

PREPARAÇÃO DAS NEGOCIAÇÕES

ABERTURA DA NEGOCIAÇÃO

RELACIONAMENTO NO “CAMPO DE NEGOCIAÇÃO”

ACÇÕES FORA DO CAMPO DE NEGOCIAÇÃO

A “DANÇA” DA NEGOCIAÇÃO

PERTO DO FINAL

O FECHO

* Baseado em The Art and Science of Negotiation, Howard Raiffa

PREPARAÇÃO DAS NEGOCIAÇÕES

Conheça-se a Si Próprio

Conheça as Outras Partes

Tenha em conta as Convenções de Negociação

Considere os Aspectos Administrativos

Recorra a simulações

Defina os seus Níveis de Aspiração

ABERTURA DA NEGOCIAÇÃO

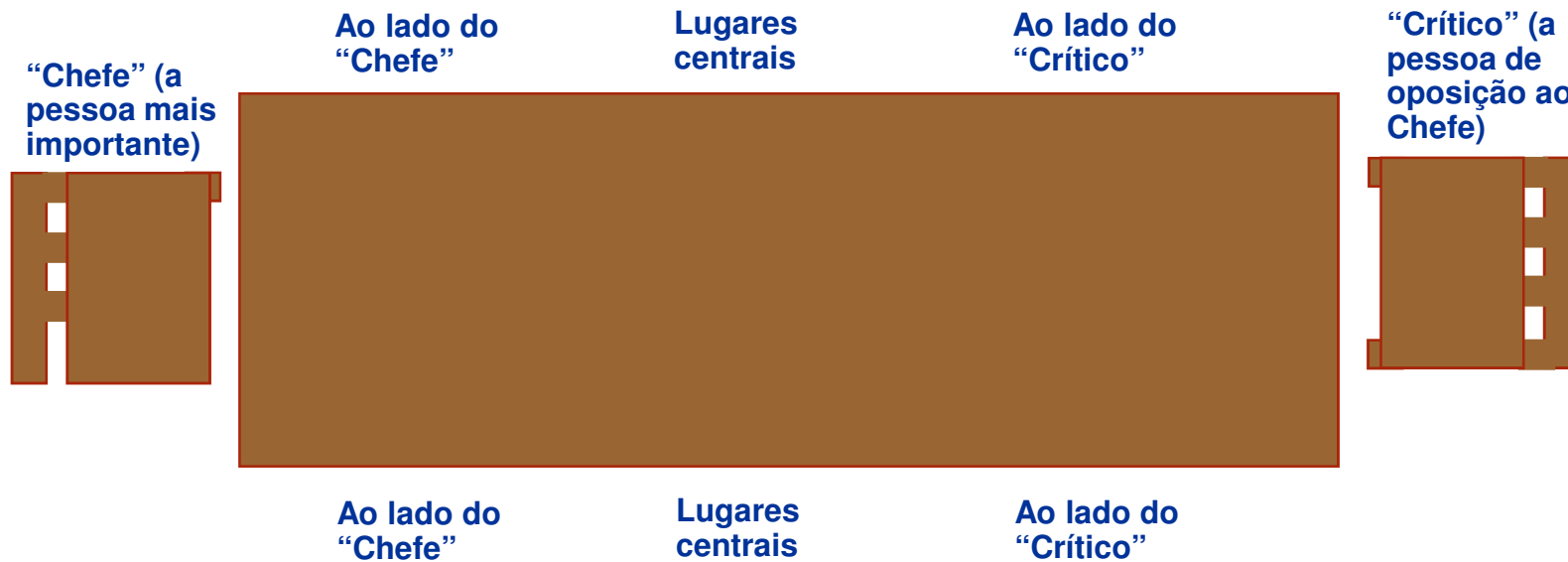
A mesa de reuniões

Negociação do processo negocial

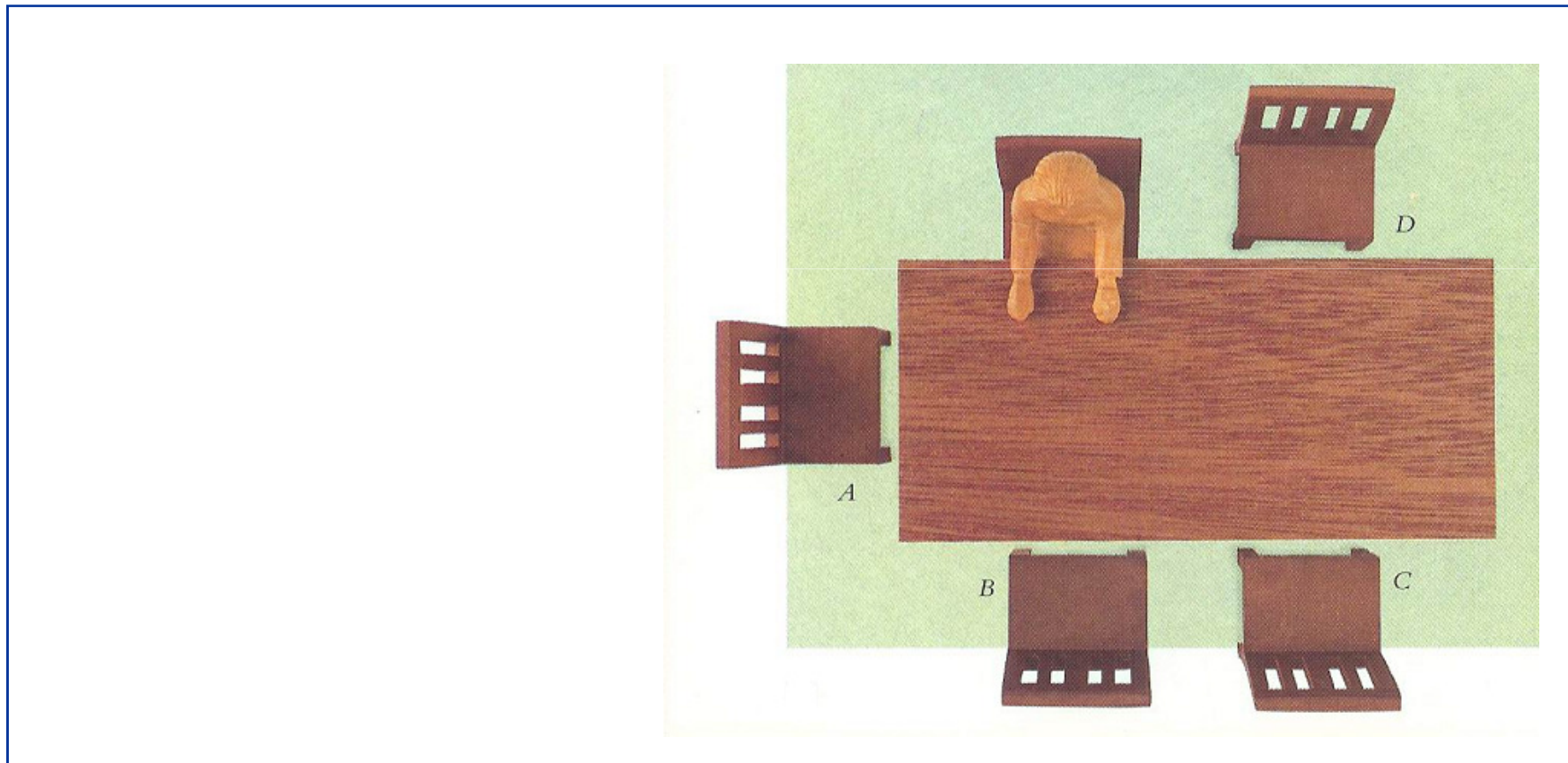
Abordagem distributiva vs integrativa

Testar hipóteses

Em situações profissionais, a escolha de lugares numa mesa tem um impacto significativo. Os melhores e piores lugares dependem da natureza da reunião e do papel a desempenhar por si.



