
COMO CONDUZIR NEGOCIAÇÕES AVANÇADAS

PROCEDIMENTOS E PRÁTICAS
PARA A EXCELÊNCIA

JOSÉ AUGUSTO WANDERLEY

APRESENTAÇÃO

Negociação é uma competência fundamental e quem compreende o que leva ao sucesso numa negociação compreende o que leva ao sucesso em tudo na vida. Os princípios do sucesso são milenares e os mesmos desde os primórdios da humanidade, e vale uma constatação de Earl Nightingale naquilo que ele considera como sendo o mais estranho segredo do mundo:

“Pessoas que tem sucesso e as que falham sempre na obtenção de resultados estão sujeitas aos mesmos princípios. As mesmas leis e procedimentos que podem nos levar para uma vida de sucesso, riqueza, felicidade e todas as coisas com que sempre sonhamos, também podem nos levar à ruína. Tudo depende da forma como os usamos para o bem ou para o mal”.

Existem dez princípios fundamentais para o sucesso em qualquer negociação.

Trabalho com desenvolvimento de pessoas há mais de 20 anos para instituições e empresas que estão entre as maiores do país. Faço treinamentos, palestras, coaching e consultoria com foco em negociação, excelência de desempenho e liderança. Sou Master Practitioner em Programação Neurolinguística, formação em Coaching Integrado Pessoal e Executivo, extensão em Organizational Behavior and Development e participação em workshops ou palestras conduzidos, entre outros, por Roger Fisher, William Ury, James Clemence, Michael Hall, Lawrence Milles, Theodore Levitt, Stan Rapp, Philip Crosby, William Ouchi, J.F. Beardsley, John Jones, John Sculley, Karl Albrecht, John Jones e Al Ries.

Sou autor do livro **Negociação Total** 24ª edição, indicado no site da Exame como um dos dez melhores livros para quem quiser negociar, sendo o único livro de autor brasileiro (<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/os-livros-para-empresendedores-que-desejam-negociar-melhor#6>). Também sou autor do e-book **O Poder de Vencer: Como Conseguir o que Você Quer:** ([Para adquirir entre em https://go.hotmart.com/X6557959W](https://go.hotmart.com/X6557959W)).

O presente e-book foi escrito com base em artigos publicados posteriormente ao livro *Negociação Total*, entre eles, dois merecem especial consideração, *A Matriz de Preparação: Como se Preparar Muito Melhor Para Uma Negociação* e *Uma Crítica ao Projeto Harvard de Negociação*.

Os treinamentos que realizo estão baseados numa metodologia que é essencialmente dinâmica e participativa, orientada para as necessidades dos participantes, com balanceamento entre teoria/prática de aproximadamente 30/70;

A metodologia tem por base a Aprendizagem Vivencial da University Associates. Assim sendo, ao final de cada simulação e exercício são procuradas aplicações práticas das principais conclusões efetuadas, dentro do dia a dia dos participantes.

Boa leitura e aplicações

José Augusto Wanderley
jawander@terra.com.br e (21)99953-1119

ÍNDICE

1. Introdução: Uma visão geral, 3
2. O mapa do sucesso: O Modelo Integrado de Negociação, 4
3. As quatro formas de se conduzir uma negociação, 9
4. Como transformar qualquer tipo de barganha em solução de problemas, 14
5. A importância da Análise de Valor para uma compreensão superior da definição de objetivos, 17
6. As três competências de negociação: individual, equipe e organizacional, 20
7. Negociação também é processo decisório compartilhado, 23
8. O processo de negociação: a base do sucesso, 25
9. A preparação da negociação, alguns pontos fundamentais, 28
10. A Preparação da negociação, uma estrutura básica, 33
11. A Matriz de Preparação: Como se preparar muito melhor para qualquer negociação, 36
12. A Reunião de negociação: As cinco etapas, 40
13. O Controle e Avaliação. A negociação só acaba quando o acordo foi cumprido, 49
14. As táticas de negociação: Como conseguir o que você quer, 51
15. As táticas de informação, tempo e poder, 53
16. Cuidado com quem só quer levar vantagem. Algumas táticas ganha/perde, 59
17. Como superar impasses e conflitos: treze táticas, 62
18. As concessões. Quem concede mal concede o dobro, 66
19. A comunicação. A base do relacionamento entre negociadores, 71
20. Nove pecados capitais dos negociadores, 75
21. Energia física é fundamental, 76
22. Sempre negocie para ganhar, 77
23. Os dez princípios determinantes da excelência em negociação, 80

1. INTRODUÇÃO: UMA VISÃO GERAL

Sempre que alguém tiver um objetivo e só puder alcançar este objetivo através de um acordo, um pacto, uma combinação, vai ser preciso negociar. Negociação é uma competência fundamental para empresas, empreendedores, líderes, países e pessoas em geral, e a importância da negociação pode ser medida com o exemplo da Microsoft. Em 1978, a empresa era formada por um pequeno grupo de pessoas, mas foi a negociação com a IBM que permitiu o grande salto. Foi quando Bill Gates vendeu o sistema operacional MS-DOS para os microcomputadores que a IBM estava desenvolvendo. E o que foi relevante neste caso é que para o desenvolvimento do seu sistema operacional a Microsoft precisou comprar o sistema operacional QDOS da Seattle Computer Systems. Ou seja, houve negociação em todo processo de produção do software

Mas erros nas negociações também podem representar prejuízos significativos, como foi o caso de Jack Welch, uma pessoa extremamente competente, e considerado o Executivo do Século XX. Por volta de 1986, Welch realizou uma compra que acabou redundando num prejuízo de 1,2 bilhões de dólares para a GE, que foi a compra da empresa Kidder Peabody. Entre os fatores determinantes do fracasso estavam dois escândalos que comprometeram a aquisição. Estes escândalos envolviam lucros falsos, decorrentes de um esquema fantasma de negociação de títulos, que prejudicava profundamente a Kidder, bem como transações baseadas em informações privilegiadas. Um outro caso de fracasso foi o da rede de Supermercados Paes Mendonça. Esta rede estava em processo de grande expansão por todo o Brasil e, para prosseguir neste processo, resolveu comprar a rede de Supermercados Disco. E como resultado, o Paes Mendonça faliu. É que o Disco tinha, entre outras coisas, dívidas trabalhistas impagáveis que não foram percebidas pelos negociadores do Paes Mendonça.

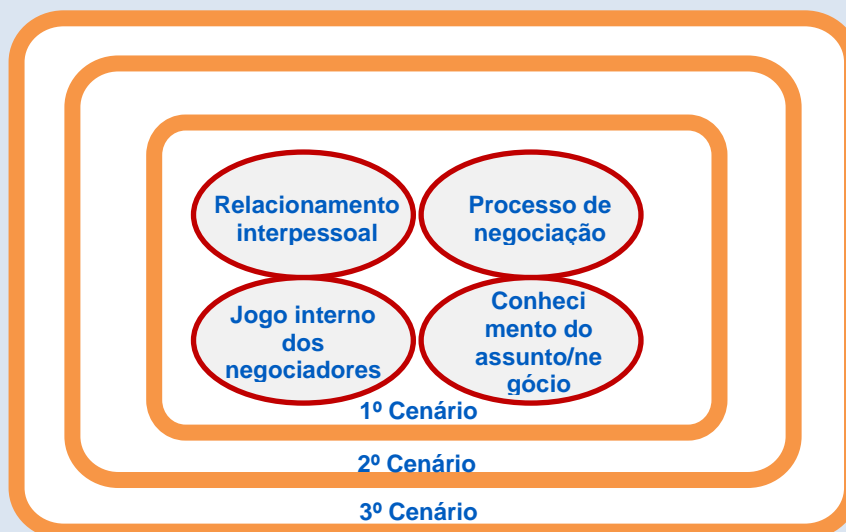
Existem várias modalidades de negociação como solução de conflitos, vendas, compras, associações, definição de formas de cooperação, fusões, joint-ventures e acordos de paz. Pode-se negociar desde commodities, a bens de capital, projetos para implantação de um polo petroquímico, sistemas de informática, banco de dados, bem como aquisição ou venda de empresas. E tudo aquilo que foi objeto de uma negociação também pode ser renegociado. E internamente nas empresas, o número de negociações é bastante elevando, sendo que a sinergia em uma empresa depende do resultado destas negociações, a começar pelas negociações de expectativas. Algumas negociações podem ser simples e resolvidas em poucos momentos. Outras podem ser bem mais complexas e se estender por meses ou até anos

2. O MAPA DO SUCESSO: O MODELO INTEGRADO DE NEGOCIAÇÃO

Por que Cristóvão Colombo foi o primeiro navegador a tentar fazer uma viagem ao redor da Terra? Porque Colombo representava a Terra como sendo redonda. Já os navegadores que representavam a Terra como sendo plana achavam absurda a ideia de fazer uma viagem de circunavegação. E isto tem a ver com o conceito da mapa e território criado pelo linguista Alfred Korzybski. O território corresponde à realidade externa e o mapa à maneira como representamos a realidade externa na nossa mente. E de acordo com Korzybski, nós pensamos, avaliamos, decidimos e agimos de acordo com os nossos mapas e representações mentais, e não de acordo com a realidade objetiva. Assim, quem tem mapa mental limitado ou equivocado, pensa, decide e age de maneira limitada numa negociação.

Para construir um mapa que contivesse as condições necessárias e suficientes para o sucesso é que criei o MIN - Modelo Integrado de Negociação. O MIN é composto por cinco parâmetros que são o conhecimento do assunto, o processo de negociação, o relacionamento interpessoal, os três cenários e o jogo interno da negociação.

MIN - Modelo Integrado de Negociação



E o que deve ser ressaltado é que estes cinco parâmetros estão sempre presentes, quer os negociadores tenham ou não consciência de sua existência. Vamos a cada um deles.

1 - O Conhecimento do assunto ou do negócio

Como Conduzir Negociações Avançadas

Conhecer o negócio ou o assunto da negociação é fundamental para o sucesso. Quem não conhece o assunto, ou, acaba se comportando como a uma pessoa que anda de taxi numa cidade desconhecida e pode ser facilmente enganada. E os exemplos de fracassos de pessoas que se meteram em negócios que não dominavam são abundantes. O conhecimento do negócio importa, entre outros, em aspectos técnicos, econômicos, financeiros, jurídicos, fiscais, contabilidade de custos e matemática financeira.

Certa ocasião, estava realizando um treinamento para uma empresa do setor elétrico quando um engenheiro me pediu ajuda numa renegociação que estava efetuando. Analisei o caso e disse que ele ia ter problemas, pois estava considerando a situação somente pela ótica da engenharia mas, que neste caso, o principal enfoque deveria ser jurídico. Portanto, era preciso um bom advogado, coisa que ele não tinha e nem se dado conta da necessidade. Desta forma, jamais poderia fazer uma boa renegociação. Num outro caso, uma empresa fez uma compra de um sistema de distribuição elétrica. Usou como critério de decisão o menor preço não levando em conta a necessidade de manutenção. E o que aconteceu foi que a empresa vencedora, e com o menor preço, instalou um sistema de distribuição em que só ela podia fazer o serviço de manutenção, ou seja, criou uma dependência. E quando houve a necessidade de manutenção, os preços foram exorbitantes.

Portanto, conhecer o assunto ou o negócio, por todas as óticas e competências envolvidas, é básico para que se possa chegar a resultados de qualidade. Qualquer falha neste sentido pode transformar aquilo que parecia uma boa negociação num grande fracasso. Assim, é sempre oportuno lembrar o caso do Supermercado Paes Mendonça.

2 - O Processo de negociação.

PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO



Toda negociação é um processo e o processo é a espinha dorsal de qualquer negociação. Compreende três momentos, que são a Preparação, a Reunião de Negociação e o Controle e Avaliação. A Preparação compreende com a definição do que se quer, ou seja, a determinação de objetivos, e o que precisa ser feito para se conseguir o que se quer. De nada adianta saber o que se quer se não se sabe o que e como fazer para se chegar aonde se quer, ou seja, o caminho a ser seguido.

O objetivo da Reunião de Negociação é chegar aos termos de um acordo que atenda aos nossos interesses, necessidades e expectativas. E o propósito da

Como Conduzir Negociações Avançadas

Controle/Avaliação, é fazer com que aquilo que foi combinado seja realmente cumprido. Assim o que deve ser considerado é que a negociação não acaba quando o acordo é feito, mas sim quando é cumprido. E um dos exemplos mais significativos de acordo não cumprido foi o caso da negociação de Neville de Chamberlain, que era primeiro ministro do Reino Unido com Adolf Hitler, em 1938. Depois de negociar com Hitler um acordo para garantir a paz na Europa, Neville de Chamberlain chegou a Londres e foi aclamado como herói quando exibiu o acordo que havia assinado. Para realizar este acordo, Chamberlain fez uma série de concessões sobre a região dos Sudetos da Tchecoslováquia. Em troca, Hitler assegurou que não tinha nenhuma outra pretensão territorial e que, portanto, a paz na Europa estava garantida. Mas o que aconteceu foi que, menos de um ano depois, a Alemanha invadiu a Polônia. Assim, o acordo que Chamberlain assinou, e que mostrou como sendo um êxito da sua negociação, não valia nada. Portanto, como negociador, Chamberlain foi um fracasso.

3 - Relacionamento interpessoal.

Uma negociação importa, obrigatoriamente, em relacionamento entre partes. A habilidade de relacionamento depende, sobretudo, de dois fatores. Primeiro, a competência de comunicação. Segundo, a capacidade de separar as pessoas dos problemas e conflitos que ocorrem na negociação. Isto quer dizer não levar as dificuldades inerentes ao processo de negociação para o lado pessoal e não transformar uma negociação numa batalha de vontades, num conflito de egos, em que o mais importante passa a ser fazer as próprias opiniões e posições prevalecerem, não importando a qualidade das mesmas, nem a contribuição efetiva que o outro lado possa oferecer no sentido de um desfecho de qualidade superior. Esta área também diz respeito à capacidade de identificar os padrões comportamentais dos outros negociadores e de se negociar de forma apropriada levando em conta estes padrões.

4 - Os cenários da negociação.

O psicólogo Kurt Lewin costumava dizer que o comportamento de uma pessoa é função da pessoa e do ambiente. E o ambiente costuma ter um peso muito grande sobre o comportamento de uma pessoa, haja visto como a eletricidade, o computador e o telefone celular, por exemplo, impactaram no comportamento das pessoas.

Toda negociação ocorre em três ambientes ou cenários. O primeiro cenário diz respeito ao local e às pessoas que estão diretamente envolvidas na negociação. E é sempre indispensável conhecer a autoridade da pessoa com quem se está negociando. Caso não se tenha este conhecimento, pode-se perder muito tempo negociando com pessoas erradas, que não tenham nenhum poder de decisão, ou se fazer concessões sem que se obtenha a devida contrapartida.

O segundo cenário diz respeito às pessoas que influenciam, direta ou indiretamente, o comportamento dos negociadores, ou seja, dos que estão no primeiro cenário. Entre elas, pessoas a quem os negociadores devem algum tipo de satisfação, definem seus limites de autoridade, bem como pessoas que os negociadores

Como Conduzir Negociações Avançadas

consideram importantes ou tem como modelos e referências. Estas pessoas são conhecidas como eleitorado dos negociadores e saber quem é o eleitorado do outro negociador pode ser uma informação de grande valia. Inclui-se também no segundo cenário todo o apoio logístico necessário para que se efetue uma boa negociação, tal como uma sólida base de informações e de assessoria para se efetuar análises que forem necessárias, sobretudo nas negociações complexas. Pode-se pensar em alguma coisa semelhante ao que acontece nas partidas dos campeonatos mundiais de xadrez. Quando uma partida é suspensa, cada lado tem um conjunto de assessores que vai analisar o que ocorreu, prever os possíveis desdobramentos e oferecer sugestões para serem utilizadas no prosseguimento da partida.

O terceiro cenário diz respeito a todos os locais que não estão diretamente relacionados ao contexto onde ocorre a negociação. Abrange, por exemplo, elevadores, restaurantes e vai do bar da esquina ao outro lado do mundo. Muitas negociações já se tornaram difíceis ou foram perdidas em função de conversas em restaurantes ou táxis. E nestes tempos de globalização, o desconhecimento da cultura de outros povos com quem se está negociando pode se constituir num grave erro.

5 - O Jogo Interno da Negociação

Todo negociador joga dois jogos. O externo que trata com a realidade objetiva e o interno que se passa na mente dos negociadores. O jogo interno tem a ver com os estados mentais e emocionais, foco, significados, crenças e com a paixão por vencer. E é sempre preciso ter em conta que quem perde o jogo interno também perde o jogo externo, não importa quão competente o negociador possa ser. O fato é que negociadores extremamente competentes já fizeram péssimas negociações por terem perdido o jogo interno como foi o caso de Jack Welch na compra da empresa Kidder Peabody em 1986.

Welch procurou refletir sobre a razão do seu erro e constatou que, em função dos inúmeros sucessos alcançados anteriormente, havia se tornado arrogante. Assim, concluiu que a linha que separa a autoconfiança da arrogância é uma linha muito tênue. A autoconfiança legítima garante muitas vitórias. Mas uma pessoa quando fica arrogante esquece que o mundo em que vivemos é probabilístico e não um mundo de certezas e, com isto, acaba não fazendo análises de risco e, com isto, a probabilidade de cometer erros expressivos aumenta consideravelmente.

Entre os estados mentais e emocionais fracos de recursos estão o VOA - vaidade, orgulho e arrogância, a agressão, a resignação, ou seja, não lutar pelo desejável, o estado de reclamação, de se estar sempre vendo defeitos sem conseguir identificar pontos fortes e oportunidades.

Portanto, só vence o jogo externo da negociação quem também vencer o jogo interno. O jogo interno também diz respeito à capacidade de aprender, inclusive com os próprios erros.

Conclusão

Como Conduzir Negociações Avançadas

É fundamental que o negociador tenha em mente que os cinco parâmetros do MIN - Modelo Integrado de Negociação estão presentes em toda e qualquer negociação, quer o negociador tenha ou não consciência. E de acordo com o Coach John Whitmore, “só se pode controlar aquilo de que se tem consciência. Aquilo de que não tenho consciência nos controla. A consciência nos fortalece”.

Para que um negociador seja eficaz e de alto desempenho, é preciso de muita competência, e esta competência diz respeito aos cinco parâmetros do MIN, que são conhecimento do assunto, processo de negociação, relacionamento interpessoal, os três cenários e o jogo interno da negociação.

3. AS QUATRO FORMAS DE SE CONDUZIR UMA NEGOCIAÇÃO

Existem quatro formas de se conduzir uma negociação que são barganha agressiva, barganha suave, barganha intermediária e solução de problemas. E não existe a melhor forma de se conduzir uma negociação, mas sim àquela que é a mais adequada em cada contexto e situação. Para chegar a esta conclusão estudei as várias abordagens existentes, desde a solução de problemas, ou negociação baseada no mérito, que foi desenvolvida por Roger Fisher e William Ury, criadores do Projeto Harvard de Negociação, mas também as abordagens de outros autores como Gavin Kennedy, Harry A. Mills e Roger Dawson que, inclusive, tachava o Projeto Harvard de ser ingênuo. Assim sendo, não existe a melhor forma de se negociar, mas sim aquela que é mais adequada a cada contexto e situação. Em outras palavras, cada caso é caso.

Portanto, é fundamental identificar, compreender e avaliar o contexto e situação em que cada abordagem é a mais adequada. Um erro nesta avaliação pode levar uma negociação para o mais completo fracasso.

Vejamos estas quatro formas de se conduzir uma negociação.

1. A Barganha Agressiva

Quem negocia na base da barganha agressiva, que também é conhecido como negociador durão, tem como objetivo obter o máximo de concessões da outra parte e, se possível, chegar ao limite do outro negociador, não tendo a menor preocupação com o relacionamento. Assim, com muita frequência são agressivos, intransigentes, e até mesmo grosseiros, e procuram, de uma forma ou de outra, intimidar o outro negociador. A questão é que quem negociar com base neste padrão pode não encontrar do outro lado negociadores bonzinhos e que cedam com facilidade, mas outros negociadores que também negociam na mesma base e assim, as negociações vão se transformar em autênticas quedas de braço e batalhas, com perda de foco da situação, com discussões que podem chegar à mais completa irracionalidade e, até mesmo estupidez e ridículo. Esta postura negocial acaba gerando raiva, ressentimentos e o desejo de vingança, que pode se materializar quando a oportunidade aparecer.

A barganha agressiva, muito frequentemente, pode levar ao impasse e ao Perde/Perde. Mas o máximo da barganha agressiva foi praticada por advogados que faziam aquisições hostis de empresas em Nova Iorque. Valia tudo. Desde aproximar charutos nos rostos dos interlocutores, sem pedir desculpas, a intrigas e atos de falta de higiene durante as negociações. E por mais agressivo e grosseiro que fosse, produzia o resultado pretendido.

2. A Barganha Suave

A barganha suave também tem como objetivo conseguir o máximo possível de concessões do outro negociador. Mas, além disto, também é considerado muito importante manter um ótimo relacionamento com a outra parte. E mais ainda, dar ao outro negociador a sensação de que levou vantagem e venceu. Neste tipo de negociação são utilizados, com muita frequência, procedimentos de sedução, encantamento e manipulação.

O que deve ser ressaltado é que o objetivo da barganha, suave ou agressiva, é o mesmo: obter o máximo de concessões e, se possível, chegar ao limite do outro negociador. O que diferencia as duas formas, portanto, é que na barganha agressiva não existe a menor preocupação com o relacionamento entre as partes. Já na barganha suave, o relacionamento é considerado como sendo extremamente importante.

3. A Barganha Intermediária

A barganha intermediária é aquela em que um resultado médio pode ser adequado, ou seja, não existe muito empenho para chegar ao limite do outro negociador. E até mesmo fazer o máximo de concessões pode ser adequado para se evitar os prejuízos decorrentes de um impasse. Assim, por exemplo, é melhor comprar uma matéria prima por um preço ligeiramente mais elevado do que se estender uma negociação para se obter um desconto maior, que muitas vezes pode acabar sendo até irrelevante e, como decorrência, paralisar o processo de produção pela carência de alguma matéria prima.

Portanto, a barganha intermediária pode ser utilizada no caso de negociações de menor importância ou quando um valor médio, ou até mesmo o limite, puder ser adotado, em função de uma relação benefício/custo aceitável. Ou ainda, quando a situação exigir uma resposta urgente, em decorrência dos danos provocados pela demora na negociação.

4. A Solução de Problemas

A solução de problemas, desenvolvida por Roger Fisher e William Ury, representou um marco extremamente relevante no desenvolvimento das teorias e práticas de negociação, que foi a utilização dos fundamentos do processo decisório e solução de problemas na negociação. Até então, isto jamais havia sido feito. E para se negociar com base na solução de problemas é preciso entrar no mérito, na essência do que está sendo negociado. É preciso primeiro diagnosticar e só depois encontrar a solução. Existem três passos fundamentais que são: primeiro compreender, depois se fazer compreender e, finalmente, encontrar uma solução que atenda a ambos os lados e que é, com muita frequência, decorrente da criatividade e imaginação. Portanto, só

Como Conduzir Negociações Avançadas

existe solução de problemas, caso se encontre uma alternativa que atenda a ambas as partes. E esta alternativa precisa atender às necessidades, interesses, expectativas, valores, desejos e temores de todos os lados envolvidos na negociação.

E para que este processo todo ocorra com sucesso, ou seja, para que se entre no mérito, na essência do que está sendo negociado, são necessárias, além do conhecimento das técnicas de solução de problemas e processo decisório, uma ótima comunicação, que importa na capacidade de dialogar. E isto quer dizer que sem um bom diálogo e sem que se esteja em estados mentais e emocionais adequados, jamais será possível que se negocie com base na solução de problemas. E para um bom diálogo é extremamente importante a capacidade de ouvir, bem como saber diferenciar diálogo de duólogo. Duólogo são duas pessoas monologando, crente que estão dialogando. E o duólogo torna impossível a negociação com base na solução de problemas.

A solução de problemas quando aplicada no contexto e situação apropriada pode ser uma forma de negociação extremamente útil e poderosa. Assim, foi a solução de problemas que permitiu o acordo de Camp David que selou a paz entre o Egito e Israel, e que tratou da questão do conflito da Península de Sinai. Este acordo teria sido inalcançável com a utilização das formas tradicionais de negociação com base em qualquer tipo de barganha. Com a utilização de qualquer forma de barganha, o que se procuraria seria uma forma de divisão territorial de Sinai. Com a solução de problemas o que se procurou foi entrar na essência do conflito e identificar porque Sinai era importante para Israel e para o Egito. Para o Egito era importante que no território, que era egípcio desde os tempos dos faraós, tremulasse a bandeira egípcia. Já Israel não queria o território propriamente, mas que Sinai não fosse utilizado para agressões militares. E com base numa maior compreensão dos interesses, na base do primeiro compreenda e só depois encontre a solução, foi possível encontrar uma solução que atendeu a ambas as partes. Sinai seria controlado e administrado pelo Egito. Assim, a bandeira egípcia poderia tremular por todo o território. Mas haveria uma área desmilitarizada que garantia Israel de qualquer utilização bélica do território.

