

Técnicas de Negociação



Negociação



- A capacidade de negociar surgiu mediada pela evolução da cognição (é o ato ou processo de conhecer, que envolve atenção, percepção, memória, raciocínio, juízo, imaginação, pensamento e linguagem) do ser humano, conforme comprovam dados arqueológicos e antropológicos.
- No mundo atual, globalizado, demanda muito mais sofisticação cognitiva do negociador, como:
 - Novos conhecimentos
 - Habilidades e atitudes para atender as novas exigências de uma realidade complexa e rápida mutação.

Negociação



- A crescente importância da negociação na atualidade nos leva a pensar nas negociações de um ponto de vista estratégico e global.
- Dar um tratamento estratégico nas negociações exige uma série de passos, para um processo de análise do planejamento das negociações. E algumas razões impedem de termos na nossa atualidade muitos negociadores efetivos para dar esses passos estratégicos.

Negociação



O fato de existirem na realidade poucos negociadores efetivos se deve a três razões:

1. Muitas pessoas simplesmente não sabem como negociar, já que ninguém ensina como negociar, quer seja na escola quer em casa;
2. As pessoas não acreditam que seja possível aprender como negociar, visto que, como isso não é ensinado, pensam que seja algo que não se possa ser aprendido
3. A terceira razão, e provavelmente a mais forte, é o medo.

Algumas pessoas acreditam que as habilidades para negociação são natas, não podendo ser aprendidas e desenvolvidas.

Importância da Negociação



- A arte de negociar faz parte do dia-a-dia das pessoas.
- Para atingir um objetivo seja na vida pessoal ou profissional, as pessoas precisam negociar.
- Globalização: domínio das habilidades de negociação passa a ser um imperativo para todos empresários e executivos.
- Neste novo cenário, especialmente aqueles que têm que estar em contato ou negociar com outras culturas terão de conhecer as técnicas e as ferramentas de negociação e tomada de decisão.
- A falta de habilidade de negociação e o desconhecimento de aspectos culturais podem ameaçar o início/continuidade de grandes negócios, apesar de vantagens já consolidadas como marca, avançadas técnicas de gestão, tecnologia, qualidade, entre outras.

Mudança de paradigma



“ Um bom negociador nasce com esta habilidade.”

Para: 

“As habilidades de negociação podem ser desenvolvidas por qualquer pessoa”.

Negociação



O que faz a diferença, para um melhor resultado, tanto nas pequenas, quanto nas grandes negociações, é a **ATITUDE**.

Existe a possibilidade de se agir de forma improvisada, ou de se preparar, negociando de maneira metódica e planejada.

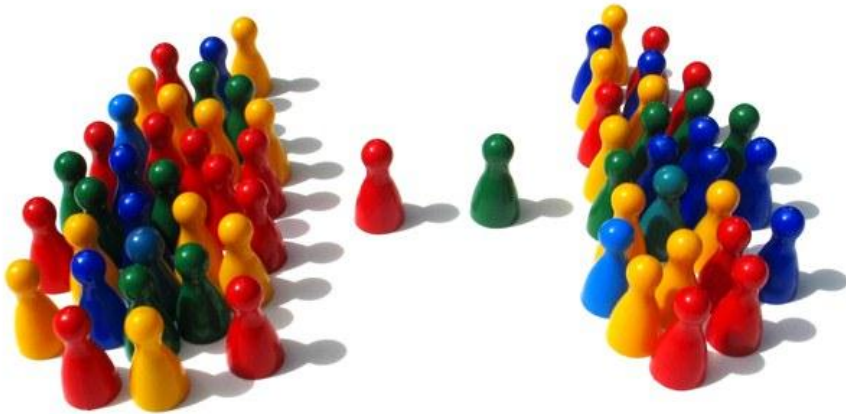
Atitudes não são nada mais do que hábitos do pensamento, e os hábitos podem ser adquiridos. Uma atitude repetida torna-se uma atitude realizada.

Negociação



- “Negociação é uma coleção de comportamentos que envolve comunicação, vendas, marketing, psicologia, sociologia e resolução de conflitos.”

(Acuff, 1993).



