▶ Padrões profissionais
- ▶ Custos
- ▶ O que a justiça definiu
- ▶ Padrões morais
- ▶ Tratamentos iguais
- ▶ Tradição
- ▶ Reciprocidade

- 
- ▶ O mínimo para um critério ser objetivo é que ele seja **independente das vontades de ambos lados, legítimo e prático**. Um padrão justo pode ser atingido se seguirmos o seguinte pensamento: se duas crianças querem dividir um pedaço de bolo, **a forma de termos a divisão mais justa é uma cortar e a outra escolher**. Nenhuma das duas pode reclamar do resultado.
 - ▶ **Definição de Sucesso:** Essa negociação é justa? Ela está baseada em critérios objetivos?




▶ 5. Comunicação – O processo que vamos usar para trocar informações


- 
- ▶ Tenha em mente que, em qualquer situação de negociação, levar em conta a **forma com que você se comunica e expressa pode ser a chave para o sucesso.**

Antes de começar qualquer conversa, seja ela cara a cara ou por escrito avalie como ela vai acontecer:

- ▶ Fala: rápida ou pausada?
- ▶ Formalidade: alta ou baixa?
- ▶ Proximidade ao falar: próximo ou distante?
- ▶ Acordo oral ou por escrito: qual é mais forte?
- ▶ Franqueza na comunicação: direta ou indireta?
- ▶ Prazo: curto prazo ou longo prazo?
- ▶ Escopo do relacionamento: negócios ou pessoal?
- ▶ Local para negociar: privado ou público?
- ▶ Quem negocia: mesmo nível de status ou a pessoa mais competente para negociar?
- ▶ Rigidez do compromisso: escrito em pedra ou flexível?
- ▶ **Definição de Sucesso:** A informação foi trocada de forma eficiente e efetiva?



6. Relacionamento – O
nível de confiança
entre as partes


- 
- ▶ Um fato básico sobre negociação é que não se está lidando com uma representatividade abstrata do “outro lado”, mas com um **ser humano – e nós somos imprevisíveis**. Um relacionamento em que confiança, respeito e amizade são construídos pode fazer com que cada nova negociação seja mais suave e mais eficiente.
 - ▶ Lembre-se que **egos são fáceis de se sentirem ameaçados**. Em qualquer ponto de uma negociação, da preparação ao follow-up, pergunte a si mesmo: “eu estou prestando atenção suficiente ao problema da pessoa?”.


- ▶ Nós estamos inclinados a tratar pessoas e problemas como uma mesma coisa. Frases como “a casa está uma bagunça” ou “nossa conta de banco está vazia”, que poderiam ser a identificação de um problema, **tendem a parecer um ataque pessoal.**
- ▶ Quando a negociação se baseia na posição, o relacionamento se torna **conflitante**. Pois, nesse caso, a posição é uma declaração de como eu quero que a negociação acabe. **A solução não é dar concessões maiores, mas mudar a forma de tratar as pessoas envolvidas.**
- ▶ **Definição de Sucesso:** O relacionamento entre as partes ficou melhor ou pior após a negociação



▶ 7. Comprometimento

– Como você fechou
o negócio

- 
- ▶ Antes mesmo de começar a negociar, é importante visualizar como um acordo de sucesso pode parecer ao final. Essa tática **auxilia a pensar com quais problemas será necessário lidar e o que será preciso para resolvê-los.**
 - ▶ Um bom exercício é responder algumas perguntas. **Como a outra parte vai explicar e justificar o acordo para os outros interessados/impactados? Como você vai fazer o mesmo? Qual resultado vai permitir que os dois possam fazer isso da melhor forma possível?**

- 
- ▶ Considere ter um modelo de framework para o acordo. Um documento que tenha **os objetivos e quais os termos definidos para resolver o problema**. Em outros casos, também pode-se trabalhar com uma lista com os tópicos negociados para evitar que pontos importantes sejam deixados de lado.
 - ▶ **Definição de sucesso:** O acordo final é claro e operacional?

Filme Coach Carter

- ▶ Poder
- ▶ Tempo
- ▶ Informação
- ▶ Comunicação verbal e não-verbal
- ▶ Competências essenciais
- ▶ Atores da negociação
- ▶ Aspectos positivos da negociação
- ▶ Paralelo com a realidade profissional