Outro exemplo foi o de uma negociação entre a Procter & Gamble e a Wal Mart. Estas duas empresas costumavam manter um relacionamento turbulento e negociar com base na barganha agressiva, ou seja, a do negociador durão. Por volta de 1987 as duas empresas decidiram reunir periodicamente alguns de seus altos executivos com o objetivo de criar uma visão comum de relacionamento futuro. Destes encontros surgiu um plano de uso conjunto da informática para aumentar as vendas e reduzir os custos. O resultado foi a criação de um sistema informatizado de inventário com o qual as duas empresas puderam poupar milhões de dólares e, mais do que isto, aumentaram o seus negócios em aproximadamente 3 bilhões de dólares.

Outra situação em que a negociação com base na solução de problemas é imprescindível é a das negociações internas nas empresas, ou seja, as negociações no ambiente de trabalho, pois só é possível haver sinergia em qualquer empresa caso as negociações internas sejam conduzidas com base na solução de problemas. Qualquer outra forma de se negociar leva à soluções de pior qualidade ou, até mesmo, ao perde/perde. A negociação com base na solução de problemas também importa em

Como Conduzir Negociações Avançadas

conhecimento do processo decisório, de solução de problemas e de uma forma manifesta ou intuitiva da Análise de Valor. Mas se a negociação com base na solução de problemas pode ser a mais indicada em determinadas situações, também é a mais difícil de ser conduzida. Um estudo realizado por Paul Nutt, professor da Universidade de Ohio, abrangendo um período de 19 anos com executivos e gerentes de 365 empresas, mostrou que mais de 50% das decisões, de uma forma ou de outra, fracassaram. E é esta dificuldade que faz com que as negociações com base na solução de problemas também possam fracassar.

O fato é que, embora a negociação com base na solução de problemas seja uma forma extremamente poderosa e útil de se conduzir uma negociação, também é a mais difícil e, além do mais, não é a melhor, mais adequada e necessária para todos os contextos e situações. Assim, quem for negociar um desconto na compra de uma camisa não precisa ou deve negociar com base na solução de problemas. Ou seja, nem sempre é necessário aprofundar a compreensão do conteúdo e do mérito de uma situação.

Cinco pontos fundamentais do Projeto Harvard de Negociação e da negociação com base na solução de problemas

Para se negociar de acordo com o Projeto Harvard de Negociação é preciso considerar em cinco pontos:

1. Identificar e concentrar-se nos interesses de ambos os lados, ou seja, no porque é importante a negociação. E por interesses também se entendem necessidades, expectativas, valores, desejos e temores;
2. Buscar ou criar alternativas de ganho comum, pois só existe solução de problemas caso sejam identificadas estas alternativas;
3. Encontrar padrões objetivos de decisão, que servem não apenas como critérios de decisão, mas também para que as partes possam se convencer da justiça do acordo ou justificar o acordo a que chegaram para outras pessoas;
4. Manter o relacionamento, separando as pessoas dos problemas. Seja gentil com as pessoas, mas firme com relação ao mérito do que está sendo negociado.
5. Conhecer a MAPAN (BATNA) - Melhor Alternativa para um Acordo Negociado. Este conceito corresponde ao que chamo de MADI.- Melhor Alternativa Disponível em Caso de Impasse.

Algumas Conclusões

1) Nenhuma das formas de negociação se aplica a todos os contextos e situações. Portanto, não existe “a melhor forma” de se conduzir uma negociação. Tudo depende da situação.

2) Qualquer uma das formas de negociação pode ser extremamente adequada se utilizada no contexto apropriado. Entretanto, pode ser danosa caso seja utilizada em contextos inadequados. A barganha agressiva, por exemplo, é utilizada, e com muito êxito, por compradores de supermercado ou por vendedores que estão numa situação

Como Conduzir Negociações Avançadas

muito favorável de poder, como foi o caso da empresa americana Enron, nas negociações para a construção do gasoduto Brasil - Bolívia. E se você for comprar um tênis, um relógio ou um automóvel, por que não uma barganha suave?

Entretanto, se a situação demandar um desfecho que necessite de sinergia, como nas negociações internas em uma empresa que seja constituída basicamente pelo chamado “trabalhador do conhecimento”, ou uma negociação visando uma mudança organizacional ou uma pesquisa cooperativa de tecnológica, qualquer tipo de barganha bem como a postura negocial de só querer levar vantagem levam, inevitavelmente, ao desfecho perde/perde.

3) Mais uma vez vale enfatizar que o procedimento que pode dar certo num contexto, pode ser completamente equivocado em outro. Assim, caso se queira ter uma compreensão e um desempenho superior, aos níveis estratégico, tático e operacional de uma negociação, é preciso ter uma visão global e abrangente de possibilidades e levar em conta todas as formas de se conduzir uma negociação. Mas que é a avaliação do momento, contexto e situação que vão definir a melhor forma a ser utilizada. Assim, só com competência, inteligência e com o desenvolvimento de uma grande capacidade de avaliação é que um negociador pode chegar a excelência de resultados.

4. COMO TRANSFORMAR QUALQUER TIPO DE BARGANHA EM SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Saber transformar qualquer tipo de barganha em solução de problemas se constitui numa das habilidades mais importantes de um bom negociador, pois existem situações em que a melhor e única forma de se conduzir uma negociação é a solução de problemas, como no caso das negociações internas nas empresas, ou quando for preciso chegar a acordos que contenham soluções inovadoras, criativas, originais e de qualidade superior. Nestes casos, uma dificuldade que ocorre é quando entendemos que a forma mais adequada e única de se conduzir a negociação é a solução de problemas e o outro lado insiste em alguma forma de barganha, sobretudo a barganha agressiva. O que fazer?

Para se transformar barganha em solução de problemas, será necessário percorrer oito passos:

1 - Manter o estado mental e emocional de não envolvimento

E uma forma bastante positiva é ver a situação de forma distanciada, com os olhos de um observador que não tem envolvimento emocional. É sempre oportuno lembrar que quem perde o jogo interno, que é o que se passa na mente do negociador, também perde o jogo externo, ou seja, o jogo da negociação e os resultados. Se for preciso conte até dez. Ou quem sabe até cem. Portanto, é preciso ter uma grande autoconsciência e treinar hábitos de distanciamento. É como se fosse preciso cultivar a emoção de ver tinta secar.

2 - Não ser envolvido pelas táticas ganha/perde

Para tanto, é preciso que se conheçam todas as táticas e ardis que são utilizados para manipular, enganar ou intimidar no processo de uma negociação. Caso você se deixe envolver por qualquer uma destas táticas, será impossível chegar a um acordo que atenda aos seus interesses. É preciso ter muito cuidado com as táticas ganha/perde, entre elas, o falso acordo, ou seja, quando uma das partes não tem a intenção de cumprir o que foi acordado.

3 - Manter o relacionamento, separando as pessoas dos problemas e mantendo o foco nos objetivos

Para começar, um princípio fundamental de negociação é: “o que o outro faz é problema do outro. O seu é o que você precisa fazer para satisfazer seus interesses e alcançar os seus objetivos”. E para isto é de capital importância saber manter o relacionamento, sobretudo, quando o outro negociador está usando de procedimentos desleais. E se o relacionamento for quebrado em qualquer etapa da negociação, é

básico resgatar este relacionamento para um nível que seja aceitável para se prosseguir com a negociação. O que deve ficar claro é que quando se quebra o relacionamento, a negociação acaba ou se transforma em conflito.

É preciso tratar o outro negociador com respeito, mas não misturar relacionamento com o conteúdo da negociação, ou seja, com o assunto que está sendo negociado. Assim, jamais ceder no conteúdo e nos seus interesses e necessidades para manter o relacionamento. O relacionamento tem que ser tratado com técnicas de relacionamento.

Um dos objetivos de se manter um bom relacionamento é o de se poder focar no que é importante na negociação. Relacionamentos conturbados geram perda de foco e, sobretudo, conflitos de personalidade em que o mais importante fica sendo o de vencer uma discussão e não o de se chegar a uma solução que atenda aos interesses das partes. Assim, é sempre bom ter presente que foco é uma questão chave.

4 - Primeiro compreender os interesses e necessidades do outro negociador

E para compreender os interesses e necessidades do outro negociador é preciso ver e compreender a situação com os olhos do outro negociador e, para isto, é importante saber fazer perguntas mas, sobretudo, saber ouvir as respostas. Os bons negociadores são bons perguntadores e ouvintes, e perguntam mais do que o dobro dos negociadores medianos.

5 - Saber se fazer compreender

Para se fazer compreender é preciso considerar o conteúdo, a forma e o processo. O conteúdo tem a ver com os seus interesses e necessidades, com o que é importante. A forma tem a ver com a linguagem a ser empregada, como a maneira de falar e de apresentar as suas ideias. E o processo tem a ver com a sequência. E este é um ponto fundamental, pois como já nos referimos anteriormente, toda negociação é um processo.

6 - Identificar os interesses

Uma vez que os dois lados tenham se compreendido, o passo seguinte é o da classificação dos interesses. Para isto, um instrumento muito útil é o Quadro de Interesses, apresentado na figura abaixo

QUADRO DE INTERESSES

| INTERESSES COMUNS E COMPLEMENTARES | INTERESSES OPOSTOS | INTERESSES DISTINTOS |
|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Área da aproximação | Área dos conflitos | Área de oportunidades |

Em toda negociação, existem três categorias de interesses. Os interesses comuns e complementares, que aproximam os negociadores e geram uma sensação de identidade e de nós. Os antagônicos, que afastam e que se não forem bem trabalhados vão gerar conflitos. E os distintos, que são importantes para um lado, mas que não tem importância para o outro lado.

7 - Encontrar ou construir alternativas de ganho comum e que atendam aos interesses e necessidades das partes

Se não for possível encontrar ou construir alternativas de ganho comum e que atendam aos interesses e necessidades das partes, não será possível negociar com base da solução de problemas. Isto significa, entre outras coisas, que é importante criatividade e imaginação, inclusive com a utilização de técnicas como o brainstorming.

8- Identificar padrões objetivos de decisão

No processo de se gerar alternativas, podem ser criadas muitas alternativas. E como toda decisão é baseada em critérios e padrões de decisão explícitos ou implícitos, a questão será escolher o que melhor atenda aos interesses e necessidades dos dois lados. E isto só pode ser feita com a negociação dos padrões de decisão a serem utilizados.

Saber transformar qualquer tipo de barganha em solução de problemas se constitui numa das habilidades mais importantes de um bom negociador.

5. A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE VALOR PARA UMA COMPREENSÃO SUPERIOR DA DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

A Análise de Valor se constitui numa metodologia muito útil para ajudar no sucesso de uma negociação. Foi desenvolvida por Lawrence D. Miles, na década de 1940, e visava a redução de custos das matérias primas. Teve como ponto de partida a pergunta: “Como fazer para encontrar materiais que, embora mais baratos, possam desempenhar a mesma função daqueles utilizados?”. E o que Miles fez foi criar um método de busca de maior valor através da manutenção das funções. Este método é, na realidade, uma forma extremamente simples e poderosa de se pensar.

Vejamos o raciocínio que está por trás da Análise de Valor em um pequeno exemplo que, em termos de números absolutos está defasado, pois já ocorreu há bastante tempo, mas que continua válido em termos de números relativos. Uma empresa produzia chapas metálicas e resolveu mudar a forma de fazer o controle de qualidade com a utilização de aparelhagem de raios-X. Para tanto, foi feito um projeto, com uma estrutura de concreto armado em forma de ferradura e que abrigaria no seu interior a aparelhagem de raios-X. Esta estrutura estava orçada em US\$ 50 mil. Quem fosse um ótimo comprador, mas que não procurasse entender melhor a função da estrutura de concreto armado, poderia conseguir um desconto de vinte por cento, o que já seria um ótimo desconto. Ou seja, a estrutura de concreto armado iria custar US\$ 40 mil. Mas neste caso, o comprador conhecia Análise de Valor e, conseqüentemente, procurou entender a função da estrutura fazendo as perguntas: “para que esta estrutura existe? qual a sua função, qual a sua verdadeira finalidade?” Resposta: para proteger o meio ambiente das radiações de raios-X. Portanto, fazendo a pergunta para que se descobre que a estrutura de concreto armado era uma alternativa para a proteção do meio ambiente. Pergunta seguinte: existem outras alternativas? Resposta sim. Foi feita uma outra estrutura, inclusive, com uma boa parte em terra, e o custo total acabou sendo de US\$ 5 mil. E esta é a diferença entre quem procura aprofundar a compreensão da função, que importa também em identificar o verdadeiro objetivo, e as pessoas que vão fazendo sem se deterem profundamente no para que estão fazendo.

A escada de abstração e uma questão essencial: a diferença entre objetivo e alternativa

Compreender a realidade segundo os vários níveis de abstração pode ajudar a entendê-la melhor, de uma forma muito mais ampla, abrangente e rica. É como subir ao alto de uma montanha para poder ver mais longe e, em negociação, isto pode ajudar para melhorar a compreensão das escolhas que um negociador precisa fazer a todo momento. A escada de abstração é um instrumento que ajuda a esclarecer a questão da relação entre objetivos e alternativas. Para subir a escada, ou seja, para aumentar o nível de abstração devemos responder à pergunta para que? Vamos

considerar a negociação para a aquisição de um automóvel da marca X. Para que comprar este carro? Para uso próprio. Com isto define-se o objetivo da compra. Poderiam haver outros objetivos, como revender ou alugar. Para que usar o carro?

Para viajar. Poderiam, também, haver outros objetivos, como trabalhar, ou transformá-lo num taxi. O que deve ser novamente observado é que aquilo que era objetivo, quando

considerado em relação a um degrau de nível inferior, passa a ser alternativa quando considerado em relação a um degrau de nível mais alto.



Para se descer os degraus, ou seja, baixar o nível de abstração empregamos a pergunta como. Como viajar? Usando um carro. Como usar o carro? Comprando um veículo da marca X. Caso se quisesse ainda descer mais um degrau, poderíamos nos perguntar: como comprar o carro? Pagamento à vista, pagamento à prazo ou leasing? Mas o importante em relação à escada de abstração é que ela nos mostra que, de uma forma ou de outra, tudo o que se faz na vida é uma alternativa. Ou seja, sempre existem outros caminhos e formas. E é sempre oportuno lembrar que uma decisão é tão boa quanto a melhor alternativa que se conseguiu encontrar.

Utilizar a escada de abstração, portanto, pode ser extremamente importante para se entender a essência de uma questão. William Ury, do Projeto Harvard de Negociação, talvez de uma forma intuitiva e embora não usando o termo escada de abstração, dá um exemplo disto no seu livro Como Chegar ao Sim com Você Mesmo. Vejamos os degraus para um empregado que quer um aumento de salário, sempre lembrando que se sobe o nível de abstração fazendo, em geral, as perguntas por que ou para que:

Situação: Um funcionário quer aumento de salário (1º degrau)

Pergunta: "Por que (para que?) você quer um aumento de salário?"

"Para ter mais dinheiro" (2º degrau)

Pergunta: "Para que você quer mais dinheiro?"

"Para me casar" (3º degrau)

Pergunta: "Por que você quer se casar?"

"Porque isto me trará amor" (4º degrau)

Pergunta: "Por que você quer amor?"

"Para ser feliz, é claro" (5º degrau)

Como Conduzir Negociações Avançadas

Assim, ser feliz é um objetivo fim e que está no degrau mais elevado de abstração. Para descer os degraus, basta fazer a pergunta como. Assim, como ser feliz? Através do amor. Mas é preciso ter presente que existem várias alternativas para ser feliz, do qual amor é uma das alternativas.

A história da negociação do empresário Abílio Diniz com os sócios franceses pelo controle do grupo Pão e Açúcar é bastante elucidativa neste sentido. A negociação estava num impasse, até que Diniz contou com a ajuda de William Ury. E qual foi a primeira pergunta de Ury para Diniz? “O que você realmente quer?” E isto é uma outra forma de fazer a pergunta: o que é realmente importante para você. A resposta de Abílio foi: “vender as ações a um preço determinado, eliminar uma cláusula de não competição e uma lista de outras coisas, inclusive imóveis”. E isto corresponde ao primeiro degrau da escada de abstração.

Portanto, foi preciso continuar perguntando para se chegar ao segundo degrau, aumentando o nível de abstração. A pergunta seguinte de Ury foi: “Mas o que estas coisas vão acrescentar a um homem que parece ter tudo?” E a resposta fundamental de Diniz foi: “Eu quero liberdade. Quero a minha liberdade”. Portanto, liberdade é um objetivo fim, num grau superior de compreensão e abstração. As coisas que Abílio queria inicialmente eram objetivos meio, ou alternativas, que estava num grau inferior de abstração. E com compreensão acabou se chegando a essência da questão e a partir daí os caminhos foram abertos e se saiu da situação de impasse.

Quando se tem a compreensão do verdadeiro objetivo fim pode-se perguntar se existem outras alternativas. E é justamente isto que permite que se tenha maior flexibilidade e assim aumentar muito a probabilidade de se chegar a um acordo que atenda aos interesses das partes envolvidas. De qualquer forma, a Análise de Valor é uma forma de se melhorar a maneira de se perceber, compreender, decidir, agir. Assim, o princípio para se chegar a soluções de nível superior deve ser: Primeiro compreenda e só depois encontre a solução. Quem tenta encontrar solução sem ter compreendido, com certeza está sujeito a cometer erros graves ou então encontrar soluções medíocres.

6. AS TRÊS COMPETÊNCIAS DE NEGOCIAÇÃO: INDIVIDUAL, EQUIPE E ORGANIZACIONAL

Existem três competências de negociação que são: individual, equipe e organizacional. Vejamos o que cada uma delas significa

A competência individual

A competência individual é fundamental para o sucesso numa negociação. E esta competência se dá em termos conhecimentos, habilidades, hábitos, estados mentais e emocionais ricos de recursos e a paixão por vencer. Entretanto, há situações em que um único negociador, mesmo que seja extremamente competente, pode não ser suficiente para se chegar a bons resultados, sobretudo, nas situações complexas. Isto significa que muitas vezes, para se ter sucesso, é preciso que se disponha de uma equipe formada por um conjunto de pessoas com as mais diversas competências. Assim, é necessário se identificar o conjunto de competências imprescindíveis, pois uma carência em qualquer uma delas pode fazer com que aquilo que se considera como sendo um bom acordo se constitua, na realidade, num tremendo fracasso. E foi isto o que aconteceu com o Supermercado Paes Mendonça quando comprou a rede Disco. Os negociadores do Supermercado Paes Mendonça desconsideraram aspectos relevantes da legislação trabalhista e não conseguiram identificar que o Disco tinha dívidas trabalhistas impagáveis. Sendo sempre importante registrar que muitas vezes num contrato, uma simples vírgula pode mudar o significado de uma cláusula e empresas já tiveram prejuízos substanciais em função disto. Portanto, é imprescindível que se identifique todas as competências necessárias para se ter bons resultados nas negociações.

A competência de equipe

Negociar em equipe, mais do que nunca, está se tornado uma necessidade, sobretudo nas situações mais complexas, em que é impossível, para uma única pessoa, dominar todos os aspectos relevantes que estarão sendo tratados na mesa de negociação. Além disto, uma pessoa que for negociar sozinha com uma equipe bem preparada do outro lado estará em grande desvantagem. E o que deve ser registrado é que equipes bem treinadas são poderosas. Já equipes despreparadas podem se constituir num verdadeiro desastre, inclusive, em função da possibilidade de conflitos internos entre os seus integrantes .

Negociar em equipe tem uma série de vantagens, entre elas a possibilidade de se dispor de uma maior quantidade de conhecimentos, informações e um maior número de abordagens a um problema. Quando se pensa em negociar em equipe é muito importante definir e ensaiar os papéis a serem exercidos pelos seus integrantes. Existem basicamente três tipos de papéis, o dos que vão participar ativamente da

Como Conduzir Negociações Avançadas

negociação, o dos que devem ficar como observadores e cuja função principal é a de dar feedback, não apenas do desempenho dos integrantes da própria equipe, mas também dos padrões comportamentais dos participantes da outra equipe. E no caso de negociações mais difíceis e complexas são necessárias equipes de apoio. E qual é o papel de uma equipe de apoio? A equipe de apoio recebe as informações sobre o dia a dia das negociações para efetuar uma análise detalhada dos acontecimentos e sugerir caminhos e alternativas. As equipes de apoio tem um papel extremamente relevante e, mais do que isto, contribuem não apenas para que os negociadores tenham mais informações, análises mais precisas e sugestões sobre os desdobramentos possíveis, mas também, para que não sejam vitimados pelo estresse. Negociadores competentes podem fracassar em função do desgaste físico e emocional. E isto sem se considerar que quando se prepara uma negociação pode ser útil a existência de um advogado do diabo. A função do advogado do diabo é a de, uma vez concluída uma preparação, procurar encontrar brechas, lacunas e destruir o trabalho que foi feito. Se conseguir, no todo ou em parte, é um sinal de que a preparação precisa de correções e ajustes. Se não conseguir, é um bom sinal da qualidade da preparação.

A competência organizacional de negociação

A competência organizacional de negociação parte de uma compreensão abrangente de tudo o que está envolvido em todo o processo de negociação e é fundamental para as situações complexas. Procura dar resposta a seguinte pergunta: quais são todas as condições necessárias e suficientes para que se tenha êxito numa negociação. E os aspectos que fazem parte da competência organizacional de negociação são, entre outros, os seguintes: dimensionamento do número de negociadores, banco de dados e um setor de inteligência competitiva com capacidade de busca e análise de informações. Em várias ocasiões, já ouvi negociadores dizendo que quando iam negociar não sabiam quase nada a respeito do outro lado, mas que os negociadores do outro lado sabiam quase tudo a respeito deles e de suas organizações. E um bom banco de dados também é importante, pois sem um bom banco de dados, será praticamente impossível fazer uma boa preparação. Um bom banco de dados contém o histórico das negociações anteriores considerando-se aí os aspectos técnico, econômico, financeiro e jurídico, entre outros. Mas não se limita a isto. Deve conter, igualmente, informações sobre a organização com qual se está negociando, sua estrutura de decisão, seus decisores, os limites de autoridade ou alçada, bem como as pessoas relevantes para cada decisor. Podem ser igualmente importante informações sobre crenças, valores e até condições físicas dos negociadores, bem como sobre a cultura organizacional. E para negociações internacionais, é preciso informações sobre o país e particularidades culturais que possam afetar o desfecho da negociação.

O que deve ficar claro é que a competência organizacional de negociação não é fruto do acaso. É consequência de um projeto elaborado com este propósito, em que o comprometimento e envolvimento da alta direção é fundamental. E um ponto relevante a ser trabalhado para o desenvolvimento da competência organizacional de negociação é identificar todos os problemas existentes atualmente, inclusive a questão da segurança de informação. O hacker Kevin Mitnick constou que é muito fácil roubar

Como Conduzir Negociações Avançadas

informação e existem vários procedimentos para isto. Já houve empresa em que quem roubava informações era o pessoal da limpeza. Isto sem considerar que os próprios negociadores da empresa podem dar informações relevantes nos elevadores, diante de motoristas terceirizados e em bares e restaurantes. A segurança de informação é um aspecto extremamente importante da competência organizacional de negociação, sempre lembrando que a informação é a matéria prima da negociação.

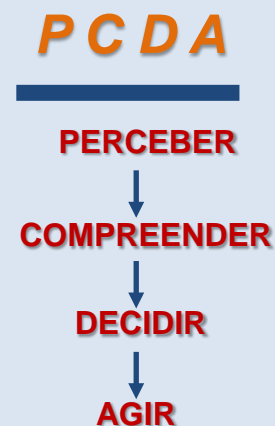
7. NEGOCIAÇÃO TAMBÉM É PROCESSO DECISÓRIO COMPARTILHADO

O que somos hoje é fruto das decisões e ações do passado e o que seremos amanhã consequências das decisões e ações do presente. Peter Drucker, o chamado guru dos gurus da Administração, dizia que: “o produto final do trabalho de um administrador são decisões e ações”. E isto também vale para uma negociação. Toda negociação importa em decisões compartilhadas, ou seja, o acordo entre as partes é consequência das decisões conjuntas dos negociadores. Assim, o processo decisório é a base do sucesso ou do fracasso em qualquer negociação. Dois pontos são relevantes, entender de processo decisório e sobre o que se decide.

Sobre o processo decisório

Alguns pontos relevantes sobre processo decisório:

- Quer se queira ou não, estamos sempre decidindo, pois não decidir já é uma decisão;
- Decisão é uma escolha entre alternativas e tudo o que se faz é uma alternativa;
- Uma decisão é tão boa quanto a melhor alternativa que se conseguiu encontrar;
- A verdadeira decisão importa e se manifesta na ação;
- A qualidade da decisão depende da maneira como se percebe, compreende e se avalia uma situação;
- O resultado de uma negociação, portanto, depende do PCDA, ou seja, da maneira como se percebe, compreende, decide e age.