Negociação



Fundamentalmente todos autores concordam no seguinte aspecto:

- Negociação é um “**processo**”, é “**ação**”, na qual desempenhamos papéis e interferimos diretamente no resultado, a partir do nosso desempenho.

“Recebemos o que merecemos.”

Para:

“Merecemos o que negociamos.”

“Aqueles que não criam o futuro que querem, devem agüentar o futuro que recebem.”

Draper L. Kaufman, Jr

Vídeo - 01



O Negociador

Conflito



Definição segundo Aurélio:

- Embate dos que lutam
- Discussão acompanhada de injúrias e ameaças, desavença.
- Guerra
- Luta, combate.
- Colisão

Conflitos



ATITUDES PERANTE OS CONFLITOS:

- ➔ Maneira de lidar com o conflito: Construtiva ou Destrutiva?
 - **Destrutivo:** Enfrentamento, Brigas crônicas, ameaças, etc.
 - **Construtivo:** Oportunidade aprendizado, desenvolvimento de novas opções

Maneira Construtiva de resolver Conflitos:



A **mediação** é caracterizada pelo alto controle da terceira parte sobre o **processo**, porém baixo controle sobre os resultados.

O mediador é uma figura neutra, especialista no campo em que a disputa está acontecendo, que possui autoridade outorgada pelas partes, tendo como objetivo ajudar as partes a negociarem de maneira efetiva, criando um senso de trabalho em equipe e um clima propício ao acordo.

Maneira Construtiva de resolver Conflitos:



Na **arbitragem** existe alto controle sobre os resultados, porém a terceira parte tem baixo controle sobre o processo.

Os árbitros normalmente são escolhidos por serem justos, imparciais e sábios e, dessa forma, as soluções vêm de uma fonte respeitada e com credibilidade.



INTERESSES

CONFLITOS

SOLUÇÃO

A

+

B



NEGOCIAÇÃO

- Pessoais
- Comerciais
- Políticos
- Jurídicos
- Sociais
- Outros

Estilos de negociadores



- **Durão** - É firme e direto, determinado, busca sempre o melhor e conhece bem seus objetivos.
- **Como agir:** mantenha uma conduta clara e honesta, mostrando que não se intimida com as pressões.
- **Caloroso** - É amigo e simpático. Enfatiza metas comuns, é construtivo, otimista e paciente.
- **Como agir:** seja caloroso e sensível, contribuindo para melhorar os relacionamentos e pensando sempre no melhor para ambas as partes.
- **Racional** - Apega-se aos acontecimentos. É frio e pouco comunicativo.
- **Como agir:** prepare com bastante informação números e planilhas. Informe detalhes. Tenha muita calma. Esclareça tudo e espere a hora do acordo.
- **Nato** - Rápido para identificar oportunidades. Flexível e fácil de lidar.
- **Como agir:** seja objetivo e confiante. Postura positiva e atitude aberta. Aprenda com ele!

Características de um bom negociador



- Lida com objeções de forma clara e transparente;
- Concentra-se no que há por trás das posições e interesses;
- É flexível e criativo quanto às propostas;
- Cria opções de ganhos mútuos;
- É ético por princípios. Controla seu poder e conhece seus limites;
- Acredita no que está dizendo e fazendo.
- É firme em suas atitudes e propostas; ao mesmo tempo em que amigável, persuasivo, sem usar coerção.
- Tem consciência dos vieses culturais de sua origem, assim como dos de seu oponente.
- Se adapta ao contexto cultural e age com naturalidade.

10 Traços a Desenvolver



- **Consciência da negociação**
- **Saber ouvir**
- **Ter altas aspirações**
- **Portar-se como um detetive**
- **Ter paciência**
- **Manter a flexibilidade**
- **Focar sempre a satisfação**
- **Assumir riscos**
- **Solução de problemas**
- **Disposição para seguir em frente**

Modelos Mentais



Não vemos as coisas como elas
são. Vemos as coisas como nós
somos”.

Talmude

Modelos Mentais



Como cada indivíduo percebe o mundo de forma diferente, pode-se dizer que não existem duas pessoas, em todo o planeta, com exatamente o mesmo “modelo mental”.

Diversos fatores são responsáveis por essas diferenças, como a constituição física, o temperamento, as crenças e o ambiente social.