Imagine que é um vendedor e que espera conseguir fazer negócio com o cliente na seguinte mesa. Onde se sentaria?



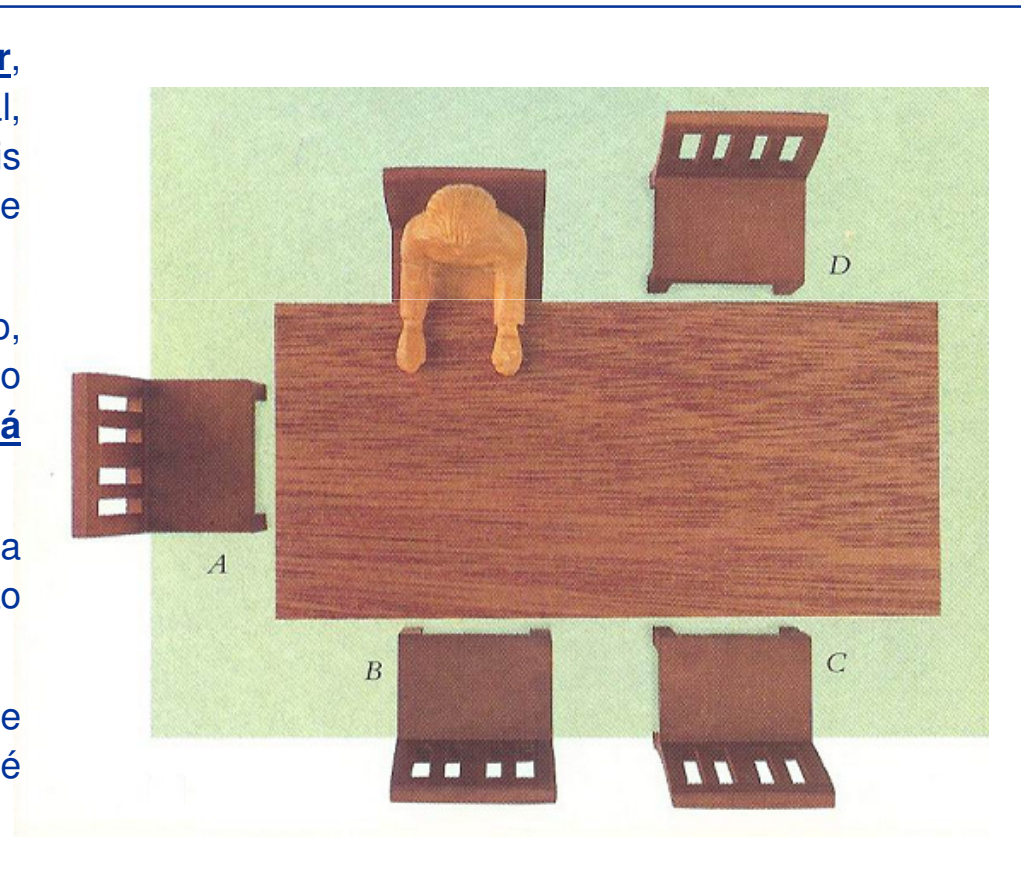
Imagine que é um vendedor e que espera conseguir fazer negócio com o cliente na seguinte mesa. Onde se sentaria?

• Geralmente, a **cadeira A é a melhor**, porque permite um bom contacto visual, mas não exerce excessiva pressão, pois o canto da mesa serve de barreira de segurança ao cliente.

• A **cadeira D** encoraja a colaboração, mas invade o espaço do comprador, pelo que **apenas é adequada quando já há uma boa relação**.

• A cadeira B é fraca, pois aumenta a pressão e pode provocar uma reacção defensiva por parte do cliente.