Mas o que deve ficar claro é que:

1) A percepção é a chave do comportamento. O que uma pessoa vê, ou percebe, não é a realidade mas a sua versão da realidade. E quem nos mostra isto é Albert Einstein. Assim, se uma pessoa estiver num trem em movimento e deixar cair um objeto, ela vai perceber este objetivo como caindo numa linha vertical. Mas para quem estiver fora do trem, este mesmo objeto vai ser percebido como caindo numa linha inclinada. Assim a realidade é relativa ao sistema de referência de cada pessoa, razão pela qual é sempre importante ver a realidade pela ótica de todas as partes envolvidas no processo de negociação. Em termos de percepção também existem dois outros fenômenos muito importantes que são a alucinação negativa e a alucinação positiva. Você já procurou por alguma coisa e não encontrou para depois perceber que esta coisa estava na sua frente? Isto se chama alucinação negativa. Mas

Como Conduzir Negociações Avançadas

também já se iludiu, vendo miragens. Ver miragens, e conseqüentemente acreditando em promessas que não passam de ilusão se constitui numa alucinação positiva.

Um outro ponto que define as nossa percepção são os nossos mapas mentais, ou seja, a forma como representamos a realidade na nossa mente. Uma pessoa só consegue ver o que o seu mapa mental permite que veja.

2) Compreender importa em interpretação, diagnosticar e avaliar. E para que se possa avaliar bem é importante o chamado julgamento adiado, que se contrapõe ao julgamento precipitado. O fato é que estamos sempre avaliando e saber avaliar é um dos atributos fundamentais de um bom negociador. Warren Buffett, uma pessoa extremamente bem sucedidas, atribuía grande parte do seu sucesso à sua capacidade de avaliar.

3) Uma vez que se tenha percebido, compreendido e avaliado é preciso decidir. E se decide sobre o que se quer, sobre o que precisa ser feito para se conseguir o que se quer e sobre os recursos necessários.

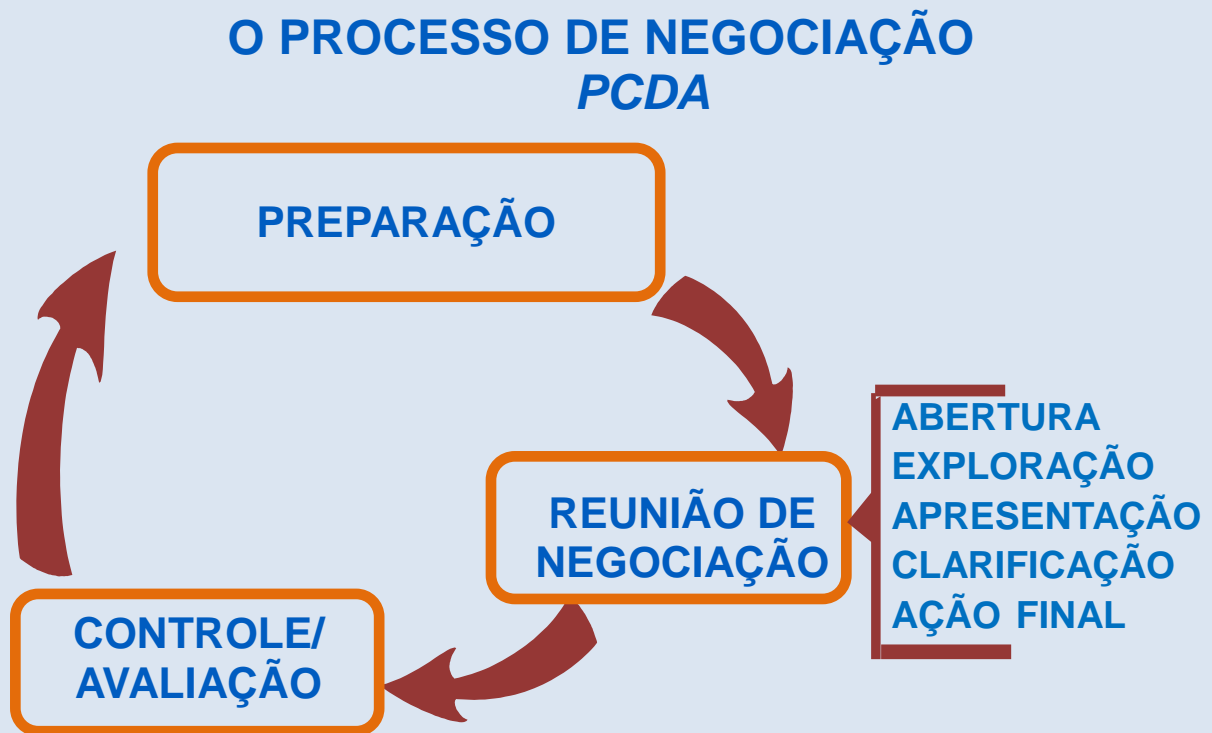
4) Ação inteligente. Sem ação inteligente não se chega a lugar algum. Com relação à ação devemos considerar que o psicólogo Richard Wiseman, pesquisando sobre as promessas de fim de ano, constatou que mais de setenta e oito por cento das pessoas não cumpriu as promessas feitas. E existem dois fatores relevantes para isto, a procrastinação e a ação equivocada. Procrastinar é ficar adiando continuamente e não agir. Já a ação equivocada pode ser fruto da precipitação ou de avaliações mal feitas. E as ações equivocadas podem levar a desfechos e acordos profundamente negativos numa negociação.

Sobre o que se decide

Basicamente, numa negociação se tomam decisões com relação 1) aos cinco parâmetros do MIN - Modelo Integrado de Negociação, ou seja, conhecimento do assunto, processo, relacionamento, cenários e jogo interno da negociação; 2) sobre as formas de se conduzir uma negociação, solução de problemas, barganha agressiva, barganha suave ou barganha intermediária e 3) sobre as três competências de negociação, individual, equipe e organizacional.

8. O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO: A BASE DO SUCESSO

Toda negociação é um processo composto por três momentos que são a Preparação, a Reunião de Negociação e o Controle e Avaliação.



A Preparação da Negociação

A maioria das negociações é ganha ou perdida de acordo com a qualidade da preparação. E já por volta de 1750 Benjamin Franklin dizia: “Quem não leva a sério a preparação de algo está se preparando para o fracasso”. A finalidade da Preparação é primeiro definir o que se quer, ou seja, os nossos objetivos. Segundo, identificar o que precisa ser feito para se chegar aonde se quer. E deve-se preparar não apenas levando em conta a Reunião de Negociação, mas também o cumprimento do acordo, pois a negociação só acaba quando o acordo for cumprido.

A Reunião de Negociação

A Reunião de Negociação tem cinco funções básicas que são, Abertura, Exploração, Apresentação, Clarificação e Ação Final, podem ser todas definidas num único encontro, ou podem ser necessárias muitas rodadas de negociação para o

Como Conduzir Negociações Avançadas

exercício de uma única função. Assim, conforme a complexidade do que se está negociando, só para se completar a função compreensão, avaliação e diagnóstico da situação, ou seja, a Exploração, pode se precisar de várias rodadas de negociação. Portanto, é mais adequado considerar as etapas, em termos de função. Assim, a função principal da Abertura é o relacionamento com a outra parte. A função da Exploração é a do diagnóstico, compreensão e avaliação da situação e do que é necessário para se fazer uma Apresentação impactante. Mas também ouvir o que o outro lado tem a dizer a respeito da situação e qual é a proposta que apresenta. De qualquer forma, o princípio a ser seguido é: primeiro compreenda e só depois encontre a solução. A função da Apresentação é mostrar de forma persuasiva, a nossa proposta, ou seja, o que queremos tendo em vista nossos objetivos que são decorrentes de nossos interesses, necessidades, expectativas e até temores. A Clarificação tem como finalidade discutir as propostas, verificar se estamos no caminho certo ou se é preciso fazer ajustes e correções. A função da Ação Final é se chegar aos termos do acordo. E o que deve ser entendido é que só se chega aos termos de um acordo por aproximações sucessivas, ou seja, por tentativas, ensaios, erros e acertos.

O Controle e Avaliação da Negociação

O Controle e Avaliação tem como objetivo principal, tratar da implementação do que foi acordado. Na realidade, só se vai saber a qualidade do acordo depois que ele for cumprido.

Certa ocasião, uma empresa precisava de um produto com 24 mil horas de vida útil e o vendedor só dispunha de um com 12 mil horas, mas vendeu assim mesmo. Quando o gerente comercial foi perguntado se não tinha nenhum receio do fato, respondeu que não, pois na empresa do comprador ninguém controlava nada. E mais ainda: quem comprava não era quem utilizava o produto e não havia um bom sistema de acompanhamento do desempenho dos produtos comprados e um banco de dados adequado. Ou seja, faltava aquilo que chamo de competência organizacional de negociação. E isto pode ser extremamente perigoso, sobretudo para produtos que tenham uma vida útil de muitos anos, quatro ou cinco, por exemplo. Portanto, é preciso verificar se o acordado está sendo realmente cumprido, ter garantias no caso de descumprimento, bem como planos contingências, se for o caso. E isto importa em ações de prevenção, ou seja, ações para se evitar desvios e ações de proteção, que estabelecem o que será feito no caso da ocorrência de desvios e descumprimentos do que foi acordado.

O Modelo A e o Modelo B de se conduzir uma negociação

Portanto, quando se pensa em negociação devemos considerar que toda negociação é um processo composto por sete etapas e que cada etapa tem funções e objetivos e também ações e procedimentos necessários para se alcançar os objetivos de cada etapa. Estas sete etapas serão desenvolvidas mais detalhadamente quando tratarmos especificamente da Preparação, da Reunião de Negociação e do Controle e Avaliação. Mas a estrutura da quantidade de tempo gasta em cada etapa da

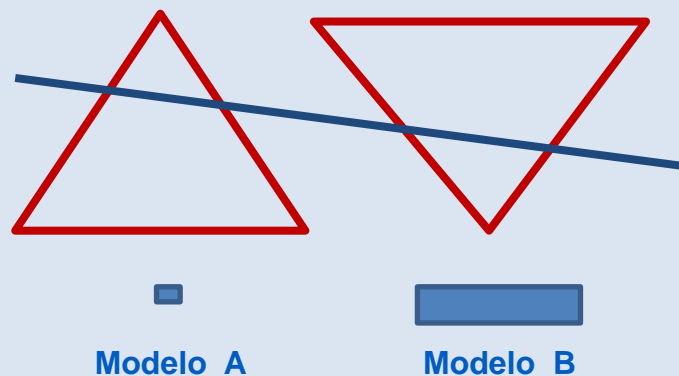
Como Conduzir Negociações Avançadas

negociação é um fator que faz a diferença entre bons e maus negociadores e, conseqüentemente, resultados. Existem dois padrões clássicos ou modelos que estão apresentados abaixo. O Modelo A é o de quem não faz uma boa Preparação, Abertura e Exploração e vai quase que imediatamente para a etapa de Apresentação, ou seja, buscar o que quer. Já o Modelo B é o de quem sabe que a Preparação e a Exploração são duas etapas fundamentais e seguem o princípio do primeiro compreenda e só depois encontre a solução. Mas também compreendem a importância do relacionamento interpessoal. Também no Modelo A praticamente não se faz o

- **Preparação**
- **Abertura**
- **Exploração**

- **Apresentação**
- **Clarificação**
- **Ação Final**

- **Controle e Avaliação**



Controle e Avaliação, enquanto no Modelo B isto é bastante importante.

Há um tempo fui chamado por uma empresa para fazer um treinamento de negociação. Esta empresa estava fazendo uma joint-venture com uma empresa americana e já havia acontecido a primeira rodada de negociações que foi nos Estados Unidos. E a empresa brasileira usou o Modelo A de negociação e o resultado foi um desastre. Fizemos um treinamento e também a Preparação da negociação usando agora o Modelo B. Nesta preparação foram definidos, entre outras coisas, o idioma a ser falado, o português, a posição dos participantes à mesa de negociação, tendo em vista o que fora observado dos negociadores americanos, sobretudo com o objetivo de neutralizar seu principal negociador. E como consequência, a empresa brasileira conseguiu reverter completamente o resultado. E é interessante registrar o comentário de um brasileiro técnico em comercio internacional naquela ocasião: “Vamos negociar levando uma folha de papel, enquanto os americanos chegam aqui carregando uma mala”.

De qualquer forma, é sempre oportuno ter presente que negociação é uma disciplina cognitivo-comportamental. Assim, conhecer os fundamentos é importante, mas só isto está longe de ser suficiente. Também é de extrema importância internalizar estes fundamentos e transformá-los em competências comportamentais e hábitos, sobretudo para poder ter respostas apropriadas nos momentos de tensão e adversidade. Ou de acordo com John Dryden, que foi um crítico literário e dramaturgo inglês: “Primeiro nós fazemos nossos hábitos e depois nossos hábitos nos fazem”. Portanto, é importante treinar para ter como padrão habitual o Modelo B. de negociação.

9. A PREPARAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO, ALGUNS PONTOS FUNDAMENTAIS

A preparação tem como finalidade a definição de objetivos, bem como a identificação de tudo o que é preciso e necessário fazer para se alcançar os objetivos.

PREPARAÇÃO
DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS: O QUE SE QUER
PREVISÃO DO QUE PRECISO SER FEITO PARA SE CONSEGUIR O QUE SE QUER

E a identificação do que precisa ser feito deve cobrir toda a negociação, o que importa não apenas na definição dos termos do acordo a que se quer chegar, mas também no cumprimento do que foi combinado. Para que se efetue uma preparação de alto nível é preciso que se esteja convencido intelectual e emocionalmente de que a preparação é fundamental. Assim, de zero a dez, quanto uma pessoa está convencida da importância da preparação? Se for menos

de oito ela nunca fará uma boa preparação, mesmo que saiba intelectualmente da importância da preparação e que já tenha lido todos os livros a respeito de como se fazer uma boa preparação. Desta forma, o que deve ser sempre enfatizado e internalizado é que a maioria das negociações se ganha ou se perde de acordo com a qualidade da Preparação e que quem não leva a sério a preparação, está se preparando para o fracasso.

Quatro pontos são fundamentais. O primeiro é ter consciência da importância da preparação e estar atento às justificativas e desculpas que são dadas para não se fazer uma boa preparação. O segundo é saber como se preparar, pois não adianta saber que a preparação é fundamental caso não se disponha de uma metodologia consistente. O terceiro é o desenvolvimento continuado de competências de forma a não se fazer a preparação apenas de forma mecânica e burocrática. O quarto é saber administrar o tempo, pois quem não sabe administrar o tempo não vai conseguir se preparar.

Os três tipos de objetivos

Quando se trata de objetivo, devemos considerar três tipos de objetivos que são objetivo acomodado, objetivo alucinado e objetivo ousado, desafiante e bem formulado.

1) Objetivo acomodado é aquele que está muito aquém do que se pode obter. E é sempre bom ter presente que quem espera pouco alcança pouco. Portanto, não

Como Conduzir Negociações Avançadas

adianta saber negociar extremamente bem quando se tem objetivos acomodados. Apenas vai se obter um resultado medíocre com competência.

2) Objetivo alucinado é um objetivo inalcançável e que vai, como consequência, gerar frustração e até sentimentos de impotência. O que deve ser entendido é que sempre existem limites, mas só que existem limites reais, que tem a ver com as restrições da realidade objetiva, e os limites auto impostos que estão na mente do negociador. A questão é que nem sempre é fácil identificar e diferenciar o que são limites reais e o que são limites auto impostos. E fazer esta diferenciação depende da competência e capacidade de avaliação do negociador.

3) Objetivo desafiante, ousado, mas possível e bem formulado. Os objetivos bem formulados têm alguns atributos e parâmetros, entre eles, os seguintes: precisam ser específicos, verificáveis, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e definidos no tempo.

Atributos dos objetivos bem formulados

Específicos: Vamos exemplificar este atributo com a compra de um apartamento. Dizer apenas que se quer comprar um bom apartamento é totalmente genérico e vago. Objetivos genéricos não dão uma orientação precisa sobre o que e onde se quer chegar. Para especificar é preciso que se leve em conta uma série de parâmetros como local, tamanho do apartamento, número de quartos, preço e condições de pagamento. Mas vamos supor que na especificação você não tenha levado em conta um parâmetro que é: quando chover não deve inundar a rua. Ou seja, aquilo que você achava ser uma ótima compra pode se revelar um péssimo negócio. Inclusive entrar água na garagem em caso de chuvas mais fortes e o seu carro acabar virando submarino. Portanto, é preciso explicitar muito bem todos os parâmetros que definem um objetivo como nível de ruído à noite, condomínio, vizinhança. E também é preciso considerar todos os custos, que muitas vezes não são visíveis. Uma empresa precisava de um sistema de iluminação. O comprador comprou o sistema de menor preço, mas não considerou os custos de manutenção. E a empresa que venceu, tinha um sistema em que só ela poderia fazer a manutenção quando fosse necessário. E na manutenção os preços foram exorbitantes.

Por outro lado, é preciso saber que existem objetivos necessários e desejáveis. Um objetivo necessário é aquele que o produto ou serviço deve ter obrigatoriamente e caso não tenha está eliminado. Assim, se for necessário que um apartamento esteja num edifício com piscina, todos os apartamentos em prédios sem piscina não serão considerados, Mas se ter piscina for somente desejável, os apartamentos cujo prédio não tiverem piscina poderão ser considerados como alternativa viável para a compra, dependendo inclusive do peso que se dá para o parâmetro piscina.

Verificáveis e mensuráveis: Objetivo que não pode ser verificado ou medido não é objetivo. Uma vez que se tenha especificado, é preciso que se tenham indicadores para que se possa verificar se o parâmetro foi atendido. Por exemplo, tamanho:

Como Conduzir Negociações Avançadas

quantos metros quadrados deve ter o apartamento. É preciso que se saiba exatamente o que se quer para se saber quando se chegou ao que se quer.

Alcançáveis: O objetivo deve estar no controle de quem busca o objetivo. Assim, não se pode ter como objetivo que faça sol ou que se chova amanhã. Ou que o dólar esteja cotado a um determinado preço.

Relevantes: Os objetivos relevantes são aqueles importantes para o negociador em termos de seus interesses, necessidades, expectativas, valores, desejos e temores.

Definidos no tempo: É necessário que se estipule em quanto tempo se pretende ou se pode alcançar o objetivo. Inclusive como informação e orientação para a boa administração do tempo.

A explicitação do objetivo em termos visuais, auditivos e emocionais: Ajuda bastante a explicitação dos objetivos em termos do que se vai estar vendo, ouvindo e sentindo quando se atingir o objetivo. Isto possibilita se focar melhor no que se quer. Sempre lembrando que se perde muito tempo focando em coisas que de forma alguma agregam valor ou que mesmo são equivocadas.

Os objetivos e a margem de negociação

Quando se estabelecem os objetos de uma negociação se deve considerar dois objetivos: o desejável e o limite. São estes dois objetivos que definem a margem de negociação. O objetivo desejável é o

**Objetivo
Desejável**



**Objetivo
Limite**

**MADI – Melhor
Alternativa
Disponível em
Caso de
Impasse**

que corresponde a um ótimo desfecho. Em princípio, deve ser ousado e desafiante. Já o objetivo limite corresponde ao máximo de concessões que se está disposto a fazer. E isto quer dizer que além deste teto é preferível ir para o impasse. Mas para que o objetivo limite não seja estabelecido arbitrariamente e sem qualquer embasamento na realidade é importante que se saiba o que vai acontecer se a negociação fracassar e isto é conhecido como MADI: Melhor Alternativa Disponível em Caso de Impasse. Conhecer bem a MADI é importante para que a pessoa não se arrependa, ou por ter ido para o impasse quando era melhor fazer concessões e fechar o acordo, ou então, por ter feito concessões desnecessárias e até prejudiciais. Portanto, sempre devemos considerar o Objetivo Desejável, o Objetivo Limite e as consequências do impasse, ou seja, a MADI.

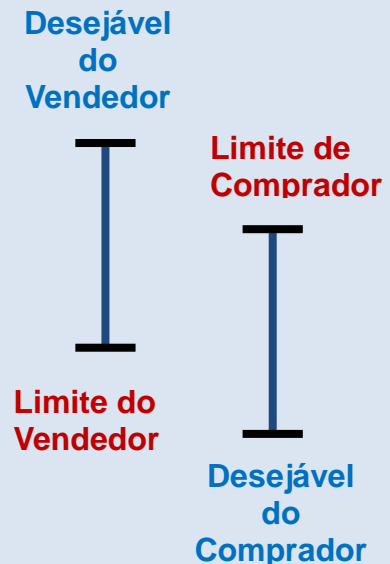
A relação entre as margens dos dois negociadores

Igualmente devemos considerar que o outro negociador também tem uma margem de negociação e é a relação entre as margens de negociação que vai mostrar se é possível a existência de um acordo. Assim, se quero ir ao cinema com

Como Conduzir Negociações Avançadas

uma pessoa e se só posso ir ao cinema na 2ª ou na 3ª feira e a outra pessoa só pode ir na 5ª ou na 6ª feira, não vamos poder ir ao cinema juntos. Agora, imaginemos uma situação de compra e venda em termos do parâmetro preço. Se o preço máximo ou objetivo limite que o comprador se dispõe a pagar for 80 e o preço mínimo que o vendedor aceitar for 100 não vai haver negociação, ou seja, não vai haver aquilo que é conhecido como ZAP - Zona do Acordo Possível. O que acontece é que muitas vezes os negociadores não conseguem identificar a ZAP em função de formas limitadas de compreensão como pensar somente em termos de preços e não em termos da relação benefício/custo, ou dos interesses e necessidades, dos negociadores, o que pode dificultar as possibilidades de se chegar a um acordo.

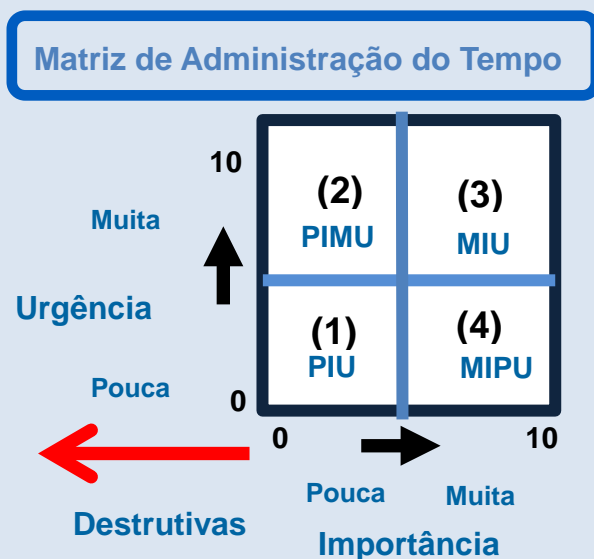
Mas o que deve ser entendido é que caso não se esteja tendo tempo para se fazer uma boa preparação, estamos com um problema que é preciso resolver. E para se resolver qualquer problema temos que recorrer ao que já havíamos enfatizado anteriormente, ou seja, ao processo PCDA, isto é, perceber, compreender, decidir e agir. Assim, a primeira coisa é ter uma estimativa de quando tempo se precisa para se fazer boas preparações. E o problema que temos é a diferença entre o tempo que estamos aplicando na preparação atualmente e o tempo de que precisa efetivamente.



A Administração do Tempo

Com relação ao tempo, deve ser registrado o que disse Peter Drucker: “O tempo é o recurso mais escasso que existe e se ele não puder ser administrado, nada mais pode ser administrado”. Na Administração do tempo devemos considerar dois parâmetros, a importância e a urgência, conforme apresentado na Matriz de Administração do Tempo. A importância tem a ver com as prioridades em relação aos objetivos que se tem. Uma coisa que se faz pode ser pouco ou muito importante, variando de 0 a 10 e, pior do que isto pode ser destrutiva. Já a urgência tem a ver com a pressão do tempo para se fazer alguma coisa. E pode haver pouca ou muita pressão, variando de 0 a 10. Assim, sem se considerar que se pode gastar tempo com coisas destrutivas, existem quatro áreas.

1) **Área PIU** - Pouco Importante e Urgente. Há quem considere que pelo menos 30 por cento do tempo, uma pessoa perde nesta área, ou seja, fazendo coisas irrelevantes e triviais,



Como Conduzir Negociações Avançadas

que não agregam nenhum valor para a realização dos objetivos

2) Área PIMU - São as coisas que somos pressionados a fazer, frequentemente com o rótulo de urgência urgentíssima e quando fazemos verificamos que não servem para nada

3) Área MIU - Muito Importante e Urgente. Esta é uma área muito perigosa. É a área do estar apagando incêndio, de estar fazendo as coisas na correria. E quem está sempre na correria vai fazer mal e, como consequência, vai ter retrabalho, ou seja, acaba fazendo duas vezes. Esta área é como uma bola de neve que vai se acumulando

4) Área MIPU - Muito Importante e Pouco Urgente. Esta é a área do pensamento e da reflexão. É a área da Preparação. E sem que se reserve um tempo suficiente nesta área, não adianta saber que a preparação é muito importante, pois ela nunca vai acontecer

De qualquer forma, a Administração do Tempo é uma maneira de se ter consciência do que se faz e, novamente lembrando John Whitmore: “Eu só posso controlar aquilo de que tenho consciência. Aquilo de que não tenho consciência me controla. A consciência me fortalece”. E neste sentido também é muito importante ter consciência de coisas destrutivas que são feitas, entre elas em decorrência da chamada voz do julgamento que é estar sempre fazendo críticas destrutivas. Coisas destrutivas também são feitas em função do VOA - vaidade, orgulho e arrogância, e não faltam exemplos neste sentido, como foi o caso de Jack Welch na compra da Kidder Peabody.