Modelos Mentais

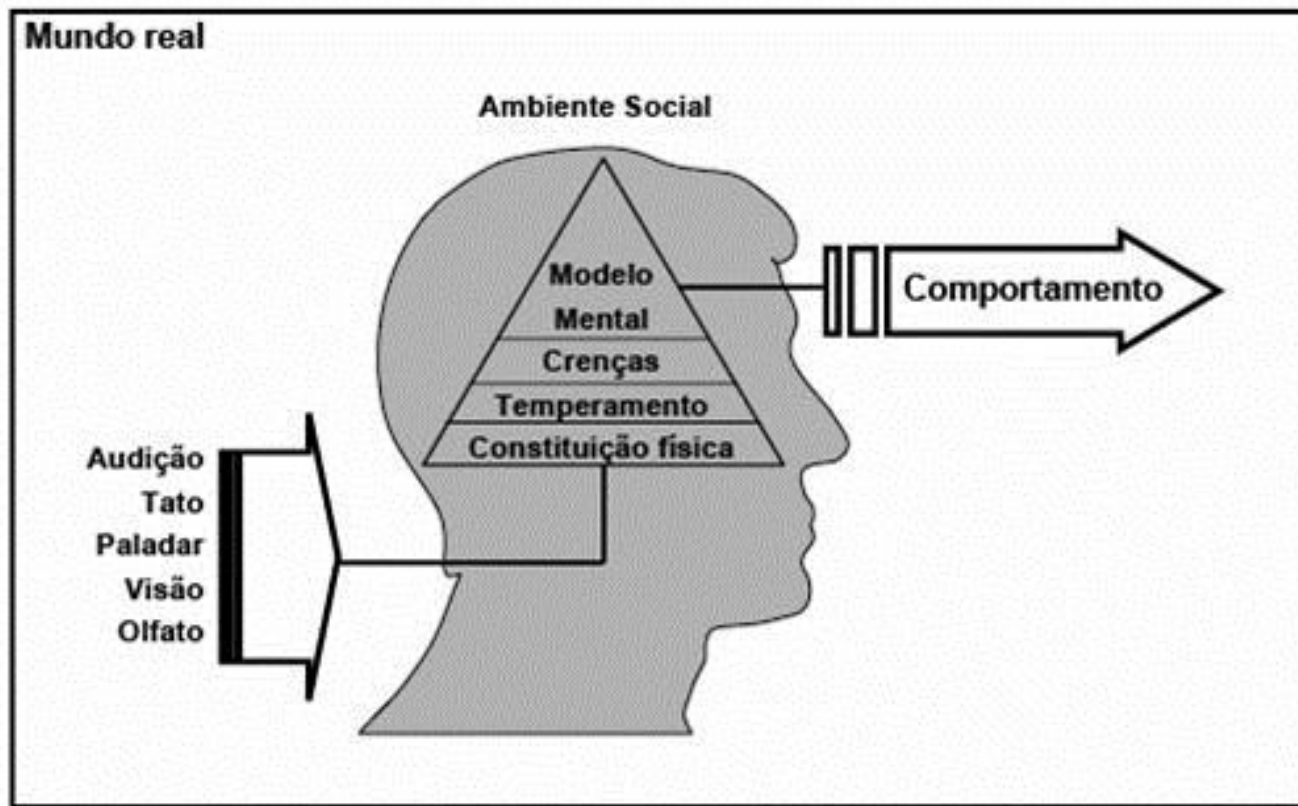


Figura 2 - Fatores que influenciam a formação de modelos mentais.

Ética na Negociação



As diferenças nos valores individuais explicam grande parte da dificuldade que temos em entender as escolhas dos outros, e eles as nossas.

A relação entre pessoas com valores antagônicos será naturalmente conflituosa

Todos os dias, necessitamos de serviços, favores, produtos, informações que estão na posse de pessoas, cujos valores não coincidem com os nossos.