10. A PREPARAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO: UMA ESTRUTURA BÁSICA

Para que se faça uma boa preparação é sempre preciso ter consciência de que a maioria das negociações se perde ou se ganha de acordo com a qualidade da preparação e que existe uma parte lógica, racional e temporal, ligado aos atributos do hemisfério cerebral esquerdo e uma parte de criatividade, imaginação e compreensão gestáltica, ligada aos atributos do hemisfério cerebral direito. E para que se faça uma preparação de qualidade é preciso que se tenha também em vista os seguintes pontos:

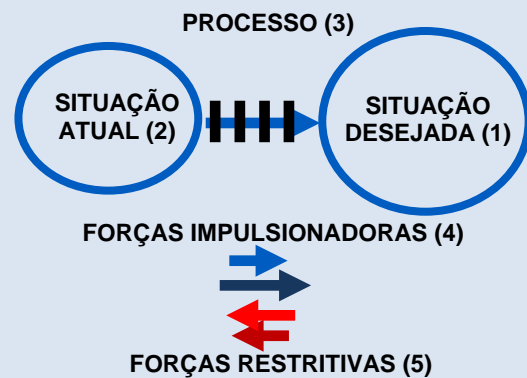
1) O Campo de Forças de Kurt Lewin;

2) O MIN - Modelo Integrado de **Negociação**, com os cinco parâmetros existentes em toda a negociação: etapas, conhecimento do assunto, relacionamento interpessoal, os três cenários e o jogo interno da negociação;

3) A **Matriz de Preparação**, que permite, inclusive, que se faça uma análise de risco e que será objeto de um próximo capítulo;

4) A **Estrutura Básica de Preparação**, que possibilita a operacionalização dos

O CAMPO DE FORÇAS



Estrutura Básica da Preparação da Negociação

| Etapas do Processo da Negociação (1) | | Objetivos de cada etapa (2) | Ações/Procedimentos necessários para se alcançar os objetivos de cada etapa (3) |
|--------------------------------------|--------------|---|---|
| Antes da Reunião de Negociação | | Campo de Forças, MIN, Matriz de Preparação e checklist de todas as condições necessárias para o sucesso | |
| Reunião de Negociação | Abertura | | |
| | Exploração | | |
| | Apresentação | | |
| | Clarificação | | |
| | Ação final | | |
| Após a Reunião de Negociação | | | |

Como Conduzir Negociações Avançadas

conceitos referidos acima.

A Estrutura Básica para a Preparação de uma Negociação é composta por três colunas, que são (1) As etapas do Processo da Negociação, (2) os Objetivos de cada etapa e (3) as Ações e Procedimentos necessários para se alcançar os objetivos de cada etapa. A figura abaixo retrata a estrutura básica de uma preparação.

Vamos aos três momentos de uma negociação, começando pelo que vem antes do encontro com o outro lado, ou seja, a Preparação:

Antes da Reunião de Negociação:

| | |
|---------------------------------------|--|
| Antes da Reunião de Negociação | Campo de Forças, MIN, Matriz de Preparação e checklist de todas as condições necessárias para o sucesso |
|---------------------------------------|--|

É preciso começar com a pergunta: Quais são todas as condições necessárias e suficientes para que se tenha sucesso nesta negociação e, a partir daí, com base no Campo de Forças, MIN – Modelo Integrado de Negociação e a Matriz de Preparação fazer um checklist de tudo o que deve ser considerado para que se tenha sucesso na negociação. Entre estes pontos estão os seguintes:

- Interpretação e avaliação da situação tendo em vista o PCDA, ou seja, perceber, compreender, decidir, agir. Se a interpretação e avaliação da situação estiverem mal feitas, isto vai comprometer e prejudicar todo o restante da negociação. E é sempre necessário registrar a importância do julgamento adiado, que se contrapõe ao julgamento precipitado;
- Definir tudo o que vai ser negociado inclusive, e se for o caso, através de uma negociação de expectativa com o cliente interno. Isto compreende também a definição de todos os parâmetros que identificam o que seja uma boa compra, como características, preços, prazos, condições de entrega, condições de pagamento, porcentagem de participação num negócio, ou seja lá o que for, conforme o caso que estiver sendo negociado. De qualquer forma, devem ser respondidas as perguntas: o que, para que, quem, como, quando, onde e quanto;
- Identificar o Quadro de Interesses - Interesses comuns, complementares e opostos com base nas necessidades, expectativas, valores, desejos e temores das partes envolvidas;
- Identificação dos fatores limitativos, entre eles, tempo, dinheiro e autoridade dos negociadores;
- Definir objetivos e as margens (objetivo desejável e objetivo limite) para tudo o que vai ser negociado. E também os critérios de decisão, considerando-se os princípios da boa formulação de objetivos;

Como Conduzir Negociações Avançadas

- Desenvolver justificativas para os objetivos desejáveis;
- Identificar as consequências do impasse, ou a MADI - Melhor Alternativa Disponível em Caso de Impasse;
- Planejar as concessões, o que será tratada em outro capítulo;
- Identificar todas as competências necessárias para se fazer uma boa negociação, como técnicas, econômicas, jurídicas e fiscais;
- Decidir a forma de negociar se barganha ou solução de problemas. E se barganha, qual o tipo de barganha, agressiva, suave ou intermediária;
- Identificar as forças impulsionadoras e as restritivas e construir a Matriz de Pontos Fortes e Fracos;
- Prevenir-se para conflitos potenciais e para a superação de impasses;
- Decidir se a negociação será conduzida individualmente ou em equipe. Se em equipe definir papéis e responsabilidades;
- Planejar as etapas subsequentes, ou seja, planejar para a Reunião de Negociação e para o Controle e Avaliação.

Para se preparar para a Reunião de Negociação e o Pós Reunião de Negociação é necessário que se saiba, de forma mais detalhada, qual a finalidade destas etapas, o que será visto em outros capítulos.

Conclusão:

O que deve ser considerado é que a Preparação de uma negociação se constitui, entre outras coisas, num exercício de criatividade e imaginação. Existem várias técnicas que podem ser utilizadas para se preparar bem uma negociação, mas uma que merece atenção especial é o brainstorming, na sua forma pura, conforme desenvolvida pelo seu criador, Alex Osborne, ou nas suas variantes. O brainstorming pode ser utilizado para preparação de todas as etapas da negociação e alcança o seu melhor resultado quando é feito em grupos que dominem a sua tecnologia.

11. A MATRIZ DE PREPARAÇÃO: COMO SE PREPARAR MUITO MELHOR PARA QUALQUER NEGOCIAÇÃO

Existem inúmeras razões que podem levar uma negociação ao fracasso, Mas o principal pecado é não ter presente que a maioria das negociações se ganha ou se perde de acordo com a qualidade da preparação, inclusive por falta de uma análise de riscos. As desculpas para não se preparar são muitas, tais como, “não é preciso, eu já sei tudo”, “eu não tenho todos os dados”, “foi tudo de imprevisto”, “eu não tenho tempo”. Esta é apenas uma pequena lista das desculpas daqueles que se preparam para o fracasso.

Cabem algumas considerações:

(1) Quem não tem tempo para preparar vai acabar tendo que arranjar tempo para o retrabalho ou para amargar o fracasso;

(2) Existem duas espécies de preparação, a específica e a não específica. A específica é quando se sabe de antemão com quem se vai negociar. A não específica é para as negociações imprevistas. Esta preparação é do tipo corpo de bombeiros. Os bombeiros se preparam para apagar incêndios, não importa onde e como ocorram;

(3) A questão da dinâmica emocional: o ser humano age no sentido de buscar o prazer e evitar a dor. E não existe nada atraente em preparar uma negociação, a menos que você consiga dar um grande significado à preparação, como na história dos três operários que estavam fazendo uma mesma obra e perguntados sobre o que estavam fazendo responderam respectivamente: “Estou assentando pedras”, “Estou fazendo uma escada”, “Estou construindo uma catedral”. Portanto uma mesma obra suscitou três respostas muito diferentes. A maioria das pessoas não se prepara porque acha que está assentando pedras. Se conseguir entender que preparar uma negociação é construir uma catedral, já temos um excelente ponto de partida.

(4) Também é preciso que se domine a tecnologia de preparação e os pontos de vista a serem considerados. De acordo com Sun Tzu, “Se você conhece o inimigo e a si próprio, não é preciso temer nenhuma batalha; se você conhece a si mas não conhece o inimigo, para cada vitória haverá uma derrota; se você não conhece nem a si nem o inimigo, você irá sucumbir em todas as batalhas.” Isto significa que é preciso ver uma situação por dois pontos de vista, o nosso e o do outro lado. Mas, atualmente, isto só não basta, é preciso um terceiro ponto de vista, que é o de um observador neutro, ou seja, ver a situação com isenção e de forma objetiva.

Por outro lado, devemos considerar Ilya Prigogine, Prêmio Nobel de Química, que postula que a era das certezas acabou. Assim, temos que adotar uma abordagem probabilística. Para tanto é necessário que se considere três possibilidades: a otimista, ou o que de melhor pode acontecer. Assim, busque o melhor e esteja preparado para

Como Conduzir Negociações Avançadas

o melhor, caso contrário você poderá não percebê-lo e perder oportunidades, ou seja, achar que é bom demais para ser verdade. À vezes os ventos sopram a favor e nem tudo são tempestades. Pense depois no que seria o mais provável, tendo em vista não só o que aconteceu no passado, mas também as tendências que estão se manifestando e as projeções de futuro. E finalmente é preciso considerar o que pode acontecer de pior. Sempre pode acontecer a Lei de Murphy, ou seja, “se pode acontecer alguma coisa errada, com certeza vai acontecer”. Sempre pode surgir algum imprevisto, uma surpresa negativa. Mas o que pode acontecer de pior é negociar com uma pessoa extremamente competente e que seja mal intencionada, ou seja, que faça acordos para não serem cumpridos. De qualquer forma, é preciso que se esteja atento aos pequenos sinais que tanto podem se transformar em tempestades como em grandes oportunidades.

Assim, baseado nestes pontos de vista e possibilidades, e para que se possa fazer uma análise de risco, desenvolvi a Matriz de Preparação de uma Negociação, que é uma estrutura conceitual única, que já testei em meus seminários de negociação com resultados surpreendentes e extremamente positivos, fazendo, inclusive, com que os participantes mudassem radicalmente a forma como vinham conduzindo suas negociações, mesmo as que já estavam em andamento. Nesta Matriz, se considera nas linhas, os pontos de vista das pessoas envolvidas, mais o do observador neutro e nas colunas as três possibilidades de desfecho: otimista, provável e pessimista.

| MATRIZ DE PREPARAÇÃO | | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------|-------------------|
| | Possibilidades de Desfecho | | |
| Pontos de Vista | Otimista | Provável | Pessimista |
| Eu | | | |
| Outro | | | |
| Neutro | | | |

Portanto, para se preparar bem uma negociação é fundamental que se leve em conta nove possibilidades. Em geral, as pessoas levam em conta uma ou no máximo duas destas possibilidades. Dominar esta matriz requer um bom aprendizado, mas compensa. Você terá uma visão mais abrangente de suas negociações e, conseqüentemente, melhores resultados. Inclusive, a Matriz de Preparação é para prever possíveis imprevistos e surpresas e também para criar imprevistos e surpresas. Sempre lembrando que nas situações de supressa as pessoas podem ter comportamentos inadequados, inclusive revelando informações que não deviam.

Como Conduzir Negociações Avançadas

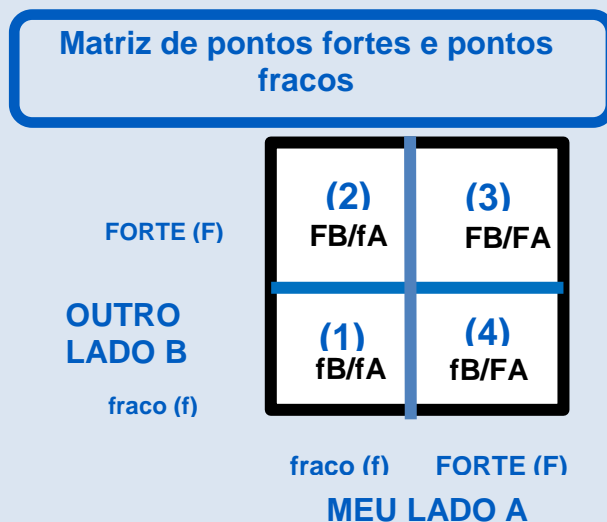
A partir da Matriz, cabem algumas considerações;

1. No caso de uma negociação com mais de duas partes, as linhas da Matriz devem contemplar todas as partes envolvidas;
2. Para utilizar a Matriz, é preciso criatividade e imaginação. Não se trata, portanto, de um exercício burocrático. Na realidade, a preparação é um exercício de criatividade e imaginação;
3. O que de pior pode acontecer para um negociador? Negociar com uma pessoa desonesta e muito competente;
4. Tenha planos contingenciais para os casos de imprevistos e surpresas;
5. Tenha presente que o que importa, não é o que se faz, mas a resposta que se obtém pelo que faz. Assim, se o que você estiver fazendo não levar para onde você quer, tenha alternativas e mude;

Outras considerações sobre a preparação: 1) Prepare-se para todas as etapas. A negociação tem sete etapas. Sempre tenha presente que a negociação não acaba quando o acordo foi firmado, mas sim quando o acordo foi cumprido; 2) Procure saber se a negociação deve ser conduzida na base da solução de problemas ou na base de qualquer uma das formas de barganha de propostas. Isto pode fazer uma grande diferença; 3) Tenha cuidado com discursos do tipo ganha/ganha. Só sabe, efetivamente o que é ganha/ganha, quem conhecer muito bem o que sejam as táticas ganha/perde, como a falsa negociação, a surpresa final, o falso acordo e uma série de táticas psicológicas. Caso contrário pode-se estar sendo profundamente ingênuo 4) Faça uso do Campo de Forças e do MIN – Modelo Integrado de Negociação e também da Matriz de Pontos Fortes e Pontos Fracos. O que deve ser entendido é que a Matriz de Pontos Fortes e Pontos Fracos, só pode ser construída depois que se tiver feito a preparação pela ótica dos diversos lados envolvidos na negociação. E que esta Matriz se constitui num ótimo apoio para a identificação de todas as Forças Impulsionadoras e Restritivas do Campo de Forças

A Matriz de Pontos Fortes e Pontos Fracos

A Matriz de Pontos Fortes e Pontos Fracos é um instrumento que é bastante utilizado em Planejamento Estratégico, mas que também pode ser um recurso a mais nas negociações. Serve como instrumento para se analisar o jogo de poder entre as partes. Na Matriz consideramos 4 áreas, conforme a figura. A área (1) corresponde a aspectos em que os dois lados são fracos. A (2) a aspectos em que somos fortes e o outro lado é fraco, como termos muito tempo para decidir, enquanto o outro lado tem que tomar uma decisão rápida. A



Como Conduzir Negociações Avançadas

área (3) a aspectos em que o outro lado é forte e nós somos fracos. Exemplo: o outro tem muitas alternativas e nós só temos uma. A área (4) a aspectos em que ambos os lados são fortes. Exemplo: Ambos temos um profundo conhecimento do que está sendo negociado.

Alguns pontos a mais sobre a preparação

Uma vez que se tenha preparado para o Antes da Reunião de Negociação, devemos preparar para os momentos seguintes, a Reunião de Negociação, e a Agenda a ser seguida, e o Pós-Reunião de Negociação. Entretanto, para que isto possa ser feito, devemos compreender o que se pretende em cada um destes momentos. De qualquer forma, é sempre conveniente para fechar a preparação fazer simulações da negociação, que devem ser efetuadas visando o melhor desempenho e, no caso de se negociar em equipe, a preparação e formação da equipe de negociação, inclusive, o estabelecimento de papéis e de códigos de comunicação entre os membros da equipe.

Conclusão

O que qualquer negociador que queira alcançar um patamar de excelência deve ter presente é que sem uma boa preparação, não há possibilidade de sucesso real. Assim, prepare suas negociações tendo por base a Matriz de Preparação o que importa, por um lado, em ver a situação pela ótica de todas as partes envolvidas, tendo em vista seus interesses, necessidades, expectativas, valores, desejos e temores. Por outro lado, pensar em termos de probabilidade e, conseqüentemente, efetuar uma análise de risco. Ou seja, esteja preparado para o que der e vier, inclusive para riscos, surpresas e a Lei de Murphy.

12 - A REUNIÃO DE NEGOCIAÇÃO: AS CINCO ETAPAS

Chamamos de Reunião de Negociação todo o processo que se inicia com o primeiro contato entre os negociadores até o fechamento de um acordo. E existem dois tipos de objetivos, os de conteúdo e os de processo. Os objetivos de conteúdo, tem a ver com o que se quer, ou seja, com os termos do acordo a que se quer chegar e os objetivos de processo têm a ver com as etapas, o caminho e os passos que devem ser dados até se conseguir o que se quer. E se os objetivos de processo não forem alcançados, também não vai ser possível chegar aos objetos de conteúdo, ou seja, conseguir o acordo desejado. E nestas etapas existem basicamente cinco funções que, como já mencionamos, são: relacionamento entre as partes, compreensão, avaliação e diagnóstico da situação, apresentação de propostas, discussão das propostas e fechamento do acordo. E estas funções se desenvolvem nas etapas de Abertura, Exploração, Apresentação, Clarificação e Ação Final. Mais ainda, estas funções podem ser todas exercidas e completadas num único encontro, ou podem ser necessários muitos para o exercício de uma única função. E o que deve ser entendido é que usualmente só se chega a um acordo através de tentativas, ensaios, erros e acertos, ou seja, de aproximações sucessivas. O quadro abaixo fornece a estrutura a ser considerada na Reunião de Negociação. São cinco colunas: Na primeira, temos as cinco etapas que fazem parte do processo de negociação. Na segunda, os objetivos e funções de cada etapa. Na terceira as ações e procedimentos necessários para se alcançar os objetivos de cada etapa. Na quarta os feedbacks

Estrutura da Reunião de Negociação

| Etapas do Processo de Negociação (1) | Mecanismo Básico de Realização | | | |
|---|--------------------------------|------------------------------|----------------------------|--|
| | Objetivos (2) | Ações e Procedimentos (3) | Feedbacks recebidos (4) | Ações em resposta aos Feedbacks recebidos (5) |
| Reunião de Negociação | Abertura | | | |
| | Exploração | | | |
| | Apresentação | | | |
| | Clarificação | | | |
| | Ação final | | | |

recebidos, dentro do princípio de que aquilo que importa não é o que se faz, mas o feedback que se recebe pelo que se faz, que tanto pode ser positivo, ou seja, estamos no caminho certo, ou negativo, que mostra a necessidade de se fazer correções de rumo. E finalmente, na quinta coluna, o que fazer diante do feedback recebido. Para se compreender melhor a relação entre estas colunas vamos a alguns exemplos.

Como Conduzir Negociações Avançadas

Primeiro uma história bíblica. Um dia o Rei Salomão estava reinando tranquilamente quando chegaram duas mulheres com uma criança afirmando que o filho era delas. Vejamos como esta história se encaixa na estrutura da Reunião de Negociação:

- 1) Objetivo do Rei Salomão: entregar o filho para a verdadeira mãe. Mas para isto era preciso descobrir qual das duas era a verdadeira e qual era a falsa mãe, que é função da Exploração;
- 2) Ação (Procedimento): Um guarda simulou que ia cortar a criança ao meio;
- 3) Feedback recebido. A falsa mãe não fez nenhum gesto que realmente mostrasse interesse pela criança. A verdadeira mãe se colocou na frente do guarda e disse: Se é para matar, pode entregar a criança para a outra mulher. E aqui vem algo muito importante para um negociador. No processo de comunicação as palavras só dizem 7% do significado. A tonalidade e a maneira como se fala, 38%. Mas 55% vem através do comportamento. Ou seja, o que as pessoas realmente dizem não vem basicamente através das palavras, mas sim das suas ações e comportamentos;
- 4) Ações em resposta aos feedbacks recebidos: O Rei Salomão entregou a criança para a verdadeira mãe e puniu a falsa mãe.

Vejamos a história de um brasileiro que foi negociar na Inglaterra.

- 1) Objetivo da etapa de Abertura do negociador brasileiro: Fazer com que o clima da negociação fosse de respeito;
- 2) Ação (Procedimento): Falar de forma clara, objetiva e respeitosa sobre o que queria;
- 3) Feedback recebido: A resposta de um negociador inglês foi profundamente agressiva. O negociador inglês perguntou se ainda estavam matando muito índio no Brasil, ou seja, o brasileiro recebeu um feedback negativo;
- 4) Ação do brasileiro tendo em vista o feedback recebido foi dizer: sim no Brasil nós estamos matando muito índio ainda e sabe por que? Porque no Brasil nós não temos irlandês. Senão nós faríamos como vocês. Nós matávamos era irlandês.
- 5) Os ingleses ficaram perplexos e chocados com a resposta do brasileiro e houve um pequeno tumulto. Mas logo depois ficou combinado que a negociação continuaria em termos respeitosos.

Mais outro exemplo que pode elucidar completamente a importância de se agir levando em conta a Estrutura da Reunião de Negociação. Foi o de uma negociação realizada no Brasil entre uma empresa japonesa que estava comprando e uma empresa brasileira que estava vendendo.

- 1) Objetivo: Depois de vários dias e rodadas de negociação, os compradores tinham um objetivo que saber se os vendedores já haviam concedido tudo o que era possível, ou seja, se já haviam chegado ao seu limite ou se ainda havia mais espaço para obterem mais concessões (Exploração);

Como Conduzir Negociações Avançadas

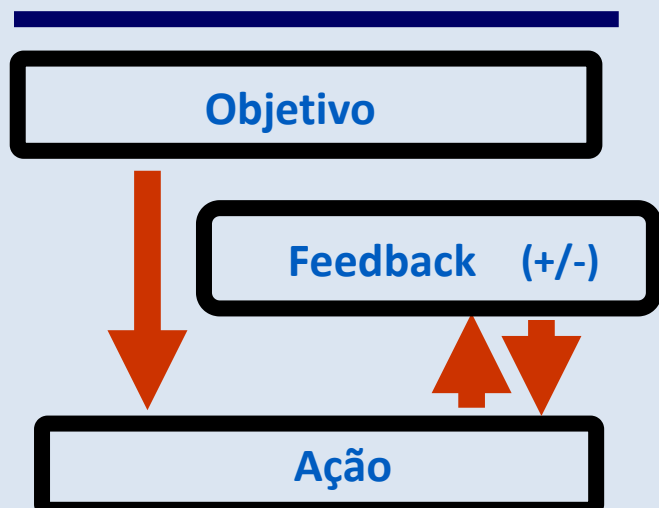
- 2) Ação (Procedimento), ou seja, como conseguir esta informação: os compradores, disseram que após as várias rodadas de negociação, já se havia chegado à definição dos termos do acordo e que, portanto, era preciso apenas marcar uma reunião para sua formalização e num local que fosse condizente com a natureza do acordo. E quando foi iniciada esta reunião, num hotel cinco estrelas, os compradores surpreendendo disseram que analisaram melhor a situação e constatamos que havia mais espaço para negociação. Assim, pediram um desconto de mais trinta por cento. O que deve ser realizado é que a tática utilizada tem o nome de surpresa final;
- 3) Feedback recebido pelos compradores. Os vendedores ficaram indignados, dizendo que aquilo era antiético e saíram falando improperios e batendo as portas. Assim, pela reação dos vendedores, ficou claro que já haviam obtido o máximo de concessões possíveis. Mas a tática utilizada era apenas para obter uma informação e não para romper a negociação, cujos termos lhes eram bem favoráveis.
- 4) Ação tendo em vista o feedback recebido: Os compradores telefonaram para os diretores da empresa dizendo que havia ocorrido um pequeno problema de comunicação, mas que eles estavam dispostos a corrigir e que num sinal de boa vontade já iriam para a empresa para assinarem o contrato e, logo em seguida, se deslocaram rapidamente para a empresa. Algum tempo depois, chegaram os vendedores que ficaram surpresos com a relação cordial que estava havendo entre os compradores e os diretores da empresa. Em suma, os vendedores deram a informação sobre o seu limite e ainda por cima passaram como pessoas sem maturidade emocional.

A tática da Surpresa Final e outras existentes serão tratadas em outros capítulos, mas para que se entenda de forma dinâmica a relação Objetivo/Ação (Procedimento) / Feedback recebido/Ação tendo em vista o feedback recebido é preciso recorrer a aquilo que chamo de Mecanismo Básico de Realização (MBR), conforme a figura abaixo.