“A melhor maneira de ser ético em uma negociação é colocar-se no lugar da outra parte, entender sua cultura, religião, etc., e buscar sempre alinhar seus valores com os dela, de forma que ninguém infrinja a ética das partes envolvidas. “

Matinelli

Negociação Primal



Os ressentimentos criados pelas imposições, levam ao negociador a rotular á outra parte:

“Você é irresponsável”

“Você é incorrigível”

“Nunca pensei que poderia ser tão ingrato”

A DINAMICA DESTA NEGOCIAÇÃO É VALORIZANDO ASPECTOS

SEMPRE NEGATIVOS

NINGUEM GOSTA DE FAZER CONCESSÕES SOB PRESSÃO

Negociação Primal



É definida como aquela que se processa com um choque direto de vontades entre as partes que buscam dividir recursos limitados e fixos com o intuito de maximizar ganhos individuais em detrimento do outro

Negociação Primal



- Somente é possível conseguir um ou outro componente, nunca, os dois conjuntamente.
- Se alguém ganha, necessariamente, a outra parte tem de perder.
- Negociação primal é estimulada e impelida pela sua natureza distributiva e competitiva, leva a uma solução do tipo soma-zero. Nada é agregado ao que já existia, o que induz a uma luta, na qual o ganho de uma parte ocorre em detrimento da outra.

Negociação Cognitiva



- O ser humano adquiriu o poder de controlar as suas emoções, sendo capaz de analisar os fatos, entender os processos nos quais esta inserido e antecipar as suas conseqüências.
- O negociador cognitivo é capaz de obter o que deseja, mantendo ainda os relacionamentos.
- Utiliza a lógica e a razão
- Tenta convencer: vencer com a colaboração
- Utiliza inteligência intrapessoal e interpessoal
- Ganhos mútuos e relações duradouras

Negociação Cognitiva



Características:

Identificar as verdadeiras razões motivacionais que controlam o comportamento das pessoas envolvidas

Utiliza:

- **Empatia** (avaliação dos interesses do outro, com o intuito sincero de compreendê-los).
- **Respeito pelos valores**
- **Assertividade** (defesa dos seus próprios interesses)

**É FUNDAMENTAL QUE HAJA DOMÍNIO DO RACIONAL
SOBRE O EMOCIONAL**

Negociação Cognitiva



Controlando as emoções:

Estágios no decorrer do tempo: (emoção / tempo)

1. Choque (nível emocional muito baixo)
2. Negação
3. Ansiedade
4. Raiva

(nunca negociar até as duas partes terem conseguido passar no item 5)

5. Depressão
6. Aceitação
7. Resolução de problemas

Negociação Cognitiva



Busca da racionalidade através do tempo para refletir

Quando não se consegue avançar (passar para a fase 5), utilize algumas ferramentas disponíveis

“ Gostaria de pensar sobre as suas demandas e retornar amanhã...”

“ Tenho de consultar á minha empresa antes de tomar a decisão..”

“ Creio que chegamos no momento justo para um intervalo....”

Permita que o tempo atue em favor dos participantes para que você e a outra parte tenham tempo de refletir e chamar á racionalidade.

Negociação Cognitiva



Uso da cooperação como ferramenta de conquista

Seja empático: demonstrar um sincero interesse em entender as necessidades , aspirações e valores da outra parte

Visão sistêmica: Veja a negociação sobre a perspectiva da outra parte

Seja criativo: Considere que os valores e preferências são sempre relativas para as partes.
As prioridades variam de pessoa a pessoa e de realidade a realidade

Razões motivacionais geradoras das vontades



HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW



Razões motivacionais geradoras das vontades



Impactos das motivações e das necessidades sobre a negociação

- A **motivação** é a força motriz que leva alguém a assumir determinada posição ou expressar uma vontade, que gostaria que fosse atendida
- Na **negociação**, a tensão interna se desenvolve em razão do conflito que o negociador enfrenta quando tem de expressar a **ASSERTIVIDADE** (defesa dos seus próprios interesses) ao mesmo tempo que a **EMPATIA** (avaliação dos interesses do outro, com o intuito sincero de compreendê-los).

Força motivadora:

- **Necessidade** (sentimento de privação em relação ao estado desejado.)

Teoria do Iceberg



Teoria do Iceberg



- Numa negociação, geralmente as partes envolvidas revelam apenas o superficial de suas necessidades, o que se traduz em uma lista de produtos e exigências... Cada lado coloca-se em sua posição e a defende com todas as suas forças.
- Fique atento em suas negociações, pois aquilo que lhe é apresentado no primeiro momento é apenas a ponta do "iceberg", o principal está submerso. Lá estão as informações que lhe levarão ao melhor resultado.
- Desenvolva suas técnicas para descobrir o que há na parte submersa do "iceberg".

Teoria do Iceberg



Na parte visível, encontram-se as posições assumidas

- Proposições concretas
- Tangíveis
- Facilmente percebidas

Na parte submersa (de acesso difícil), estão as poderosas forças Motivacionais que definem o comportamento do homem

- Intangíveis
- Custosa identificação
- (mais ainda quando se está negociando sob o efeito emocional)

O desafio do negociador cognitivo e de controlar suas emoções, usar o pensamento lógico e identificar as razões motivacionais das demandas da outra parte

Posições

Superficiais Interesses

Reais Necessidades

Objetivos

Limites

Reais Intenções



Preparação para a Negociação



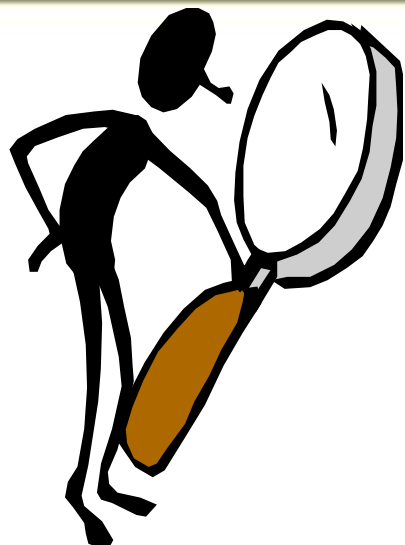
- Elaboração de opções criativas.
- Estratégias para elaboração de ganhos mútuos.
- Comunicação na negociação.
- Condições básicas para um diálogo efetivo.
- Compreensão das fontes de poder e de persuasão.
- Elaboração de um plano alternativo.
- O acordo.
- A negociação após a formalização do acordo.

Estruturação da negociação



- Para configurarmos uma negociação a fim de que seja exitosa, é necessário que levemos em conta cinco grandes objetivos, na estruturação da negociação:
 - - Mapear todo o processo de negociação.
 - - Preparar para negociar.
 - Negociar visando ao ganho mútuo.
 - Gerir situações difíceis.
 - Aprender com cada negociação.
- Depois disso, temos que vivenciar os dois grandes processos da negociação: a preparação e a negociação propriamente dita.

A Preparação



A preparação de uma negociação exigirá que cada um dos atores formule, por exemplo, as seguintes questões:

- Quais são os nossos interesses? Esclareça seus interesses.**
- Quais são os interesses da outra parte? Estime os interesses das outras partes**
- Como procederíamos se estivéssemos no lugar deles?**
- Existem stakeholders envolvidos?**
- Quais os interesses devem nos preocupar, quais os interesses são compartilhados, quais os interesses são diferentes e quais interesses são conflitantes?**
- O que você busca atingir nesta negociação?**

A Preparação



- Essas questões deverão levar a uma satisfação dos interesses para que o acordo seja durável. - **Resultado desejado**
- Para que os resultados sejam alcançados, deve-se proceder às seguintes ações específicas:
 - – Concentrar-se em interesses e não posições;
 - – Comunicar nossos interesses (talvez não sua intensidade);
 - – Perguntar sobre os interesses deles.

Negociação



- **Preparação:** o que se faz antes de iniciar um processo de negociação
- **Criação de valor:** o que se faz nos estágios iniciais da negociação
- **Distribuição de valor:** o que se faz para alcançar um acordo
- **Implementação e Avaliação:** o que se faz para implementar efetivamente um acordo.

Ganhos Mútuos



- Ações que ocorrem para o estabelecimento de uma boa reputação, pela expectativa de retorno mediante a reciprocidade, à obtenção de vantagens futuras em resposta a uma atitude justa e leal.