E o Mecanismo Básico de Realização (MBR) está dentro dos princípios da cibernética e foi seguido em cada um dos três exemplos mencionados acima. Entregar a criança para a verdadeira mãe, fazer uma reunião respeitosa, saber se os vendedores já haviam chegado ao seu limite, ou seja, feito o máximo de concessões.

Existem 4 passos que são: (1) definição de objetivo, (2) ação

Mecanismo Básico de Realização (MBR)



Como Conduzir Negociações Avançadas

(procedimento) necessário para se alcançar o objetivo, (3) feedback recebido que pode ser positivo ou negativo e (4) ação para correção ou manutenção do rumo, tendo em vista o feedback recebido. O fato é que não se chega ao objetivo que se quer diretamente, mas por tentativa, ensaio, erro e acerto. No fundo, corresponde ao mesmo que faz um avião quando se descoloca de uma cidade para outra. Existe um objetivo e em função da pressão atmosférica, dos ventos, do tráfego aéreo e de fatores aleatórios, o avião vai fazendo inúmeras correções até chegar ao seu destino. E a relação ação/feedback/ação deve ser mantida até se alcançar os objetivos de cada uma das etapas da Reunião de Negociação.

2. A Reunião de Negociação: objetivos e funções de cada uma das etapas

Seja uma compra simples, que vai ser efetuada rapidamente, ou uma compra complexa, que pode demorar muito tempo, negociação sempre importa em processo decisório compartilhado, isto é, relacionamento interpessoal e PCDA, ou seja, perceber, compreender, decidir e agir. E compreender também importa em avaliar, diagnosticar e interpretar.

Vejam a essência de cada etapa do processo de negociação.

Abertura

A função da Abertura está ligada ao relacionamento interpessoal e a criação de um clima propício e de qualidade. E toda vez que o relacionamento interpessoal for quebrado, não importa em que etapa se esteja, é preciso resgatar este relacionamento. Caso isto não seja feito, a negociação vai encontrar dificuldades, inclusive com confrontos e agressões e com perda de foco no que é relevante. Entre os pontos básicos da Abertura estão:

- Gerar confiança e promover receptividade no outro
- Criar um relacionamento adequado para se desenvolver o processo de negociação
- Enunciar o propósito ou definir a agenda

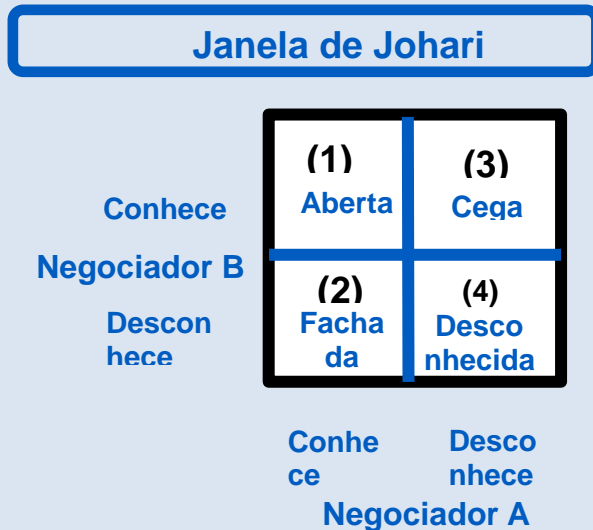
Assim, na Abertura é preciso definir o tipo de relacionamento que se quer. Basicamente existem três tipos de relacionamento que são: 1) manipulação, sedução e encantamento; 2) frieza, hostilidade e agressão; 3) uma faixa de relacionamentos que vai da neutralidade até a identificação, que é caracterizada pelo sentimento de nós, ou seja, nós estamos juntos para encontrar soluções que levam em consideração os interesses comuns, complementares e opostos.

Exploração

A Exploração é a fase de busca de informações e de diagnóstico, interpretação, avaliação e compreensão da situação com o objetivo de se fazer uma excelente apresentação do que queremos, ou seja, da nossa proposta. Não fazer uma boa Exploração corresponde a um médico que não faz um bom diagnóstico. As

Como Conduzir Negociações Avançadas

consequências serão as mesmas. E a Janela de Johari é um instrumento que pode esclarecer aspectos importantes desta etapa. Foi criada por Joseph Luft e Harry Ingham e mostra que em qualquer relacionamento interpessoal sempre existem quatro áreas que são: a área aberta, a fachada, a área cega e a área desconhecida. A figura abaixo mostra o que são estas quatro áreas.



Suponhamos o Negociador A e o Negociador B. Existe uma parte da situação que A conhece e outra que ele desconhece. A mesma coisa em relação ao negociador B. Existe uma parte da situação que ele conhece e outra que ele desconhece. Assim, vejamos as designações da Janela de Johari pela ótica do Negociador A. A Área (1) é a Aberta, que corresponde ao conhecimento compartilhado. Ou seja, é aquilo que tanto A quanto B conhecem. A área (2) é a fachada, que corresponde àquilo que o

negociador A conhece e aquilo que B desconhece. A área (3) corresponde a área cega, ou seja, aquilo que B conhece e que A desconhece. E finalmente a Área (4) que é aquilo que tanto para A quanto B desconhecem. Em qualquer negociação sempre existem estas 4 áreas, quer as pessoas se deem ou não conta. Portanto, você pode ter certeza que a pessoa com quem você estiver negociando também tem uma fachada, ou seja, não vai querer revelar tudo o que sabe da situação. E é preciso descobrir as informações relevantes que o outro negociador está escondendo, sempre lembrando que existe a versão e os fatos e o negociador que não faz uma boa Exploração vai confundir a versão com os fatos e pode acabar comprando gato por lebre.

Ao mesmo tempo é preciso que você saiba e admita que também tem uma área cega. E esta é uma das razões da importância do observador numa equipe de negociação. A função do observador é dar feedbacks e informações sobre os comportamentos dos integrantes da sua equipe, bem como sobre os comportamentos dos integrantes da outra equipe do outro lado.

Entre os pontos básicos da Exploração estão:

- Verificar os pressupostos feitos na Preparação
- Identificar o padrão comportamental do outro lado
- Descobrir o problema e as motivações do outro, ou seja, as necessidades, expectativas, valores, interesses, desejos e temores
- Detectar as oportunidades existentes no negócio
- Adequar sua Preparação à situação encontrada
- Identificar características, vantagens, soluções e benefícios em relação ao que está sendo negociado

Como Conduzir Negociações Avançadas

- Identificar o padrão comportamental do outro lado, bem como as táticas éticas e as ganha/perde que são utilizadas

É sempre relevante lembrar que tanto na Preparação quanto na Exploração vale a expressão: primeiro compreenda e só depois procure encontrar a solução. E para isto, os bons negociadores são bons perguntadores. Perguntam mais do que o dobro dos negociadores medianos.

Apresentação

A Apresentação é o momento de se mostrar o que se quer, ou seja, os nossos objetivos, expressos através de uma proposta. E precisa ser feita de modo a impactar e influenciar o processo decisório do outro negociador, tendo com uma das bases as informações que foram obtidas na etapa de Exploração sobre as necessidades, expectativas, desejos, interesses, valores, temores e padrões e critérios de decisão. Mas a proposta também deve ser feita levando-se em conta o conteúdo, o processo e a forma. O conteúdo refere-se ao assunto, objeto da negociação, o processo com a sequência com que os vários pontos serão apresentados. A forma tem a ver com a aparência e linguagem, que são fundamentais para se fazer uma proposta que seja impactante, lembrando que devem ser considerados aspectos visuais, auditivos e cinestésicos, sendo que o cinestésico está ligado à linguagem corporal e a emoção que se quer que o outro negociador sinta. E estes aspectos são conhecidos pela sigla VAC, ou seja, visual, auditivo e cinestésico. O que deve ser entendido é que uma proposta excelente em termos de conteúdo, se for mal apresentada, não causa impacto e não influencia o processo decisório do outro negociador, e é sempre oportuno enfatizar que os aspectos visuais são extremamente importantes, mas não só isto. Vejamos outros fatores, a começar pelo conceito de cérebro trino de Paul MacLean.

Cérebro Trino

Pensamento



Emoção



Ação



Resultados

Paul MacLean foi um médico e neurocientista que estudou a evolução do cérebro humano e constou a existência de três cérebros em um. Tudo começou com o cérebro reptiliano, que era o cérebro dos dinossauros. Com a evolução surgiu o cérebro dos mamíferos inferiores, o sistema límbico, isto é, o cérebro emocional. E só num período posterior da evolução é que surgiu o neocórtex e a capacidade de pensar e refletir. De acordo com MacLean é só através do neocortex que o ser humano consegue desenvolver o pensamento abstrato e tem capacidade de gerar invenções. Portanto, existe uma relação: pensamento, emoção, ação, resultado, sendo que, o pensamento influencia a emoção que por sua vez influencia a ação e por consequência os resultados que se obtém em qualquer coisa. E o que deve ser compreendido é que nossos pensamentos, emoções e as ações são frutos de nossas decisões.

Igualmente deve ser levado em conta na apresentação da sua proposta a questão das funções dos hemisférios cerebrais. O hemisfério esquerdo tem a ver com a racionalidade, que é importante, mas só isto não basta, pois uma proposta

Como Conduzir Negociações Avançadas

extremamente racional e lógica pode não causar nenhum impacto emocional e as emoções sempre tem um peso muito grande no processo decisório de uma pessoa.

Entre os pontos básicos da Apresentação estão:

- Efetuar uma apresentação de alto impacto levando em conta o conteúdo, o processo e a forma
- Utilizar os conceitos de cérebro trino, hemisférios cerebrais e o VAC, visual, auditivo e cinestésico
- Apresentar argumentos ou procedimentos para sensibilizar a outra parte
- Enunciar características, soluções e benefícios
- Criar valor para o outro levando em conta as necessidades, expectativas, valores desejos, interesses e temores
- Propor termos e condições para o negócio

Clarificação

A forma de se efetuar a clarificação vai depender se a negociação for simples ou complexa e pode-se comprar desde commodities, a produtos como lâmpadas elétricas, bens de capital, projetos para implantação de um polo petroquímico, sistemas de informática e banco de dados, e até outras empresas. Assim, pode-se simplesmente estar buscando algum desconto, se estar discutindo em função de argumentos e contra argumentos apresentados pela outra parte, se reapresentado a proposta efetuada, se identificando e reidentificando interesses comuns e complementares e se apresentando novas propostas.

É nesta etapa que costumam surgir os impasses, bem como a necessidade de se fazer concessões. E estes assuntos serão tratados nos capítulos 17, Como superar impasses e conflitos: treze táticas e 18, As concessões. Quem concede mal concede o dobro.

De uma forma resumida, entre os pontos básicos da Clarificação estão:

- Identificar o feedback recebido com a Apresentação.
- Dirimir dúvidas atuais e potenciais
- Superar resistências e impasses e atender às objeções
- Ajustar termos e fazer concessões oportunas para o acordo
- Discutir novas propostas decorrentes das apresentações de ambos os lados

Ação Final

Quando se fecha um acordo é fundamental que os termos do acordo estejam muito bem definidos e sem qualquer tipo de ambiguidade. Uma simples vírgula pode alterar o significado de uma frase e ocasionar prejuízos significativos. E também não

Hemisférios cerebrais: funções básicas

**Hemisfério
esquerdo**

**Linear
Verbal
Lógico**

**Hemisfério
direito**

**Intuição
Conceitos gestálticos
Música/arte**

Como Conduzir Negociações Avançadas

pode haver diferenças de interpretação quanto ao que está sendo acordado. Ou seja, não pode haver aquilo que em comunicação é conhecido como arco de distorção. Igualmente, devem ser definidos os termos pelos quais o acordo será cumprido e o que se fazer no caso de imprevistos. Mas preciso estar atento pois os imprevistos podem ser decorrentes de fatores aleatórios, mas também de táticas para desvirtuar o que foi combinado, entre elas a do falso acordo, que consiste em fazer um acordo com a intenção de não cumprir. E se não for possível punir por descumprimento do acordo, o acordo pode não valer nada.

Quando se fecha um acordo é preciso que se verifique se os princípios da boa formulação de objetivos, ou seja, o SMART estão sendo atendidos. E se por acaso se perceber que algum ponto relevante não foi considerado, é preciso renegociar, pois enquanto o acordo não tiver sido assinado, ele não está fechado. Também é básico que se leve em conta as táticas que são usadas na Ação Final para se obter algum tipo de vantagem adicional, entre elas a Surpresa Final, que é pedir algum tipo de vantagem exatamente na hora do fechamento como condição para a assinatura de um contrato. E existem negociadores que, equivocadamente, acabam cedendo. Nestes casos pode ser preferível ir para o impasse e esta decisão vai depender da MADI, ou seja, da melhor alternativa disponível em caso de impasse.

Em princípio, você deve redigir os termos do acordo que será assinado. Mas se isto for feito pelo outro lado, é preciso ler e reler o contato com muito cuidado, pois uma das táticas utilizadas se chama Situação de Fato, que é combinar uma coisa, mas o contrato vem com alguns termos diferentes que mudam o significado do que foi acordado.

Também devem ficar definidos os termos pelos quais o acordo vai ser implementado e cumprido. E identificar-se todos os tipos de armadilhas possíveis que podem fazer com que na implementação, o acordo acabe redundando em algo diferente do que foi combinado.

Alguns pontos básicos da Ação Final:

- Checklist de tudo que deve fazer parte do acordo, inclusive com base no SMART
- Identificar sinais de aceitação
- Propor o acordo
- Promover a decisão
- Definir os termos de verificação do cumprimento do que foi acordado

É sempre preciso se considerar que o objetivo final da Reunião de Negociação é se chegar aos termos de um acordo. Entretanto, a negociação só acaba mesmo quando o acordo a que se chegou na Ação Final seja cumprido, ou seja, na etapa de Controle e Avaliação.

Conclusões

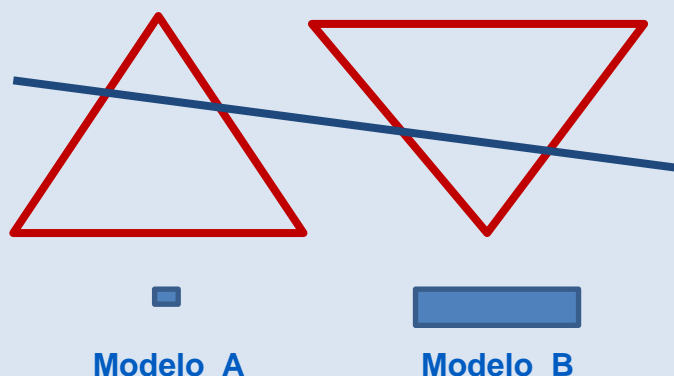
Em toda negociação sempre existe o jogo interno e o jogo externo. O jogo externo trata de quatro parâmetros que estão no MIN - Modelo Integrado de Negociação, que são conhecimento do assunto, processo de negociação, habilidades de relacionamento e os três cenários da negociação. Mas é preciso lembrar que só se ganha o jogo externo caso se ganhe o jogo interno, que tem a ver com os estados mentais e emocionais ricos de recursos para se superar contrariedade, adversidades, frustrações, provocações e impasses, que podem estar presentes em qualquer negociação.

13. O CONTROLE E AVALIAÇÃO. A NEGOCIAÇÃO SÓ ACABA QUANDO O ACORDO FOR CUMPRIDO

CONTROLE/AVALIAÇÃO

Você chegou a um ótimo acordo e isto é excelente. E isto significa que as duas primeiras fases do processo de negociação, ou seja, a Preparação e a Reunião de Negociação foram muito bem desenvolvidas, ou seja, você utilizou o Modelo B de negociação. E uma das características do Modelo B é que na Preparação também se prepara para a fase de Controle e Avaliação. E por que isto é importante? Porque não adianta fazer o melhor acordo do mundo se o que for implementado for a negação do

- Preparação
- Abertura
- Exploração
- Apresentação
- Clarificação
- Ação Final
- Controle e Avaliação



que foi combinado. Já demos alguns exemplos de como isto pode acontecer e vale recordar para reforçar o conceito. O exemplo mais dramático foi o Acordo de Paz de Munique assinado por Neville de Chamberlain e Hitler para estabelecer a paz na Europa. Hitler fez um falso acordo, ou seja, não cumpriu o combinado. Um outro exemplo foi o da empresa que comprou um produto com 24 mil horas de vida útil e recebeu um com 12 mil horas.

PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO



Assim, se você não dispõe de meios para acompanhar devidamente o que foi acordado, está correndo um sério risco de comprar gato por lebre. E o que deve ser entendido é que para a implementação do acordo também se aplica o Processo de Excelência. E para que seja bem feito é preciso saber:

1) Quem vai tratar da

implementação do acordo. Estas pessoas conhecem muito bem o que foi acordado? Tiveram contato com as pessoas que fecharam o acordo?

Como Conduzir Negociações Avançadas

- 2) Quais são todos os recursos de que precisam para o que foi combinado seja realmente executado? E isto também tem a ver com a Competência Organizacional de Negociação.

Quando se faz a preparação para a execução do acordo é importante saber o que os que fizeram a preparação para se chegar ao acordo consideraram. Mas isto é apenas uma informação. Agora é preciso que se planeje para tudo o que deve ser feito. E existem várias técnicas para isto como o Pert, e é preciso saber qual a técnica mais adequada. Mas também é preciso se fazer uma análise de risco. Um exemplo simples da uma análise de risco segue abaixo:

| Nº | O que pode acontecer de errado com o plano | P | G | R | AC | Ações | |
|----|--|---|---|---|----|-----------|----------|
| | | | | | | Prevenção | Proteção |
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |

A coluna “O que pode acontecer de errado” diz respeito à identificação de todos os fatores que podem acontecer e fazer com que o que foi combinado não seja cumprido. Em termos do Campo de Forças são as forças restritivas. P é a probabilidade de ocorrência, que pode variar de 0 a 10. G é a gravidade que também pode variar de 0 a 10. R é o risco que é produto de $P \times G$. E AC é a área crítica, cuja resposta pode ser sim ou não. E para todas as áreas críticas realizar ações de prevenção que tem como objetivo reduzir a probabilidade de que aquele fator ocorra e as ações de proteção que tem como finalidade, caso aquele fator ocorra, diminuir a gravidade.

Controle/Avaliação: Alguns pontos a serem considerados

- Monitorar o andamento da negociação e a implementação do acordo
- Promover os ajustamentos necessários à continuidade do processo
- Comparar previsto x realizado (1). E isto é feito logo após o término da Ação Final. Tem como objetivo verificar a qualidade da Preparação e da Reunião de Negociação, procurando se constar o que poderia ser feito de diferente e melhor. Busca o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos negociadores
- Comparar previsto x realizado (2). E isto é feito após o cumprimento do acordo. Serve para identificar o que se conseguiu efetivamente, tendo em vista os objetivos formulados na etapa de Preparação
- Dar feedback aos que negociaram o acordo dos resultados da implementação dos produtos, obras ou serviços comprados
- Alimentar banco de dados. Sempre ter presente que a informação é a matéria prima da negociação. Assim, devem ser identificadas as informações que podem ser úteis para futuras negociações

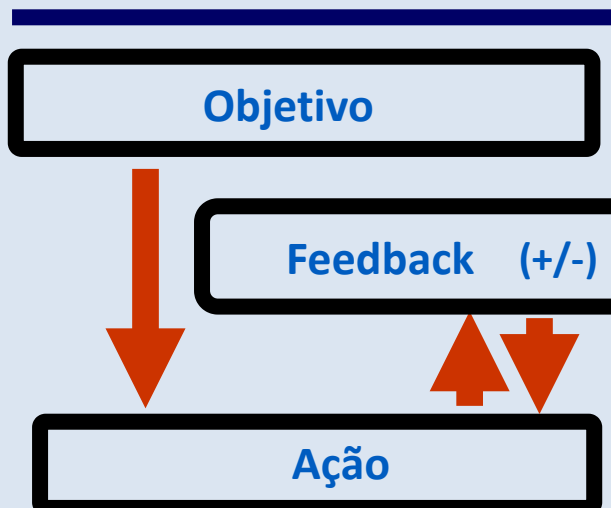
14. AS TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO. COMO CONSEGUIR O QUE VOCÊ QUER

Vimos que existe uma Estrutura da Reunião de Negociação. E nesta Estrutura temos 1) as etapas do processo de negociação; 2) os objetivos de cada etapa; 3) as ações e procedimentos necessários para se alcançar os objetivos de cada etapa. As táticas de negociação estão relacionadas às Ações/Procedimentos/Feedbacks Recebidos/correção de rumo que devem ser realizadas na Reunião de Negociação para se conseguir os objetivos de cada etapa E isto é feito através do Mecanismo Básico de Realização.

Estrutura da Reunião de Negociação

| Etapas do Processo de Negociação (1) | Mecanismo Básico de Realização | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|-------------------------|---|
| | Objetivos (2) | Ações e Procedimentos (3) | Feedbacks recebidos (4) | Ações em resposta aos Feedbacks recebidos (5) |
| Reunião de Negociação | Abertura | | | |
| | Exploração | | | |
| | Apresentação | | | |
| | Clarificação | | | |
| | Ação final | | | |

Mecanismo Básico de Realização (MBR)



O que devemos ter presente é que a Estrutura da Reunião de Negociação deve estar associada ao MBR, pois todas as etapas do processo de negociação são efetivadas de acordo com o MBR, que se repete inúmeras vezes durante todo processo. E no MBR as táticas estão relacionadas as ações e procedimentos necessárias para se conseguir os vários objetivos.

Quando se pensa nos procedimentos ou táticas a serem escolhidos, é importante usar a criatividade e

Como Conduzir Negociações Avançadas

imaginação. Mas também é útil que se conheçam as principais táticas que são aplicadas usualmente. E estas táticas têm a ver com informação, tempo e poder e também visam, na sua essência, em influenciar o PCDA o da outra parte, ou seja, a percepção, compreensão, decisão e ação, até que se chegue aos termos finais do acordo. De qualquer forma, quando se usa qualquer tática é preciso saber qual é a finalidade daquela tática, se ela é a melhor alternativa e quais são as consequências de sua utilização. Também é sempre útil saber que uma mesma tática pode ter vários objetivos. Assim, por exemplo, a sobrecarga de informações, que consiste em fornecer uma quantidade muito grande de informações, pode ser utilizada para se ganhar tempo, mas também para confundir e paralisar o raciocínio de outra pessoa. É que algumas vezes para que uma pessoa mude a sua linha de raciocínio ela precisa passar por um período de confusão. Mas a confusão também pode ser empregada dentro do princípio de que se você não pode convencer confunda. O fato é que uma mesma tática pode ser adotada com inúmeras finalidades.

As táticas não tem finalidade em si. São apenas um meio, ou seja, alternativas para se alcançar os objetivos de cada etapa. E os bons negociadores tem repertório, ou seja, um conjunto de táticas dentro do princípio de que se aquilo que se está fazendo não dá a resposta que se quer é preciso mudar. Assim, é necessário saber quando é importante mudar, mas também quando é importante manter posição. E isto se chama flexibilidade, ou seja, mudar quando for necessário, mas também persistir no que se está fazendo quando isto for a escolha mais correta. As duas frases abaixo, explicitam melhor o que é flexibilidade:

- “Insanidade é fazer as mesmas coisas repetidas vezes e esperar obter resultados diferentes”. (Jeff Olson)
- “Quando nada parece ajudar, eu vou e olho o cortador de pedras martelando sua rocha talvez cem vezes sem que nem uma só rachadura apareça. No entanto, na centésima primeira martelada, a pedra se abre em duas, e eu sei que não foi aquela a que conseguiu, mas todas as que vieram antes”. (Jacob Riis)

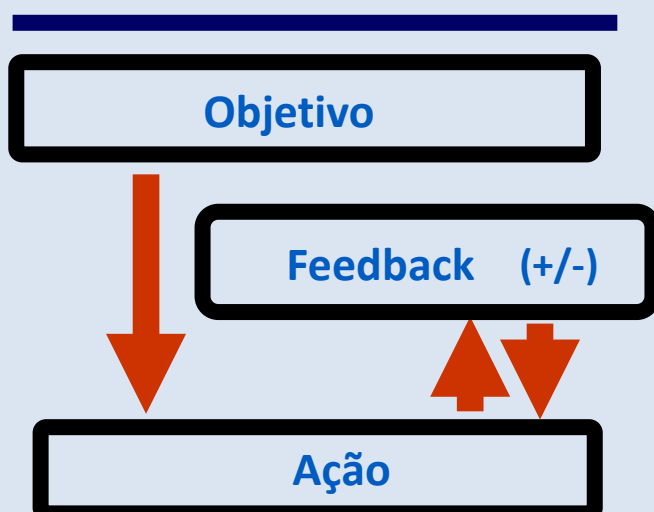
Isto significa que flexibilidade é comportamento adequando à situação e as táticas são os meios e procedimentos utilizados para se alcançar os objetivos de cada etapa da Reunião de Negociação.