Vídeo - 03

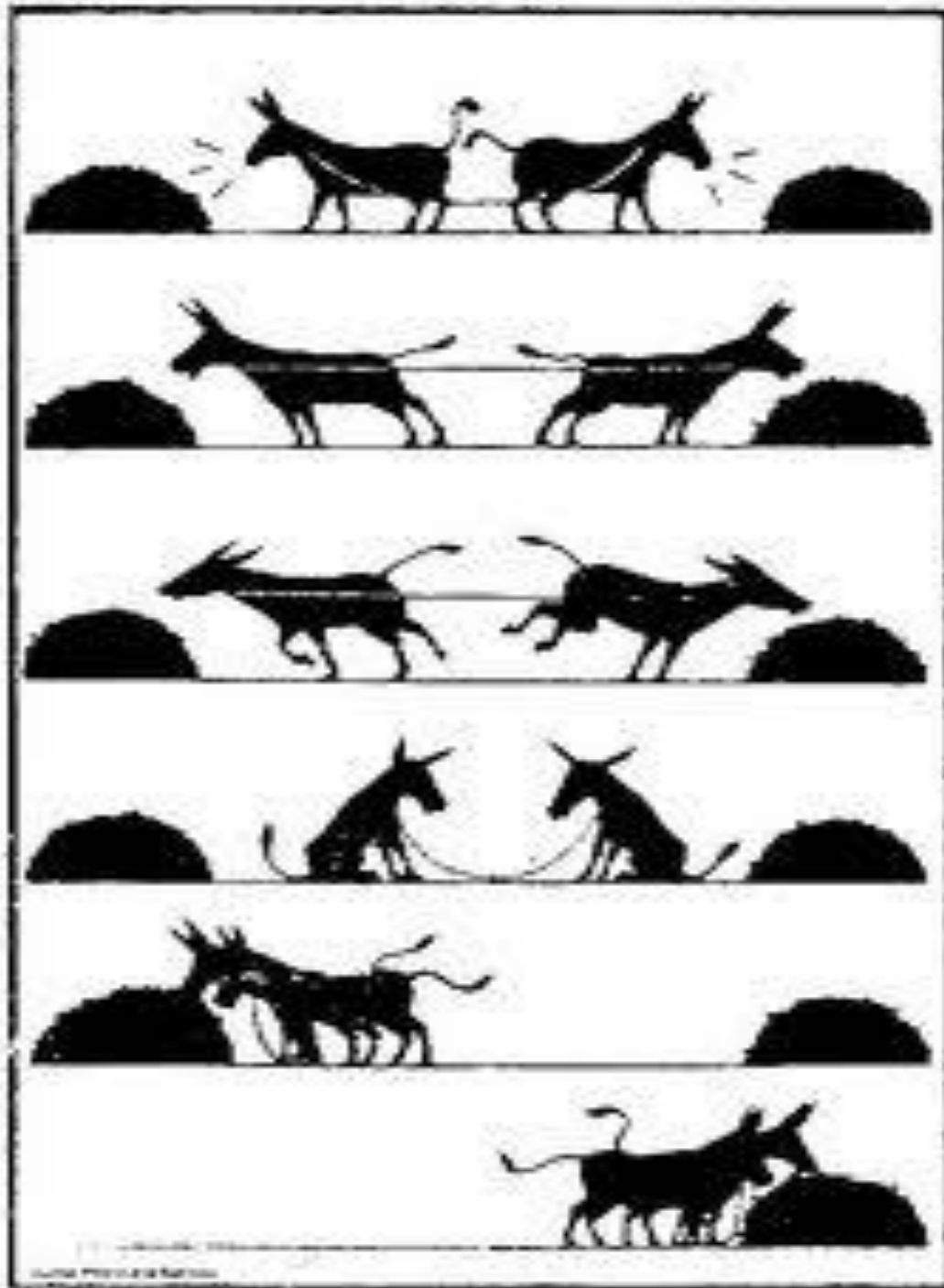


- Perde - Perde
- Ganha - Perde
- Ganha - Ganha

Ganhos Mútuos



- **Maximizar** as chances de se encontrar seus interesses, ao mesmo tempo em que as outras partes também alcançam seus interesses
- **Criar e manter** um bom relacionamento entre as partes que estão na negociação.
- **O foco central** da abordagem de Ganhos Mútuos é o foco nos interesses, não em posições.
- **Capacidade para ganhos mútuos:** cada pessoa possui algo que é desejado por outra pessoa.



Como entender o modelo de negociação "ganha-ganha".



- Realmente essa expressão é bastante utilizada mas poucas pessoas entendem realmente como se dá tal modelo de negociação. Como pode, duas pessoas que estão negociando algo, ganharem a negociação ao mesmo tempo?
- Partindo da premissa que só entramos em negociação quando há um conflito de interesses (caso contrário, seria mera transação, sem motivos para negociação), é mesmo difícil imaginar tal situação.

A Disputa da Laranja



A Disputa da Laranja



- Certa vez, duas irmãs disputavam uma laranja, sem meios de entrar num acordo. Sem perceberem que estavam sendo observadas por seu pai que espiava da cozinha, argumentavam tentando provar quem era a verdadeira merecedora de tal objeto.
- Em dado momento, quando a discussão já estava a ponto de as meninas perderem o controle e se pegarem nos tapas, o pai resolveu intervir. Pegou a laranja e partiu ao meio, dando uma metade para cada menina.
- Embora as duas agora pudessem saborear o fruto, saíram zangadas, uma para cada lado, não satisfeitas com o resultado da negociação, por mais que o pai argumentasse que aquela era a forma mais justa de resolver tal disputa.
- A irmã mais nova, com sua metade da laranja, pegou um copo no armário e, a passos firmes e sem dizer nada, foi para a varanda. Quando lá chegou, espremeu o suco da laranja no copo e frustrada com a pequena quantidade de suco que meia laranja poderia prover, olhando para o copo, atirou longe a casca no meio do quintal. Seu bico de emburrada mais parecia uma tromba.
- Enquanto isso, na cozinha, a outra irmã foi até o armário e tirou de uma das gavetas um velho canivete. Cortou a laranja em quatro pedaços e desprendeu com os dedos, delicadamente, os gomos da meia laranja que lhe restou. Frustrada, jogou os gomos em um pequeno balde de lixo que ficava sobre a pia e, olhando para as cascas que ficaram sobre a mesa, se perguntou: "Será que consigo fazer um doce com tão pouca casca?"

Como entender o modelo de negociação "ganha-ganha".



- Será que se elas tivessem perguntado uma para a outra, qual a sua verdadeira necessidade (ativa) com relação àquela laranja, elas teriam saído satisfeitas da negociação?
- Quais as diferenças entre as soluções imaginadas (imagem) por cada uma delas, e a solução imposta pelo pai?
- Quem realmente tinha poder nessa negociação?

Quais são os Princípios Universais da Negociação?



1. Comunicação Eficaz
2. Bom relacionamento
3. Descobrir o interesse da outra parte
4. Elaborar os diversos acordos possíveis
5. Convencer a outra parte de que está sendo tratado com Justiça.
6. Definir quais são opções para o acordo
7. Compromisso final

Qual é o perfil ideal do negociador?



- Ser firme e amigável
- Ser franco e persuasivo sem usar coerção
- Ouvinte interessado
- Saber apresentar seus pontos de vista
- Compreender as preocupações dos outros
- Ser criativo – produzir idéias nunca antes expostas.

Você está preparado para dizer “Não”?



- Você deve estar preparado para dizer não. E nunca admita: Estou desesperado para fechar o acordo.
- Por isso é tão importante conhecer as opções.

Como funciona uma equipe de negociação ideal?



- Pessoa com experiência, presença de espírito e conhecimento de antecedentes – que seja um advogado das preocupações e dos interesses da outra parte - Pessoa que compreenda o que está acontecendo e entenda a posição do outro, mostrando empatia, ser receptivo , perguntando e prestando atenção aos fatos.
- Pessoa Criativa - que produza novas idéias, bom relacionamento, facilitador das comunicações e que seja competente para lidar com dados e informações.
- Pessoa com capacidade de um juiz, ou seja, seja capaz de ver o que está acontecendo num contexto mais amplo.