15. AS TÁTICAS DE INFORMAÇÃO, TEMPO E PODER

As táticas de informação

Informação é a matéria prima da negociação e da decisão e existe muita dificuldade para se obter informações relevantes. Isto porque ninguém vai querer dar uma informação que possa vir contra os seus próprios interesses e, lembrando a Janela de Johari, significa fachada Assim, nenhum vendedor vai dizer qual o break-

Mecanismo Básico de Realização (MBR)



even point, ou seja, o ponto de equilíbrio da sua empresa, e tão pouco as disfunções e problemas existentes no seu processo de produção, que podem estar acarretando aumento nos custos e, conseqüentemente, nos preços. E muito menos qual é o seu objetivo limite, ou seja, o máximo de concessões que pode fazer. E se disserem, você vai precisar checar muito bem para saber se é verdade ou se é uma informação de fachada. E isto sem considerar as informações falsas que existem no mercado. Uma ocasião houve um banco que teve o balanço fraudado por vários anos e, mesmo assim, foi validado por

uma empresa de auditoria idônea e de fama internacional. Portanto, com relação às informações que são divulgadas no mercado é preciso muito cuidado para poder se separar o joio do trigo. E muitas pessoas se orientam por estas informações sem efetuar um devido controle de qualidade, portanto, sempre lembrando: quando entra lixo sai lixo.

Também é importante considerar a orientação de Warren Buffet. De acordo com Buffet, “o mercado não está para me orientar, mas para me servir”. Escolha qual a melhor opção. Na negociação buscam-se informações em duas etapas. Na Preparação e no encontro com o outro lado, ou seja, na fase de exploração, sempre lembrando que a busca de informações pode ocorrer em qualquer momento do encontro com o outro lado.

Como nos referimos anteriormente, o MBR relaciona os objetivos das etapas com as ações, procedimentos e táticas necessários para se alcançar o objetivo desejado. Nos referimos anteriormente à negociação em que os compradores utilizaram a tática da surpresa final para saber se os vendedores ainda tenham espaço para negociar.

Como Conduzir Negociações Avançadas

Vejamos como os compradores fizeram o dever de casa, ou seja, como se prepararam:

- 1) Tinha um objetivo: saber se já haviam chegado ao máximo de concessão dos vendedores;
- 2) Escolheram a tática a ser utilizada. É preciso que se entenda que uma tática é uma escolha entre alternativas e que uma decisão é tão boa quanto a melhor alternativa que se conseguiu encontrar ou criar. Havia outras táticas possíveis que, com certeza, foram consideradas;
- 3) Identificaram as possíveis respostas ou feedbacks que poderiam ser dados pelos dos vendedores. Neste caso só havia duas possibilidades. Os vendedores tinham ou não tinham chegado ao máximo de concessões. E em cada um dos casos, como se comportariam;
- 4) O que fazer para cada resposta ou comportamento possível. Os compradores, com toda certeza, durante as rodadas anteriores de negociação fizeram testes para saber do comportamento dos vendedores nas situações favoráveis e nas situações de adversidade. E a solicitação do desconto naquele contexto seria de surpresa e de adversidade. Portanto, sabiam o que estavam fazendo. Assim sendo, saber como as pessoas reagem nas situações favoráveis e nas de adversidade e de surpresa pode ser uma informação tremendamente importante. E como já nos referimos anteriormente, existe uma relação pensamento, emoção, ação e as pessoas têm padrões comportamentais característicos e definidos.

É importante saber que os vendedores também podem usar táticas da surpresa final acrescentando outros preços e itens ao que estava sendo combinado. Vejamos algumas das principais táticas de informação, mas sempre registrando que muitas táticas têm a ver com a utilização dos conceitos da Matriz de Preparação durante a negociação, ou seja, em ver a situação pela ótica das várias partes envolvidas e com as várias alternativas e possibilidades existentes.

- **Perguntar.** De acordo com o cientista Jonas Salk, “a resposta para qualquer problema preexiste. Precisamos fazer a pergunta certa para revelar a resposta”. Os bons negociadores são bons perguntadores e perguntam mais do que o dobro dos negociadores medianos. E as perguntas têm a ver com informações sobre a realidade objetiva, com tempos e urgências, com necessidades, expectativas, interesses, poder e com os problemas dos negociadores. Sempre lembrado que problema é toda situação que alguém quer mudar.
- **Mudança de perspectivas.** De acordo com a matriz de Preparação é preciso ver a situação pela ótica de todas as partes envolvidas. E uma pergunta, entre outras, pode ser: o que você faria se estivesse no meu lugar?

Como Conduzir Negociações Avançadas

- **Simulação de cenários ou sondagem.** Formulam-se vários cenários, como otimista, provável e pessimista. Ou várias condições de preço para várias quantidades e condições de pagamento. Tem por objetivo identificar a melhor condição e utilizar esta condição como uma das bases para a negociação.
- **Jogar verde para colher maduro.** Faz-se alguma afirmação sobre algo que não se sabe se é verdadeiro com o objetivo de ver a reação do outro lado. Por exemplo: eu sei que na negociação com a empresa Alfa, você fez um preço menor do que o que está me oferecendo.
- **Informações parciais.** Não fornecer todas as informações. A não revelação total de informação pode ser perfeitamente lícita, desde que não comprometa ou distorça o entendimento do que é essencial no conteúdo da negociação.
- **Dissimulação.** O objetivo da dissimulação é esconder alguma informação ou dar a entender que se quer uma coisa, quando na realidade se quer outra.
- **Sobrecarga de informação.** Como já nos referimos anteriormente a esta tática. Pode ser utilizada para se ganhar tempo, mas também para confundir e paralisar o raciocínio de outra pessoa
- **Comparação de alternativas.** Identificar as alternativas existentes e mostrar as vantagens e desvantagens de cada uma delas, inclusive as consequências positivas e negativas.

As táticas de tempo

Tudo sempre acontece no tempo e o tempo é o recurso mais escasso que existe e pode provocar um impacto muito grande, seja positiva, seja negativamente, sobre o processo decisório de uma pessoa. Entre as causas desse impacto estão a má administração do tempo bem como o tempo limite, ou seja, da urgência que cada um dos lados pode ter para o fechamento da negociação. Um exemplo clássico aconteceu na negociação entre americanos e norte vietnamitas no chamado Acordo de Paz de Paris, cujo objetivo era tratar do fim da guerra do Vietnam. Os negociadores americanos pressionados pela opinião pública e pelo desejo do então presidente Lyndon Johnson de se reeleger, se instalaram num hotel em Paris pensando no prazo de uma semana. Já os norte vietnamitas alugaram uma casa nos arredores de Paris por 2 anos. E quando começaram as negociações, com os americanos desejando um encerramento rápido, os norte vietnamitas, só para tratar do formato de mesa de negociação, de quem se sentaria e como se sentaria e de outros detalhes, demoraram 6 meses. Ou seja, foram 6 meses sem que os termos do acordo de paz fossem discutidos. E quem está com pressa para fechar acaba fazendo muitas concessões.

Portanto, numa negociação é sempre relevante saber o tempo limite de que se dispõe e o mesmo em relação ao outro lado. E lembrar o que disse Peter Drucker: “se o tempo não puder ser administrado, nada mais pode ser administrado”

Como Conduzir Negociações Avançadas

Entre as táticas de tempo estão:

- **Água mole em pedra dura.** Significa vencer pelo cansaço. É semelhante ao mingau quente se come pela borda. Tem a ver com persistência para se alcançar um objetivo.
- **De grão em grão.** Consiste em conquistar alguma coisa em pequenas fatias, muitas vezes de forma quase que imperceptível. Também é conhecida por como se come um elefante. Também tem a ver com persistência.
- **Pegar ou largar.** Consiste em exigir uma definição imediata da outra parte. Caso contrário, a negociação será dada como encerrada.
- **Fixar o tempo limite.** Determina-se um prazo para a definição da outra parte, avisando-se que após este prazo cessa todo e qualquer compromisso.
- **Adiar ou retirada.** Esta tática pode ter muitos objetivos, entre eles, ganhar tempo para levar o outro negociador até o seu prazo limite, forçando-o a uma decisão apressada e sob pressão. Ou também pode ser para se esperar por um momento em que as coisas fiquem mais favoráveis. Sempre lembrando que existem tempos de vacas magras e de vacas gordas.
- **Silêncio.** É uma tática para responder a uma agressão, uma proposta absurda ou para deixar que o outro se expresse.

As táticas de poder

Toda negociação importa em poder. E poder é a capacidade de influenciar a forma como uma pessoa percebe, compreende e decide, ou seja, o PCDA. E a influência tanto pode ser positiva e benéfica, como destrutiva, inclusive para quem influencia. No quadro abaixo estão duas formas de utilização do poder. A forma A pode ser usada na Barganha Agressiva, mas é impossível negociar barganha suave ou solução de problema com a forma A. Isto só é possível através da forma B de usar o poder.

Formas de usar o poder

| A | B |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Focar no passado | Focar no futuro |
| Discutir sobre quem está com a razão | Identificar o que é preciso fazer |
| Buscar culpados e pontos fracos | Atacar o problema em conjunto |
| Jogar para a plateia e marcar pontos | Encontrar alternativas e soluções |

Como Conduzir Negociações Avançadas

Vejamos algumas táticas de poder que estão entre as mais utilizadas:

- **Autoridade.** É sempre importante se saber o nível de autoridade da pessoa com que se está negociando. Existem três tipos de táticas
 - 1) **Autoridade Total.** Quem está negociando não necessita do endosso de nenhuma outra pessoa para a decisão que tomar. Esta tática pode ser perigosa, já que não permite ao negociador recorrer a outra instância.
 - 2) **Autoridade condicional ou limitada.** A pessoa tem limites, para a sua decisão. Acima destes limites tem que consultar outras pessoas. (O desconto que você está me pedindo é de 50, mas eu só tenho autoridade para conceder 40. Fora disto terei que recorrer a uma autoridade superior)
 - 3) **Eximir-se de autoridade.** Não poder fazer qualquer concessão
- **Falso poder.** O negociador age como se tivesse um poder que realmente não tem, ou seja, com base nas aparências.
- **Fato consumado.** Combina-se uma coisa e o outro negociador faz algo diferente na base do se colar colou. Assim, por exemplo, combinam-se os termos de um contrato e o que vem datilografado para a assinatura contém clausuras diferentes. Caso se assinar, ficam valendo as cláusulas do contrato e não as que foram combinadas.
- **Pechincha.** Também conhecida como mordida. Consiste em querer obter alguma coisa sem dar nada em troca. Geralmente estas coisas não são de grande valor em relação ao vulto do que está sendo negociado.
- **Barganha.** Consiste numa relação de troca. Isto por aquilo. Também é conhecida como “se ... então”. Se eu conceder A então você me concede B.
- **Dividir a diferença.** Esta é uma tática que pode ser perigosa, isto porque, quem faz esta proposição já concedeu até a metade da diferença. Vamos supor que os valores sejam: vendedor 200. comprador 100. Quem propuser dividir a diferença já passou sua posição para 150. O outro pode ou não aceitar. É preciso ter cautela com a utilização desta tática
- **Alternativa.** Consiste em se jogar com as alternativas que se tem. Quem tem mais alternativas tem mais poder. E entre as alternativas a serem consideradas está a MAD I – Melhor Alternativa Disponível em Caso de Impasse. Quanto mais forte a MAD I de um negociador mais poder ele tem
- **Leilão ou confronto de opções.** Os concorrentes estão presentes, ou para comprar, ou para vender. Neste último caso, a tática tem o nome de leilão reverso. Convoca-se uma reunião e, quando o vendedor chega ao local da reunião encontra todos os seus concorrentes. Aí, o comprador chama cada um deles para reuniões privadas, e acaba obtendo concessões e sabendo informações que de outra forma não poderia saber

Como Conduzir Negociações Avançadas

- **Usar a linha do tempo.** Tem a ver em como utilizar o passado ou o futuro para influenciar a outra pessoa.
- **Alteração de percepção.** Existem duas possibilidades, Uma chama alucinação negativa que é fazer com a pessoa não perceba alguma coisa. A outra é a miragem, ou seja, fazer o outro acreditar em algo que não existe.
- **Surpresa.** Consiste em se fazer algo inesperado para deixar o outro lado sem ação ou para praticar uma ação equivocada.
- **Recompensa ou punição.** Caso o negociador não puder recompensar ou punir o outro lado o acordo assinado pode não valer nada. E entre as formas de recompensar ou punir estão a satisfação ou privação das necessidades, interesses e expectativas.

Observação: Quando tratarmos de impasses, conflitos e concessões vamos apresentar outras táticas que também existem para lidar com estas questões.

16. CUIDADO COM QUEM SÓ QUER LEVAR VANTAGEM: ALGUMAS TÁTICAS GANHA/PERDE

Uma pessoa só pode se considerar um negociador de alto nível se for capaz de identificar e se sair bem diante das táticas e artimanhas empregadas por quem só quer levar vantagem, ou seja, de quem se utiliza de táticas ganha/perde. Assim, é básico conhecer todos os artifícios utilizados e ter consciência de que quem só quer levar vantagem adota dois princípios básicos. O primeiro, com base numa frase de Ashleigh Brilliant, "Eu sempre ganho, você sempre perde. Não há nada mais juntos do que isto". O segundo é a 1ª. Lei de Roger que é: "jamais pecar contra o décimo primeiro mandamento, que é não ser pego". Isto significa que quando alguém que só quer levar vantagem diz que uma negociação foi ganha/ganha é porque ganhou em dobro. Portanto, em termos práticos, é preciso ter cuidado com o que é denominado como "falso ganha/ganha", em que uma pessoa perdeu, mas saiu acreditando que o acordo foi um verdadeiro sucesso. É por isto que, nos meus cursos de negociação, eu só falo de ganha/ganha depois de ter apresentado as duas categorias básicas de táticas utilizadas por quem só quer levar vantagem, que são as falcatruas e as táticas de fragilização do estado mental e emocional.

Vamos apresentar dez destas táticas, alertando que o repertório que pode ser utilizado é bastante extenso.

- **O falso acordo.** O falso acordo é um acordo feito intencionalmente para não ser cumprido na esperança de que o outro não perceba ou de que se perceber não tenha o poder para revidar.
- **Surpresa final.** É uma tática em que na hora do fechamento, quando parece que já está tudo acertado, uma das partes solicita uma grande vantagem.
- **Ameaça e intimidação.** Existe a verdadeira e a falsa. A verdadeira é quando um dos lados pode efetivamente provocar um dano real no outro lado. A falsa é um blefe. Assim, uma das partes diz: você não sabe o que eu posso fazer, ou também, você não sabe o que eu sei de você.
- **Mocinho e bandido.** Também é conhecida como bom sujeito – mau sujeito. é uma tática bastante conhecida, mas ainda empregada. Na realidade, são dois bandidos, mas só que um se apresenta sob a capa de bom moço. Uma variante desta tática é a do sócio implacável. Quem está na mesa de negociação é uma pessoa que mantém um ótimo relacionamento. Mas esta pessoas tem um sócio que é tremendamente exigente, ao qual nunca se tem acesso
- **O menosprezo.** O objetivo do menosprezo é atingir o ego e a autoimagem da outra pessoa e colocá-la num estado mental e emocional fraco de recursos. Existem muitas

Como Conduzir Negociações Avançadas

formas de menosprezo. Uma delas é jogar iscas com palavras difíceis que a pessoa provavelmente não saiba o significado. E quando se pergunta pelo significado daquela palavra, vem o menosprezo: "Como você não sabe o que isto significa. Qualquer idiota sabe o que isto quer dizer". Mas fora isto, também existem os ataques pessoais.

- **Coitadinho.** É uma tática para gerar sentimento de culpa no outro. Ela aparece sob a forma de expressões como: "você está querendo arruinar a mim e minha empresa. Pense no número de pessoas que vão ficar desempregadas e nas famílias que não vão ter dinheiro para comprar alimento". Sempre tenha presente que quem tem pena do coitado fica no lugar dele.
- **Criação de dependência.** É lançada uma isca, como por exemplo, um preço muito baixo para se adquirir alguma coisa. Mas depois fica-se dependente da manutenção e de outras coisas como peças de reposição e sobressalentes e é aí que vêm a exploração. A isca para a gerar dependência é sempre alguma coisa extremamente atraente e é baseada na tomada de decisão com uma visão de curto prazo, sem que se vejam as consequências negativas da decisão a médio e longo prazo.
- **Situação estressante.** Consiste em criar uma situação para deixar o outro em estado mental e emocional fraco de recursos. Existem inúmeras formas de ser feita, entre elas, deixar o outro esperando por horas e horas, fazer reuniões desgastantes que não acabam nunca, colocar a temperatura da sala num nível extremamente desagradável - ou muito quente ou extremamente fria. O fato é que não existem limites para o número destas táticas, a não ser o da imaginação de quem quer utilizá-las.
- **A falsa confiança.** Uma pessoa, ou uma empresa, cria condições para que se acredite que seja extremamente confiável. E, uma vez feito isto, vem o golpe. A questão da confiança é bastante delicada, pois quem não confia de forma alguma, acaba não negociado. Portanto, sempre existe risco.
- **Dados falsos.** De acordo com Disraeli existem três tipos de mentiras. As mentiras simples, as deslavadas e as estatísticas.
- **Escalada de exigências.** Nas escalada um dos lados não tem reciprocidade nas concessões. E a cada concessão que recebe solicita outras e mais outras.

O que fazer diante de quem só quer levar vantagem?

Assim sendo, é fundamental que você conheça muito bem o repertório de táticas e as variantes que são usadas por quem só quer levar vantagem. É preciso saber analisar com profundidade toda a situação para saber se estamos diante de uma ameaça ou se, apesar de tudo, estamos diante de uma grande oportunidade.

Quanto mais preparado uma pessoa estiver, menor a probabilidade de ser vitimizado por uma destas táticas. Assim quando você utilizar a Matriz de Preparação e for se preparar para o pior que pode acontecer, Este tipo de táticas deve ser

Como Conduzir Negociações Avançadas

considerado. Como já dissemos, o pior que pode acontecer é negociar com uma pessoa extremamente competente e que usa estes tipos de táticas.

E se numa negociação você perceber que o outro lado está usando destes procedimentos, tenha presente que o que o outro faz é problema do outro. O seu é saber se apesar de tudo ainda existe uma boa oportunidade. Assim, tenha um procedimento baseado em três perguntas essenciais: 1) Nesta situação existe uma oportunidade de atendimento dos meus interesses, necessidades e expectativas? Se a resposta for não, retire-se da negociação. Se a resposta for sim, prossiga; 2) Posso aproveitar? Se a resposta for não, retire-se. Se a resposta for sim, prossiga; 3) Como posso aproveitar? Se você encontrar um procedimento adequado e seguro, prossiga. Caso contrário, retire-se.

De qualquer forma, tenha presente que os bons negociadores estão preparados para o que der e vier. Mais ainda: quem só sabe navegar em mar de almirante, está fora do jogo.

17. COMO SUPERAR IMPASSES E CONFLITOS: TREZE TÁTICAS

Impasses, adversidades, contrariedades e conflitos fazem parte da negociação. Diante de impasses e conflitos três coisas são fundamentais:

1. Com relação a você: Ficar em estado mental e emocional rico de recursos, isto porque, estados mentais como agressão, VOA – vaidade, orgulho e arrogância, reclamação e culpa, fazem com que se perca a objetividade e o foco. E nestes estados mentais, muitas vezes as pessoas ficam discutindo por longos períodos e no final não sabem nem porque estão discutindo. O fato é que estados de tensão emocional exacerbados apenas contribuem para se piorar as coisas;
2. Com relação aos outros negociadores: Manter o relacionamento separando as pessoas dos problemas e mantendo o foco nos objetivos. Isto porque, caso se quebre o relacionamento, acabou o processo de negociação. Toda negociação importa em relacionamento interpessoal;
3. Com relação ao objeto do conflito ou do impasse: Diagnosticar a verdadeira razão, ou seja, primeiro compreenda e só depois encontre a solução. Em outras palavras, use o PCDA – perceber, compreender, decidir e agir, bem como o Mecanismo Básico de Realização.

Os conflitos e impasses podem ser verdadeiros ou não passarem de táticas, entre outras coisas, para testar a determinação e a posição de força do outro negociador, se obter concessões, ganhar tempo, desviar o foco de algum ponto relevante que o outro lado não quer que se perceba, fazer média com o eleitorado, ou seja, pessoas que os negociadores consideram importantes e querem agradar ou de posturas tipicamente ganha/perde na condução da negociação. Portanto, saber diagnosticar e solucionar conflitos e impasses de forma apropriada é uma habilidade a ser desenvolvida e é preciso ter cuidado com as soluções acomodadas, entre elas, simplesmente ceder diante da falsa recusa em negociar ou de posições mais duras do outro negociador.

Mas os conflitos e impasses também podem ter causas verdadeiras, isto porque,

QUADRO DE INTERESSES

| INTERESSES COMUNS E COMPLEMENTARES | INTERESSES OPOSTOS | INTERESSES DISTINTOS |
|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Área da aproximação | Área dos conflitos | Área de oportunidades |

Como Conduzir Negociações Avançadas

as pessoas quando negociam têm interesses comuns e complementares, mas também opostos, e em decorrência disto, conflitos, divergências e antagonismos de interesses, ideias e posições, conforme o quadro de interesses a que já nos referimos anteriormente.

Vejamos alguns pontos básicos para se resolver conflitos e impasses além de estado mental e do relacionamento:

1. Identificar se o conflito ou o impasse é falso ou verdadeiro. Se for uma tática é preciso desconstruir esta tática, denunciando a tática de uma forma que não provoque comportamentos defensivos do outro lado e que também permita uma saída honrosa para o outro lado;
2. Identificar se o conflito/impasse não foi decorrente de erro de processo decisório. As decisões muitas vezes costumam ser apressadas e as pessoas, uma vez que tenham decidido, em vez de raciocinarem passam a agir como torcedores. Assim, tudo o que for favorável à decisão tomada passa a ser reforçado. E o que for contrário passa a ser desconsiderado. E com relação à decisão do outro lado ocorre o oposto. Os pontos positivos são diminuídos ou desconsiderados e os negativos são reforçados. Ou seja, a negociação se transforma numa queda de braço.
3. Identificar se a causa do conflito ou impasse não tem a ver com o VOA – ou seja, vaidade, orgulho e arrogância.
4. O impasse também pode ser decorrente de posições iniciais extremadas ou estratosféricas.
5. Erros de comunicação. No processo de comunicação, que será tratado em outro capítulo, podem acontecer muitos problemas, que não apenas podem gerar impasses e conflitos, mas também dificultar que se encontrem soluções.

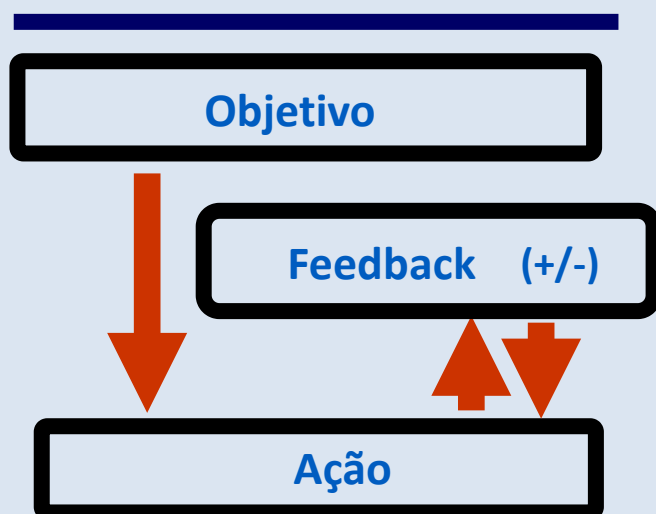
De qualquer forma, o que deve ser entendido é que todo negociador de alto nível precisa saber lidar com conflitos e de impasses. E para tanto, mais uma vez, a preparação é fundamental. Mas também é preciso saber quando é melhor ir para o impasse e não fazer mais concessões e encerrar a negociação. E um dos fatores que vai ajudar a identificar se é melhor continuar negociando ou ir para o impasse é a MADI, ou seja, a Melhor Alternativa Disponível em caso de Impasse. Portanto, nenhum negociador deve ter receio de um impasse nem tão pouco ir para uma negociação sem ter preparado uma boa MADI. E quanto melhor a MADI de um negociador, mais poder ele tem na mesa de negociação. Em contrapartida, uma MADI fraca o deixa mais temeroso e mais vulnerável caso seja descoberta pelo outro negociador.

A primeira coisa para se sair de um impasse é diagnosticar se divergências são reais ou se são táticas ganha/perde, erros de comunicação, problemas comportamentais e de relacionamento. De qualquer forma, os conflitos e impasses estão sempre relacionados com alguma das 5 áreas do MIN - Modelo Integrado de Negociação, ou seja, os Cenários, o Assunto objeto da negociação, as Habilidade de

Relacionamento, o Processo de Negociação e a Realidade Pessoal dos Negociadores, isto é, o jogo interno. O Modelo Integrado de Negociação oferece uma orientação segura para se identificar passo a passo o que pode estar acontecendo e em função do diagnóstico encontrar formas de solução.