Equipe



- **Negociador** é a figura principal e deve existir apenas um o tempo todo.
- **Conselheiro.**
- **Estrategista.**
- **Tomador de decisão final.**
- **Mediador.**

O que se deve fazer numa negociação se surgir um grande conflito entre as partes?



Deve-se fazer um intervalo:

- “Parece-me que a discussão está se tornando demasiado emotiva, talvez eu esteja me exaltando, vamos nos dar algum tempo para pensar no caso”.

Técnicas de Negociação



- **Cobertor:** O negociador apresenta uma vasta gama de reivindicações. Muitas vezes esse recurso é usado para ter-se certeza de que pelo menos obtem-se aquilo que realmente queremos e para poder determinar até que ponto, a outra parte está disposta a ceder.
- **Colchete:** Trata-se de uma tentativa de “afunilar” as reivindicações do adversário, até chegar àquilo que ele realmente quer e então determinar o que irá satisfazer a outra parte, isto é, abotoa-se um por um, cada um dos pontos que forem colocados, até chegar ao objetivo principal, que é fechar acordos.
- **Surpresa:** Consiste numa mudança rápida e ao mesmo tempo dramática nos rumos da argumentação, da posição ou abordagem.

Técnicas de Negociação



- **Debilitação:** Estratégia usada para colocar o adversário na defesa e forçar para que ele fique nessa situação. Vencer pelo cansaço, manipular.
- **Silêncio:** Usado para demonstrar certa pretensão e que não há disposição de sequer reconhecer alguma demanda ou discutir determinado assunto. Trate o silêncio com silêncio, quem quebra o silêncio, está mais disposto e apressado em buscar acordos.
- **Drible:** Técnica para dar a impressão de que se pretende uma coisa, embora o objetivo principal seja outro. Toma-se como exemplo o futebol.

Técnicas de Negociação



- **Autoridade Limitada:** Trata-se de tentar forçar a aceitação de uma posição, sob a alegação de que qualquer coisa a mais, se torna necessário, a participação de uma autoridade superior.
- **Retirada aparente:** É uma tentativa de fazer o adversário acreditar, que o jogo foi abandonado totalmente evitando qualquer discussão, a mais sobre o problema, quando na verdade foi apenas uma dramatização. O objetivo é estimular o oponente a facilitar as coisas ou modificar a sua posição, sair da defesa, e mostrar cooperação.
- **Abstinência:** Consiste em postergar uma decisão ou uma resposta, para que se tenha mais tempo de pensar. De certa forma, isto coloca certa pressão no oponente para fechar acordos, mais rapidamente.
- **Fato Consumado:** Estratégia pela qual uma das partes, alcança seu objetivo, aguardando a aceitação automática, por parte da outra, porque qualquer alteração exigirá muito mais tempo e esforços. O que já foi feito geralmente é difícil de ser desfeito.

Técnicas de Negociação



- **Data Limite:** Normalmente os participantes de uma negociação têm certo prazo para resolver a questão. Quanto mais uma das partes, souber sobre o prazo da outra, maior será a pressão que poderá exercer nos limites.
- **Bom sujeito / mau sujeito:** Um membro da equipe de negociação assume uma “linha dura”, enquanto o outro membro torna-se, amistoso e acessível. Quando o mau sujeito sai da mesa de negociação por alguns instantes, o bom sujeito oferece uma alternativa que diante das circunstâncias parece bom demais, para ser recusada na ausência.
- **Salame:** Pegar o todo e dividir em partes, obter-se algo que se quer em pequenas partes, em vez de tentar abocanhar tudo de uma só vez.
- **Reversão:** Esta estratégia trata-se de quando um negociador age de forma oposta, aquela que seria a esperada, invertendo e promovendo o “inesperado” virando o jogo.

Competição, o veneno que nos mantêm vivos...



- "A competição talvez seja o maior motor do mundo dos negócios e da prosperidade de pessoas, sociedades e países. Só vence quem compete. E só permanece na liderança quem sabe, de fato, competir. A competição nos fascina e nos estimula..."

Claudia Vassallo

Diretora da Redação da Revista
Exame

Reflexão



"Comece por fazer o que é necessário,
depois faça o que é possível e em
breve estará fazendo o que é
impossível"

São Francisco de Assis

A arte de negociar



A arte de negociar