E na solução de conflitos e impasses, o Mecanismo Básico de Realização precisa ser considerado. Ou seja, existem objetivos e táticas e se resolve o impasse através de aproximações sucessivas. Em princípio não se sabe se a tática ou procedimento

Mecanismo Básico de Realização (MBR)



utilizado vai resolver o conflito. Assim, o que importa não é o que se faz, mas a resposta que se obtém pelo que se faz. Logo o negociador precisa estar atento aos feedbacks que recebe e ter repertório e ter repertório para poder superar as dificuldades que for encontrando.

Entre as táticas para se resolver conflitos e impasses estão:

- 1. Evitar comportamentos defensivos.** Neste tipo de comportamento a pessoa perde a capacidade de tratar de forma inteligente com a realidade objetivo e torna praticamente impossível agir de forma apropriada na superação de impasses e na solução de conflitos. Entre os comportamentos defensivos usuais estão a agressão, a regressão ou infantilização, a resignação e a fixação, o seja, a pessoa fica repetindo continuamente um comportamento equivocado.
- 2. Primeiro compreender e só depois se fazer compreender.** Faça perguntas para realmente compreender. Depois faça um resumo do que você ouviu para verificar se você entendeu perfeitamente. Só depois apresente o que você tem a dizer.
- 3. Responder agressões com fatos.** Por mais que você tenha vontade de responder uma agressão com outra, lembre-se de que isto apenas vai agravar o impasse e o conflito.
- 4. Pausa.** Interromper uma negociação para um momento de descanso às vezes provoca resultados surpreendentes. Conflitos que pareciam insolúveis cessam quase que como por encanto.
- 5. Passar para assuntos não conflitantes.** A solução de pontos não conflitantes pode ajudar a melhorar o relacionamento e gerar uma atitude de cooperação.

Como Conduzir Negociações Avançadas

6. **Saída honrosa.** É importante quando o outro lado cometeu um erro ou quando precisa fazer uma concessão e necessita encontrar uma explicação para se justificar diante de outras pessoas da sua empresa.
7. **Enfatizar as concordâncias anteriores.** Ajuda a gerar o sentimento de nós, ou seja, de cooperação. O progresso compartilhado pode gerar sentimentos de identificação e boa vontade para se encontrar novas soluções.
8. **Tempo de aceitação.** Dar tempo para que o outro possa assimilar todos os aspectos de uma proposta. Sempre que surgem ideias novas é preciso passar por um período de elaboração e assimilação.
9. **Mudança de proposta ou de local.** A mudança de proposta importa em coisas como variar as condições de pagamento, oferecer vantagens adicionais, mas que na essência não alteram o total envolvido. Já a mudança de local deve ser considerada dentro do princípio de que o comportamento de uma pessoa também é função do ambiente, que tem um peso bastante considerável. Pode-se mudar o local da negociação, mas também o formato da mesa de negociação, bem como a disposição em que os negociadores estão sentados.
10. **Fugir dos conflitos de personalidade.** Estes conflitos geram queda de braço e perda de foco.
11. **Alternativas.** Tudo o que se faz na vida é sempre uma alternativa. Portanto, criar novas alternativas, inclusive em conjunto com a outra parte pode ajudar a se encontrar melhores soluções. É uma ótima forma de fazer isto é usar um quadro que seja bastante amplo em que os negociadores possam ir escrevendo os pontos positivos e negativos de cada alternativa. Isto ajuda a ter uma compreensão superior de causas, efeitos e soluções.
12. **Mudar algum membro da equipe.** Mudar um membro da equipe que esteja, por uma razão ou outra, provocando conflitos é importante. Às vezes este desajustamento pode ser fruto de uma má preparação da equipe. Mas também pode ser uma tática semelhante a do mocinho e bandido.
13. **Humor.** O humor pode ser uma boa saída. Mas é preciso ter cuidado, pois as piadas podem conter, explícita ou implicitamente, preconceitos raciais, religiosos e machismo e se transformarem em verdadeiros desastres.

Conduzir a negociação com base na solução de problemas e na escada de abstração. Não se trata de uma tática, mas de uma forma mais ampla e poderosa de se conduzir uma negociação. Para conflitos e impasses maiores esta é a única maneira de se encontrar uma solução de nível superior. Foi assim que se resolveu o conflito entre o Egito e Israel para tratar da questão da Península do Sinai e também o conflito e impasse entre Abílio Diniz e seus sócios franceses.

18. AS CONCESSÕES. QUEM CONCEDE MAL CONCEDE O DOBRO

Objetivo Desejável



Objetivo Limite

MADI – Melhor Alternativa Disponível em Caso de Impasse

Negociação é para se alcançar objetivos e em negociação os objetivos são definidos de acordo com a margem de negociação. A margem de negociação varia desde o objetivo desejável, ou seja, aquilo que consideramos um ótimo resultado, até o limite, que é o mínimo aceitável e menos de que isto é o preferível ir para o impasse. E isto vale para tudo o que vai ser negociado.

Portanto, em negociação temos que considerar a possibilidade de que aquilo que vamos obter pode variar do desejável ao limite, ou seja, pode ser preciso que se façam concessões. E as concessões, na realidade, também são um valor que vamos pagar pelos bens e serviços que queremos. Quanto maior a concessão, maior o valor pago. E duas coisas são importantes:

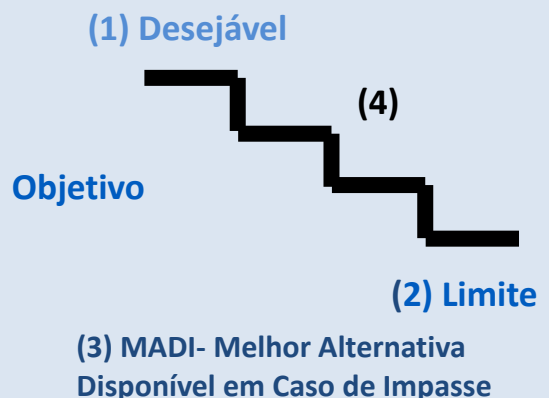
1. Saber quando e como lutar pelo desejável
2. Saber as consequências do impasse. Às vezes, por um pequeno desconto a mais, pode-se chegar ao impasse que pode ter consequências muito adversas, como por exemplo, interromper o processo de produção por falta de uma matéria prima. Portanto, é preciso ter uma visão global de tudo o que está envolvido no processo de negociação
3. Saber fazer concessões, isto porque quem não sabe fazer concessões acaba concedendo muito mais do que aquilo que é necessário. E para que se façam as concessões de forma apropriada é preciso levar em conta a escada de concessões bem como a relação entre as margens de negociação

A escada de concessões

Na escada de concessões devemos considerar 4 fatores:

- 1) O objetivo desejável, ou seja, aquilo que consideramos um ótimo resultado
- 2) O objetivo limite, ou seja, o mínimo que poderemos aceitar

Escada de concessões

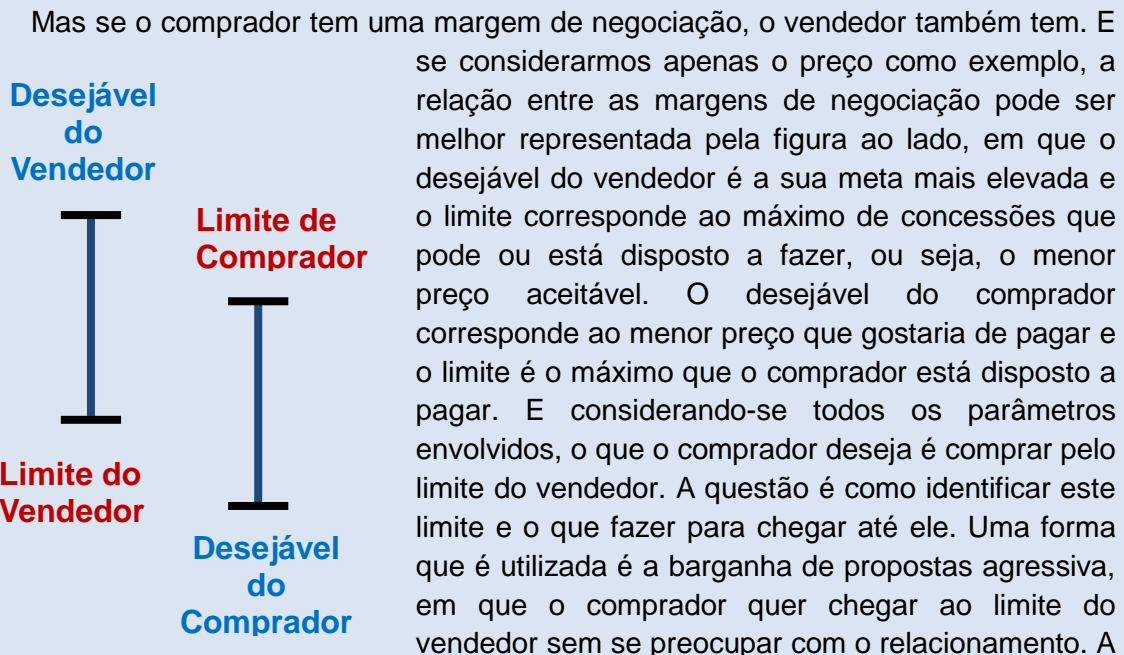


Como Conduzir Negociações Avançadas

3) A MAD, melhor alternativa disponível em caso de impasse. Ou seja, uma vez que a negociação não chegou a um acordo, o que podemos fazer agora, ou seja, qual a alternativa de escape ou o plano B.

4) Como vamos fazer as concessões do desejável até o limite.

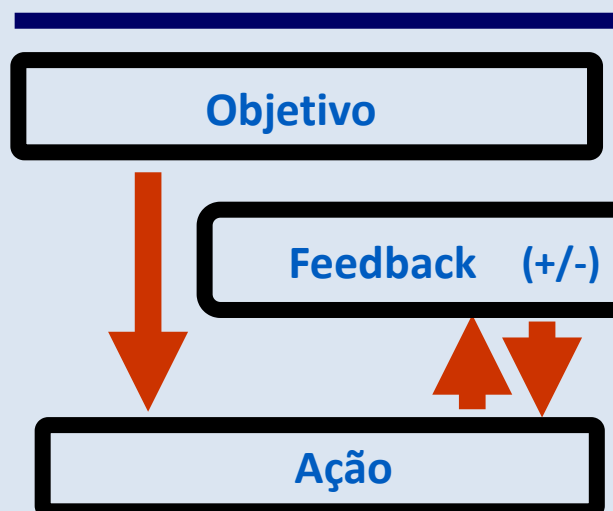
Quem não constrói a escada de concessões, em geral tem duas tendências. Ou luta de uma forma intransigente pelo que quer, na base do tudo ou nada, ou concede com muita facilidade e acaba achando que uma boa negociação é conseguir alguma coisa melhor do que o limite.



questão que sempre vai se colocar é saber se esta é a melhor alternativa existente, lembrando que toda alternativa tem pontos positivos e negativos. Uma outra

alternativa é a barganha de propostas suave em que o comprador também deseja chegar ao limite do vendedor, mas fazendo isto de forma a manter o melhor relacionamento possível.

Mecanismo Básico de Realização (MBR)



Uma situação em que a barganha de propostas agressiva pode falhar é a revelada pela seguinte história: Um comprador agressivo e sua mulher estavam procurando por um apartamento. Encontraram um excelente e começaram as negociações. O comprador obteve alguns descontos, quando o vendedor

Como Conduzir Negociações Avançadas

disse que havia chegado ao seu limite, seu preço final. Mas o comprador queria muito mais e, como o vendedor permanecesse irredutível usou, e até de forma bastante agressiva, a tática da retirada, mas antes ofereceu seu cartão de visitas com a recomendação de que fosse procura-lo quando mudasse de ideia. Após sair, comentou com sua esposa: “amanhã ele vai me procurar”. E no dia seguinte e no outro e no outro, nada do vendedor procurar. Já muito preocupado telefonou para o vendedor que lhe informou que já havia vendido o apartamento. Portanto agir com lucidez e discernimento é o que faz uma boa compra. Mas é preciso considerar que o preço é apenas um dos parâmetros a serem considerados e é preciso sempre levar em conta as questões técnicas, econômicas, jurídicas e de manutenção e tudo o que estiver envolvido nas características, soluções e benefícios do que se está comprando. Assim, não adianta comprar pelo menor preço alguma coisa que não tem a qualidade, ou tem comprometimentos na área fiscal, jurídica e financeira.

Mas seja para lutar pelo desejável, seja para fazer concessões, o Mecanismo Básico de Realização deve ser considerado. Portanto, vamos ter 1) Objetivo; 2) Ação ou tática; 3) Feedback recebido; 4) Ação, tenho em vista o feedback recebido.

Um outro ponto fundamental é descobrir o padrão de concessões do outro lado, sobretudo identificando quando ele está mais disposto a fazer concessões e uma das formas de identificar isto é descobrir qual o padrão de recompensa e punição do vendedor. Assim, por exemplo, vendedor tem que cobrir alguma cota, qual a época em que esta prestação de contas é feita? Ou seja, é preciso saber quais os parâmetros que influenciam o processo decisório do vendedor. Mas também é relevante descobrir os padrões comportamentais do vendedor, qual o seu repertório, qual a sua flexibilidade, isto porque, existem pessoas que em qualquer negociação tem o mesmo padrão de funcionamento, ou seja, não tem flexibilidade e flexibilidade é comportamento adequado à situação, dentro do princípio de que cada caso é um caso. E estas e outras informações relevantes podem ser reveladas através da construção da Matriz de Pontos Fortes e Pontos Fracos a que já nos referimos anteriormente.

E para se fazer concessões algumas perguntas devem ser feitas, entre elas, as seguintes:

1. Qual o valor da concessão para o outro lado?
2. Quanto vai me custar esta concessão?
3. O que quero em troca, ou melhor, o que posso obter em troca?
4. Qual o padrão de concessão do outro lado? Ou seja, como o outro lado funciona em termos de comportamentos.

Vamos apresentar algumas táticas que podem ser usadas para se fazer concessões. Mas sempre lembrando novamente que a Preparação da negociação é fundamental e a forma de se lutar pelo desejável e de se fazer concessões precisa ser considerada como elemento fundamental.

- **Sempre leve em consideração a relação entre as margens de negociação:** No fundo, o seu objetivo é ficar o mais próximo do seu desejável, conseguindo o

Como Conduzir Negociações Avançadas

máximo de concessões possíveis. E lembrar que o seu objetivo é chegar ao limite do outro negociador. Como fazer isto é a grande questão

- **Utilize a escada de concessões:** Mas lembre-se que o outro lado também tem uma escada. Procure descobrir como funciona
- **Utilize a Matriz de Pontos Fortes e Pontos Fracos:** Esta matriz revela a situação de poder entre as partes. Saber identificar e utilizar pode fazer uma grande diferença
- **O primeiro lance:** Quem começa mal geralmente acaba mal. E não importa quem dá o primeiro lance. Isto tem que ser pensado no que se faz em cada hipótese, sempre lembrado que o que importa não é o que se faz, mas a resposta que se obtém
- **Lute pelo desejável:** Tenha muitos argumentos racionais e lógicos para justificar o seu desejável
- **Não conceda demais nem muito rapidamente:** Isto aumenta o desejo do outro de obter mais concessões
- **Tenha em vista todas as concessões feitas:** para não ser vítima de táticas do tipo de grão em grão. E isto, sobretudo, nas negociações mais demoradas
- **Valorize as concessões feitas:** Não adianta só conceder. É fundamental que o outro valorize as concessões que recebe. E uma das funções da etapa de exploração é justamente descobrir como fazer isto. É preciso sempre considerar não apenas o conteúdo, mas também a forma. Ou seja, como colorir a concessão feita.
- **Faça o outro lutar pelas concessões:** E isto é uma forma de saber se o outro está valorizando a concessão que está recebendo. Se não lutar, mesmo que a concessão seja relevante o outro lado pode desqualificar o que recebeu
- **Não é necessário responder imediatamente:** Se o outro fez uma concessão não é necessário responder imediatamente e muito menos com uma concessão de igual valor
- **Se possível a primeira grande concessão deve ser da outra parte.** Caso contrário faça uma concessão condicional. Utilize o mecanismo do se...então. Ou seja, se eu concedo A então você me concede B
- **Mudar o nível de autoridade.** As vezes quem está negociando conosco só pode conceder até um determinado valor, mas a pessoa que está acima dele na organização tem um nível de autoridade que permite oferecer mais concessões

Como Conduzir Negociações Avançadas

- **Se fizer uma concessão mal feita, não tenha receio de recuar.** É o acordo final que define os termos da negociação. Mas é preciso ter justificativas consistentes e racionais para o recuo. Desistir de uma concessão já feita sem mais nem menos compromete o clima da negociação e vai acabar gerando o desejo de retaliação
- **O tempo limite:** O tempo limite força uma decisão e muitas concessões são feitas justamente no tempo limite. Procure saber qual o seu tempo limite e qual o do outro negociador. Negociador que não sabe administrar o tempo pode correr muitos riscos
- **Informação, tempo e poder:** Pesquise nas táticas de informação, tempo de poder a que já nos referimos anteriormente o que pode ser útil para que você fique o mais próximo possível do seu objetivo desejável

19. COMUNICAÇÃO. A BASE DA QUALIDADE DOS RELACIONAMENTOS ENTRE NEGOCIADORES

Negociação importa em processo decisório e relacionamento interpessoal e a base do relacionamento é o diálogo. E sempre que o relacionamento e o diálogo forem quebrados em qualquer etapa da Reunião de Negociação é preciso que sejam resgatados. Caso contrário, a negociação vai para o impasse, mesmo que o impasse seja prejudicial para ambos os lados. O processo de comunicação é relativamente simples, basta saber ouvir para compreender e entender o que outro está dizendo e quando for o momento, saber se expressar de modo a ser entendido pelo outro. E isto é dialogar. Mas aí surge um grande problema que é a diferença entre diálogo e monólogo. Dialogar é falar com o outro. É falar e ouvir o que o outro está respondendo. Já monologar é falar para o outro, isto é, falar e não estar interessado na resposta que foi dada. E quando duas pessoas estão monologando entre si, isto se chama duólogo, ou seja, um monólogo a dois. Uma pessoa fala e a outra responde qualquer coisa, menos o que tem a ver com o que foi dito. E no duólogo as pessoas falam horas entre si e no final ninguém sabe repetir o que o outro disse, e isto quando não passam a se confrontar e se agredir.

Existem duas formas de se comunicar, conforme o quadro abaixo. A Forma A é extremamente disfuncional, mas é a que costuma preponderar em grande parte das situações. Ela só serve para gerar conflitos, desentendimentos e jamais permitirá um entendimento de ganho superior entre as partes, ou seja, ela torna impossível a negociação com base na solução de problemas, o que só é possível com base na Forma B de comunicação. Mas o que é importante salientar é que o Mecanismo Básico de Realização (MBR), quando bem utilizado e com base na Forma B de

Formas de se comunicar

| Forma A | Forma B |
|--|--|
| Falar para a outra parte Monólogo | Falar com a outra parte Diálogo |
| Focar no passado | Focar no futuro |
| Discutir sobre quem está com a razão | Identificar o que é preciso fazer |
| Buscar culpados e pontos fracos | Atacar o problema em conjunto |
| Jogar para a plateia e marcar pontos | Encontrar alternativas e soluções |

comunicação permite que o entendimento se dê em alto nível.

O Mecanismo Básico de Realização e a Comunicação

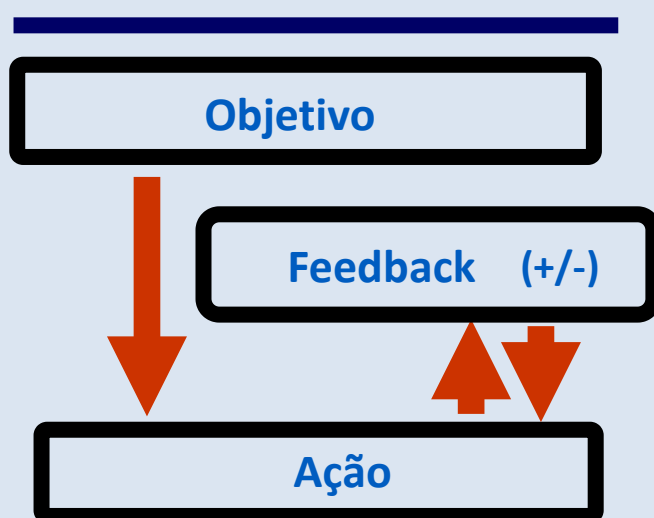
Vejamos como o MBR ocorre nas comunicações.

1) Objetivo. Uma pessoa tem um objetivo: transmitir uma ideia para outra pessoa. Quem transmite a ideia é chamado de emissor e quem recebe de receptor. Vamos designar a ideia a ser transmitida por X;

2) Ação. A ideia X é transformada numa mensagem, ou seja, em palavras, para que possa ser emitida e, assim, percebida pelo receptor.

3) Feedback. Quem recebe a mensagem, de uma forma ou de outra, dá uma resposta, ou feedback. Esta resposta se dá em termos verbais ou comportamentais, isto é, com palavras, gestos e expressões faciais. Se o emissor considerar que o feedback recebido foi positivo, isto significa que a ideia X foi captada pelo receptor. Se o emissor considerar que o feedback que recebeu foi negativo, isto quer dizer que o receptor em vez de X, captou outra ideia, ou seja, Y. Portanto

Mecanismo Básico de Realização (MBR)



é fundamental estar atento à resposta que se recebe e sempre lembrado que estar atento à resposta é essencial. E a diferença entre X e Y, é designada por de arco de distorção. E em toda a comunicação sempre existe um arco de distorção. Portanto, é mais provável que o outro, inicialmente, entenda de uma forma limitada ou distorcida o que se está falando. Assim, a ideia X precisa ser retransmitida, e tantas vezes quantas forem necessárias, até que não haja mais arco de distorção, ou seja, que objetivo da comunicação tenha sido alcançado, e o receptor tenha realmente captado a ideia X. Mas para que o emissor perceba o feedback que está recebendo é preciso que ele fale com e não para o outro e que use todos os indicadores da Forma B de se comunicar. E o mesmo também vale para o receptor. Em suma, só se chega ao entendimento por aproximações sucessivas. Isto quer dizer, tentativa, ensaio, erro e acerto.

Problemas do processo de comunicação

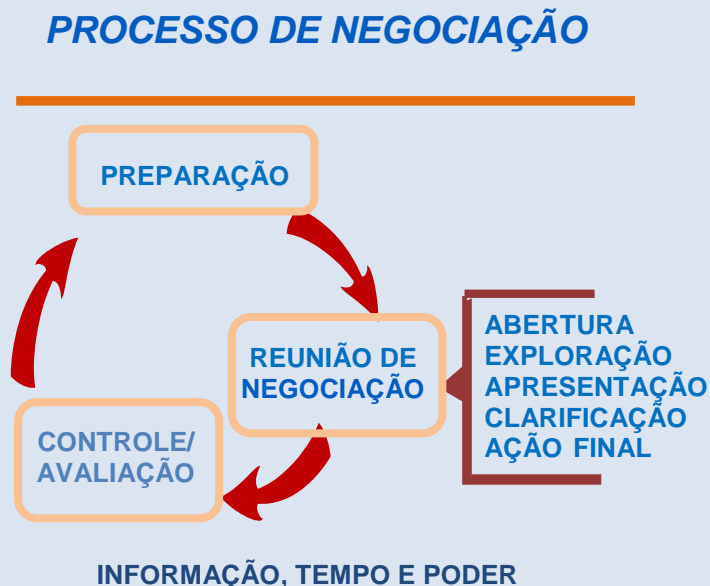
Os problemas de comunicação acabam gerando desentendimentos e problemas cujas consequências que podem ser muito graves em termos do desfecho de uma negociação. Portanto, se você estiver se comunicando com outra pessoa, tenha como altamente provável a existência do arco de distorção e que a comunicação é um

Como Conduzir Negociações Avançadas

processo de aproximações sucessivas, em função do que acontece tanto com o emissor como com o receptor. Assim, no processo de comunicação, feedback é uma palavra chave. Teste e comprove o feedback que está recebendo para saber se foi efetivamente entendido. Dois erros podem acontecer: 1) Supor como sendo positivo, um feedback que não foi devidamente comprovado e testado, como por exemplo, perguntar se o outro entendeu o que estamos falando. Se ele disser que sim e você não verificar, você não vai saber o que o outro realmente entendeu; 2) Outro erro é quando se percebe que não se está sendo entendido, ficar repetindo a mensagem exatamente da mesma forma. Ou como já nos referimos anteriormente citando Jeff Olson, “Insanidade é fazer as mesmas coisas repetidas vezes e esperar obter resultados diferentes”. Mas é sempre possível tornar as coisas ainda piores como ficar irritado, culpar o outro, ou ficar repetindo a mesma mensagem, mas só que falando mais alto ou, até mesmo, berrando, como se berrar facilitasse o entendimento. Portanto, em casos de divergências e desentendimentos usar a Forma A de se comunicar só vai tornar as coisas muito mais difíceis. É preciso ter flexibilidade para encontrar novas maneiras de se fazer entender e também saber separar as pessoas dos problemas. Assim, nas dificuldades é preciso atacar os problemas e não as pessoas e sempre procurar manter o diálogo em alto nível.

Alguns procedimentos práticos

Alguns procedimentos podem ajudar a melhorar significativamente o processo de comunicação, entre eles, os seguintes:



1) Fale com um objetivo. Defina com clareza o propósito da sua comunicação, tenha presente que as pessoas operam a partir de suas percepções do mundo, e como mostrou Einstein, o que uma pessoa percebe não é a realidade, mas a sua versão da realidade. Isto significa que os mesmos fatos podem ser percebidos de forma diferente, conforme o sistema de referência de cada pessoa;

2) Considere que a efetividade da comunicação está na resposta, ou feedback, que ela provoca e não na intenção de quem comunica. Portanto, tudo deve ser considerado como uma resposta. Assim, se você quis elogiar uma pessoa e ela se sentiu ofendida, não importa qual era a sua intenção, você ofendeu a pessoa. Fique atento aos impactos da sua mensagem na outra pessoa, e um dos erros básicos da

Como Conduzir Negociações Avançadas

comunicação é achar que se nós falamos o outro, automaticamente, entendeu o que falamos;

3) O emissor, e não o receptor, é o responsável pelo entendimento da mensagem. Portanto, não culpe o receptor pelo não entendimento da sua mensagem. Assim, pergunte-se: quando uma ideia é clara para mim, também é clara para os outros, ou seja, me fiz entender? Se a mensagem não foi captada corretamente pela outra pessoa, é preciso cuidado com procedimentos destrutivos que só vão piorar as coisas;

4) O significado está nas pessoas e não nos símbolos. Assim cada pessoa pode ter compreensão e emoções diferentes para as mesmas palavras;

5) Procure analisar se compreendeu bem o que a outra pessoa quis dizer, sem julgar e avaliar, antes de analisar a mensagem sob seu ponto de vista e responder. Procure realmente ouvir o ponto de vista do outro. Não é possível ser ao mesmo tempo plenamente emissor e receptor, ou seja, falar e ouvir ao mesmo tempo;

7) Esforce-se conscientemente em construir possibilidades de retroalimentação ou feedback nas comunicações que caem em processo defeituoso. Escute ativamente e registre o que está sendo dito;

8) Aceite que existe uma alta probabilidade da ocorrência do arco de distorção. Ou seja, você falar uma coisa e o outro entender outra. Assim, o entendimento se dá através de tentativa, ensaio, erro e acerto;

9) Pessoas com maior flexibilidade tem mais probabilidade de obter as respostas desejadas, pois tem um repertório maior. Tenha presente que tudo o que se faz na vida é uma decisão e que toda decisão é uma escolha entre alternativa. E a sua decisão é tão boa quanto a melhor alternativa que você conseguiu encontrar. E para encontrar alternativas é importante saber qual o verdadeiro objetivo da sua comunicação. Se pergunte para que e por que eu estou me comunicando;

10) Saiba que só com uma boa comunicação e diálogo é possível percorrer com competência todas as etapas do processo de negociação.

20. NOVE PECADOS CAPITAIS DOS NEGOCIADORES

Os pecados capitais levam qualquer negociador ao fracasso. Vejamos os nove principais pecados cometidos:

1. Prepara pouco. E dois pontos são importantes. O primeiro é ter consciência que a maioria das negociações é ganha ou perdida de acordo com a qualidade da preparação. O outro é ter competência para se preparar bem. É importante querer, mas só querer não é suficiente. É preciso levar em conta que toda negociação é um processo constituído por dois momentos. O primeiro é para se chegar a um acordo. O outro é para que o acordo seja cumprido.

2. Não segue as etapas e improvisa muito. Não adianta preparar bem se na hora de negociar se deixa levar pelo sabor das ondas, ou se fica perdido diante de fatores imprevistos e táticas de surpresa desenvolvidas pelo outro lado. É preciso saber quando se retirar ou quando continuar com a negociação.

3. Quando negocia em equipe não se prepara adequadamente. Saber negociar em equipe é importante, sobretudo nas negociações complexas e demoradas. Equipes bem preparadas são poderosas. Equipes mal preparadas são candidatas ao fiasco.

4. Tem dificuldade em ouvir a outra parte. Toda negociação é comunicação e diálogo. E saber ouvir é indispensável para o diálogo. Portanto, primeiro compreenda e só depois encontre a solução.

5. Não sabe fazer perguntas relevantes. Os bons negociadores são bons perguntadores e perguntam mais do que o dobro dos negociadores medianos.

6. Vai com muita sede ao pote. O fator tempo sempre está presente. Não apenas o próprio tempo, mas também o tempo de outro negociador. Quem vai com muita sede ao pote acaba não seguindo as etapas e acaba seguindo o Modelo A de negociação.

7. Baixa flexibilidade. Flexibilidade é básico para se seguir MBR - Mecanismo Básico de Realização. Pesquisas mostram que aproximadamente setenta por cento das pessoas tem baixa flexibilidade e isto importa em desistir, culpar o outro, não ter repertório e não estar atento ao feedback recebido. É preciso considerar que o importante não é o que se faz, mas o feedback que se receber pelo que se faz.

8. Não controla resultados. É sempre necessário enfatizar que a negociação só acaba quando o acordo for cumprido.

9. Não sabe administrar seus estados mentais e emocionais. E quem não sabe administrar seus estados mentais e emocionais, vai errar, não importa a competência que tenha.

21. ENERGIA FÍSICA É FUNDAMENTAL

Sem energia física, ninguém poderá ser um bom negociador, pois quando o corpo falha a mente também falha. E quando se trata de energia física é preciso levar em conta a sigla SRRED, ou seja, sono, respiração, relaxamento, exercício e dieta.

1 - Sono

Quem não dorme bem não negocia bem. Isto quer dizer que uma pessoa que dormiu mal não terá um bom desempenho durante o dia. Portanto, aprender a dormir é um ponto chave.

2 - Respiração

Bobby Fischer foi um americano que se constituiu num verdadeiro fenômeno no mundo do xadrez, conseguindo uma proeza que parecia impossível. Em 1972 venceu Boris Spassky, um russo que era campeão mundial, sendo que os russos eram campeões absolutos no mundo do xadrez. E uma das coisas que Fischer usou na sua preparação foram exercícios de mergulho para aumentar a sua capacidade respiratória. Fischer sabia que num campeonato exaustivo, no final a capacidade física ia fazer a diferença.

3 - Relaxamento

O corpo precisa aprender a descansar e o relaxamento muscular é indispensável. Não faltam técnicas para isto, como ioga e o treinamento autógeno, entre elas. O que deve ser entendido é que as tensões corporais desnecessárias são um grande sugadouro de energia.

4 - Exercícios

Fazer exercícios, em particular os de natureza aeróbica, é outro fator importante. Vários estudos comprovam o seu valor, mas é preciso ter cuidado com o exagero e para não se ultrapassar os limites. E um princípio que vale para o corpo e para tudo mais é: Quem ultrapassa os limites tem retrocesso. E avançar devagar, sem se violentar e com batimentos cardíacos baixos também faz parte da metodologia de Nuno Cobra.

5 - Dieta

O cérebro precisa de nutrientes adequados e há até quem diga que uma pessoa é aquilo que come. Quando alimentamos o nosso corpo com alimentos equivocados vamos ter problemas de várias naturezas.

Em suma, em primeiro lugar vem o corpo. Trate bem do seu corpo que o seu corpo vai tratar bem de você. Trate mal o seu corpo que ele vai lhe tratar pior ainda

22. SEMPRE NEGOCIE PARA GANHAR

Pode-se ganhar de forma que os interesses de ambos os lados seja atendidos ou pode-se ganhar em detrimento dos interesses do outro lado. Existem quatro desfechos possíveis para uma negociação, conforme apresentando na figura abaixo.

O ganha/ganha (1) ocorre quando os objetivos e os interesses, necessidades, expectativas, valores, desejos e temores legítimos das partes são atendidos. Parte do princípio de que a Efetividade de um Acordo (EA) é igual ao produto da Qualidade (Q) pelo Comprometimento (C) das partes com a sua implementação, ou seja: $EA=Q \times C$

| | | | |
|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
| Negociador A | Ganha | G/P (2) | G/G (1) |
| | Perde | P/P (4) | G/P (3) |
| | | Perde | Ganha |
| | | Negociador B | |

Existe comprometimento, quando as partes envolvidas querem efetivamente cumprir o acordo. E a qualidade vai depender, em muitas oportunidades, de se encontrar novas formas de se solucionar problemas e resolver conflitos. Ou seja, para que um acordo tenha qualidade, poderá, será imprescindível uma compreensão superior da situação e muita criatividade e imaginação.

O ganha/perde (G/P) (2) e (3) ocorre quando somente os objetivos e as necessidades, interesses, valores e desejos de uma das partes é atendido, como foi o caso da negociação entre o Disco e o Paes Mendonça ou de Hitler com Neville de Chamberlain.

O perde/perde (P/P) (4) ocorre quando as partes fazem acordos nocivos para ambas ou chegam a impasses prejudiciais. Com muita frequência, o perde/perde é consequência do VOA - vaidade, orgulho e arrogância, em que a capacidade de racionar de uma pessoa fica completamente embotada.

Existe muita confusão sobre o que seja negociação ganha/ganha (G/G). Por um lado, os céticos, descrentes e os competitivos, consideram que o G/G é impossível. Por outro, os ingênuos que acham que G/G é ser "bonzinho". Os céticos, descrentes e competitivos partem do princípio de que se um ganha o outro tem que, obrigatoriamente, perder. No fundo consideram cada situação como uma torta a ser dividida entre duas pessoas. Uma delas, dizem, fatalmente levará a maior fatia. Ou

Como Conduzir Negociações Avançadas

ainda, acreditam que há ganha/ganha quando ganham duplamente. Já os “bonzinhos” são, invariavelmente, perdedores. Em geral, em nome da cooperação e colaboração, não lutam pelo desejável e acabam obtendo o mínimo necessário, ou o que é pior, até menos que o mínimo. Mas sempre têm uma boa justificativa: “Estou cedendo em nome da colaboração e do G/G”. A negociação de Neville de Chamberlain com Hitler é um bom exemplo. Chamberlain, em nome da paz, assinou um acordo que não tinha qualidade, pois acabou fazendo uma série de concessões sobre os Sudetos da Checoslováquia. E Hitler não tinha o menor comprometimento com a execução do acordo, tanto assim que menos de um ano depois invadiu a Polônia. Ou seja, Chamberlain cedeu, assinou um acordo de paz desonroso e, mesmo assim, não evitou a guerra.

Assim, é necessário que se entenda que o desfecho G/G é fruto de muita competência e entre estas competências está a de identificar todos os procedimentos, truques e ardis dos que negociam ganha/perde (G/P). E mais:

1 - Entender que só existe o verdadeiro G/G caso se possa encontrar alternativas de ganho comum que, com muita frequência, precisam ser criativas e inovadoras. Caso elas não sejam encontradas não existe negociação G/G no pleno sentido. Poderão ser encontradas soluções intermediárias que muitas vezes frequência são designadas equivocadamente por ganha/ganha.

2- Para que haja negociação G/G, a efetividade do acordo deve ser produto de alta qualidade e de alto comprometimento.

E é necessário que se esteja atento a três outros aspectos que são: a postura negocial, os desfechos da negociação e a forma de negociar.

- A postura negocial diz respeito ao sistema de crenças, valores e intenções de uma pessoa. Basicamente existem duas posturas negociais a G/G e a G/P. O que caracteriza a postura negocial G/G é a busca de acordos em que os interesses legítimos das partes sejam atendidos. O que caracteriza a postura G/P é a busca da satisfação somente dos próprios interesses, mesmo que seja em detrimento dos interesses da outra parte. E a expressão máxima desta postura negocial é uma frase de Ashleigh Brilliant: “Eu sempre ganho e você sempre perde. Não há nada mais justo do que isto”. Em última instância, a postura negocial está relacionada às intenções dos negociadores.

- Os desfechos de uma negociação se referem aos resultados, e aí, como já vimos, existem três desfechos possíveis: G/G, G/P e P/P

Não existe relação de causa-efeito entre postura negocial e os desfechos de uma negociação, isto é, uma pessoa bem intencionada - postura negocial G/G, pode chegar a um desfecho Ganha/Perde, tanto a seu favor como contra. E isto pode depender de questões relacionadas ao conhecimento do negócio, às maneiras como as etapas da negociação são desenvolvidas, inclusive em função de uma boa ou má preparação, ou da utilização de táticas ganha/perde pelo negociador oponente. Mas também, o que pode ser paradoxal, é que um negociador mal intencionado, postura

Como Conduzir Negociações Avançadas

G/P, pode chegar a um desfecho G/G. Tudo depende da forma de negociar do seu oponente, ao fazer face às táticas G/P que tenham sido utilizadas.

Assim, o que deve ficar claro é que não existe correlação entre postura negocial e desfecho de uma negociação. Portanto, a intenção, por si só, é apenas um dos elementos que devem ser considerados.

- Aos dois conceitos precedentes, devemos acrescentar o das formas de se negociar, a que já nos referimos no capítulo anterior. Existem, basicamente, quatro formas de se conduzir uma negociação, que são solução de problemas, barganha agressiva, barganha suave e barganha intermediária.

23. OS DEZ PRINCÍPIOS DETERMINANTES DA EXCELÊNCIA EM NEGOCIAÇÃO

Negociação é uma competência fundamental para empreendedores. Sempre que um empreendedor tiver um objetivo e este objetivo só puder ser alcançado através de um acordo, um pacto, uma combinação, vai ser preciso negociar. Algumas negociações são simples e podem ser resolvidas rapidamente. Outras podem ser bem mais complexas e longas e demorar meses. Mas o que deve ser entendido é que os princípios que levam ao sucesso em qualquer negociação são os mesmos que levam ao sucesso em qualquer atividade da vida. E neste sentido, cabe mencionar Earl Nightingale naquilo que ele considera como sendo o mais estranho segredo do mundo:

“Pessoas que tem sucesso e as que falham sempre na obtenção de resultados estão sujeitas aos mesmos princípios. As mesmas leis e procedimentos que podem nos levar para uma vida de sucesso, riqueza, felicidade e todas as coisas com que sempre sonhamos, também podem nos levar à ruína. Tudo depende da forma como os usamos para o bem ou para o mal”.

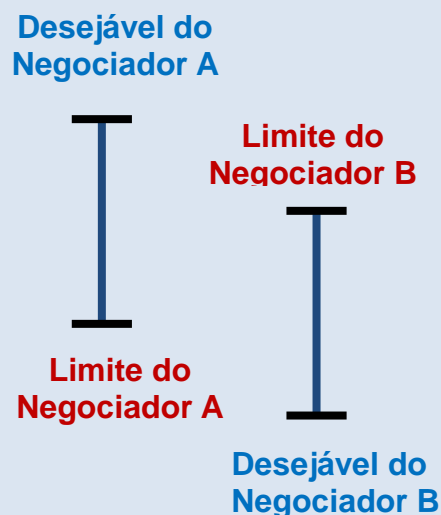
Existem dez princípios fundamentais para o sucesso em qualquer negociação.

1) Os negociadores de sucesso sabem o que querem e para onde estão indo. Definem claramente os seus objetivos

Existem três tipos de objetivos:

- Objetivos acomodados, e quem espera pouco alcança pouco.
- Objetivos alucinados, que acabam gerando frustração. O que deve ser entendido é que sempre existem limites, mas só que existem limites reais, que estão na realidade objetiva como, por exemplo, o dia tem 24 horas e o ano 365 dias. Mas também existem limites que estão na mente do negociador. E nem sempre é fácil diferenciar um limite real de um limite auto imposto.
- Objetivos desafiantes e bem formulados, ou seja, SMART, isto é, específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e baseados no tempo.

Quando se definem objetivos é preciso considerar o desejável e o limite. O desejável é aquilo que consideramos o melhor resultado a ser conseguido. O limite corresponde ao máximo de concessões que se está disposto a fazer. Outro



Como Conduzir Negociações Avançadas

conceito a ser considerado é a identificação das consequências do impasse, que é definido pela MADI, ou seja, melhor alternativa disponível em caso de impasse. Por um lado, quanto melhor a MADI de um negociador, mais forte ele está na negociação. Por outro, é o conceito de MADI que pode ajudar a diferenciar um objetivo desafiante de um estratosférico.

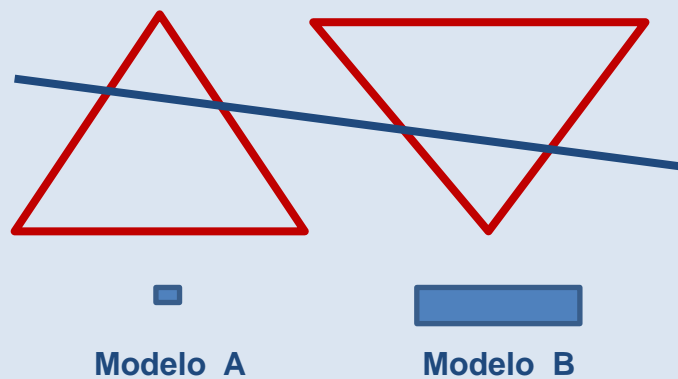
2) Os negociadores de sucesso sabem e fazem o que precisa ser feito para conseguirem o que querem. Seguem as sete etapas do processo de negociação

Toda negociação tem dois momentos. O primeiro é para se chegar a um acordo que atenda com qualidade às próprias necessidades, interesses, expectativas e desejos. O segundo é para fazer com que aquilo que foi combinado seja cumprido. Não adianta nada se chegar a um excelente acordo se aquilo que for implementado é significativamente inferior ao que foi combinado. Os dois momentos da negociação são desenvolvidos em sete etapas. Existem duas formas de se seguir as sete etapas: o Modelo A e o Modelo B. No Modelo A não é feita uma boa preparação, abertura e

- Preparação
- Abertura
- Exploração

- Apresentação
- Clarificação
- Ação Final

- Controle e Avaliação

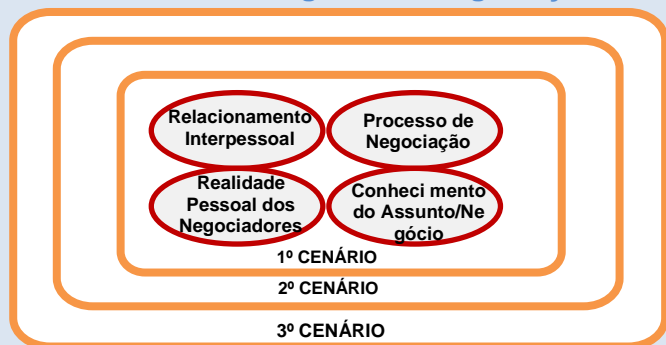


exploração e se vai logo para a etapa de apresentação. Este modelo é o seguido pelos negociadores sem treinamento e com baixa competência. Os negociadores competentes e treinados seguem o Modelo B, cujo princípio é: primeiro compreenda e só depois encontre a solução. E neste sentido é preciso considerar que a maioria das negociações é ganha ou perdida de acordo com a qualidade da preparação.

3) Os negociadores de sucesso sabem que pensamento organizado é poder: O MIN-Modelo Integrado de Negociação

Em toda negociação sempre existem cinco parâmetros a serem consideradas. E o sucesso em cada negociação vai depender da forma como estes parâmetros são trabalhados e desenvolvidos

MIN - Modelo Integrado de Negociação



Como Conduzir Negociações Avançadas

- Conhecimento do assunto ou do negócio;
- O processo de negociação, que é a espinha dorsal da negociação, importando nas etapas e nas estratégias e táticas;
- O relacionamento Interpessoal entre os negociadores;
- Os três cenários da negociação;
- A realidade pessoal dos negociadores, ou seja, o jogo interno da negociação.

4) Os negociadores de sucesso dominam as três competências de negociação: individual, equipe e organizacional

A competência individual é extremamente importante, mas pode não ser suficiente, sobretudo, nas negociações complexas em que será necessário negociar em equipe, devido ao conjunto de conhecimentos e competências necessárias. Mas também pode ser imprescindível uma terceira competência que é a competência organizacional de negociação, que trata dos recursos e apoio logístico que os negociadores vão precisar, inclusive um setor de inteligência estratégica.

5) Os negociadores de sucesso conhecem as quatro formas de se conduzir uma negociação e em que contexto cada uma delas é a mais apropriada

As quatro formas de se conduzir uma negociação são:

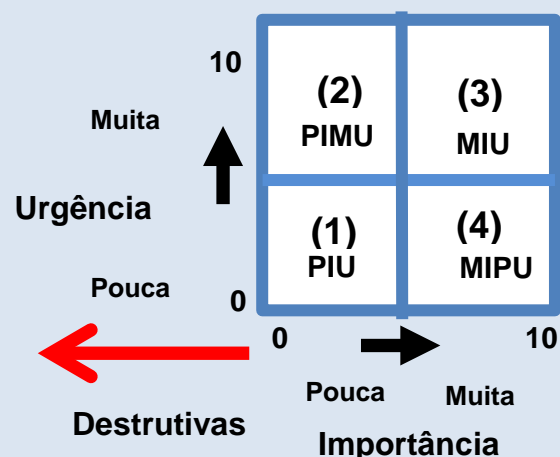
- Solução de problemas
- Barganha agressiva
- Barganha suave
- Barganha intermediária

Não existe a melhor forma de se conduzir uma negociação, mas sim àquela que é a mais adequada ao contexto e à situação. É preciso conhecer estas quatro formas e também como proceder diante da forma que o outro negociador está adotando, tendo em vista os nossos interesses, necessidades e desejos.

6) Os negociadores de sucesso administram seu tempo baseados em prioridades e transformam o que querem em pensamento dominante

As etapas do processo do processo de negociação sempre acontecem no tempo e o tempo é o recurso mais escasso que existe. Caso o tempo não possa ser administrado nada mais pode ser administrado. Administrar o tempo

Matriz de administração do tempo



também importa em focar naquilo que é importante. Existem 4 tipos de foco. O foco naquilo que é importante, o foco caótico que é estar pulando constantemente de um assunto para outro, o foco equivocado, que é o de quem não sabe o que é importante e o foco bode cego, que é focar em alguma coisa e não perceber que em função dos feedbacks negativos que se está recebendo é preciso mudar.

7) Os negociadores de sucesso sabem que para ter sucesso é preciso vencer o jogo externo e o jogo interno

Todo negociador joga dois jogos. O jogo externo que é para tratar com a realidade objetiva e jogo interno para tratar com a realidade subjetiva. O jogo interno da negociação é o que se passa na mente dos negociadores. Tem a ver com os estados mentais e emocionais, com o foco, significados, crenças e com a paixão por vencer. E um ponto relevante é que negociador que perde o jogo interno também perde o jogo externo, não importa o seu nível de competência desenvolvida

8) Os negociadores de sucesso sabem que energia física é fundamental

Energia física é indispensável, sobretudo nas negociações tensas e demoradas. E quando o corpo falha, a mente também falha. Para se ter energia física são básicos cinco fatores: sono, respiração, relaxamento, exercício e dieta, ou seja, o SRRED. O sono, em especial, é muito importante como mostra Nuno Cobra. Mas também respirar, pois o cérebro precisa de oxigênio. E saber relaxar, pois quem não sabe descansar e relaxar vai entrar em estado de grande estresse e esgotamento. E em estado de esgotamento, ninguém pode ser um grande negociador, mesmo que seja competente. Por outro lado, exercícios moderados fazem bem ao corpo, bem como, dieta pois o cérebro precisa de nutrientes adequados. Em suma, trate bem do seu corpo que o seu corpo vai tratar bem de você. Mas se você tratar mal o seu corpo ele vai tratar pior de você.

9) Os negociadores de sucesso estão se desenvolvendo continuamente e sabem que quem não está se desenvolvendo continuamente acaba cometendo pecados capitais que levam ao fracasso

Os bons negociadores devem ter referências positivas e estas referências são as mesmas que levam ao sucesso em qualquer negociação. Mas também existem pecados capitais que levam ao fracasso. E o primeiro pecado é não se dar conta que quem não leva a sério a preparação de algo, está se preparando para o fracasso. Um outro pecado é não se dar conta que a negociação não acaba quando o acordo é firmado, mas sim quando é cumprido.

10) Os negociadores de sucesso têm paixão por vencer

É a paixão por vencer que faz com que um negociador procure formular e lutar por objetivos desafiantes. Sem paixão por vencer, nunca vai se sair da zona do conforto e dos objetivos acomodados, bem como pagar o preço da vitória. E as pessoas que venceram sempre pagaram o preço. A paixão por vencer pode ter vários nomes como

Como Conduzir Negociações Avançadas

fome de ser campeão e determinação implacável. E de acordo com Albert Ellis, “A determinação implacável representa quase três quartas partes da vitória”.

Para contato:

E-mail: jawander@jawanderley.pro.br