• A **cadeira C é a pior**, pois o cliente pode inferir da distância que o vendedor é indiferente ao resultado da reunião.



RELACIONAMENTO NO “CAMPO DE NEGOCIAÇÃO”

Criar um ambiente agradável e positivo

Estabelecer confiança

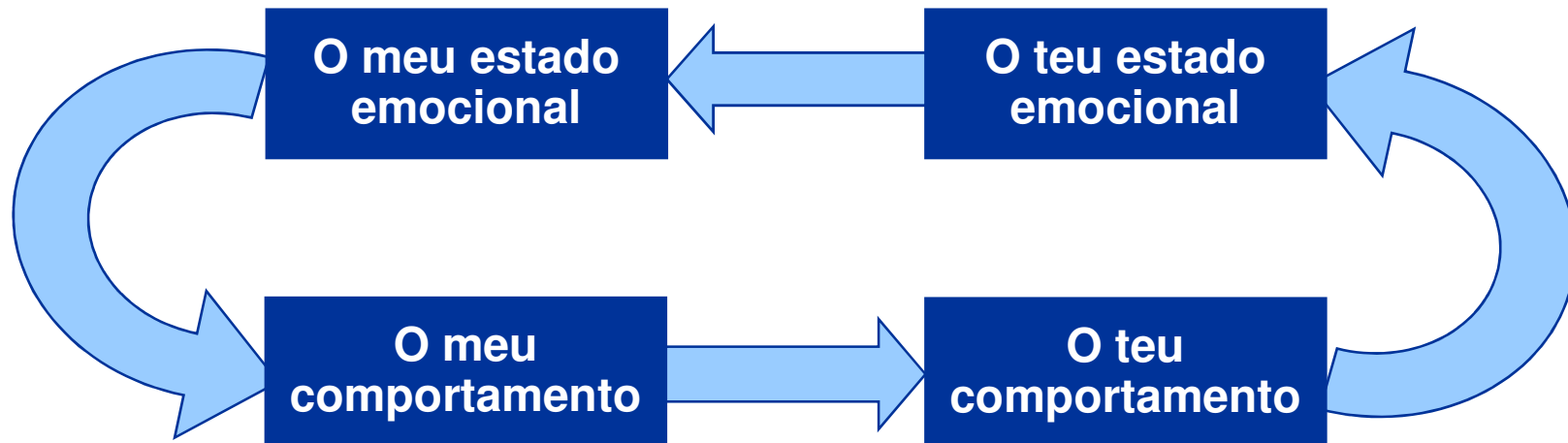
Estimular a comunicação

Desenvolver a criatividade

Escutar com atenção

Ser persuasivo

- Comunicação **não verbal** nas reuniões
 - Não só os movimentos físicos são imitados nas reuniões, mas também as emoções são copiadas
 - O meu estado emocional reflecte-se no meu comportamento, que se reflecte no estado emocional do outro, e em seguida no comportamento da outra parte.



- Comunicação não verbal exprime 3 sentimentos básicos
 - Grau de simpatia / antipatia
 - Grau de domínio / submissão
 - Grau de reacção
- Expressão dos sentimentos através de
 - Tom de voz
 - Expressão facial
 - Contacto visual
 - Postura corporal
 - Distância corporal
 -
- “Eu não disse que ele roubou o dinheiro”

1. Desconforto

Diogo foi chamado pelo seu superior Jorge, para falarem sobre o seu trabalho. Jorge, encostando para trás e à vontade, assume uma posição de superioridade. Diogo instintivamente assume uma postura de subordinação: olhos para baixo, ombros encolhidos e as mãos a remexer nos papéis.



2. Efeito de Espelho

A conversa está a progredir agradavelmente, e o Diogo começa a relaxar. Assim que o Jorge se inclina para a frente numa postura de alerta, o Diogo imita a sua postura. Esta é uma situação positiva pois reforça a relação que se está a desenvolver entre os dois.



3. Autoridade Restaurada

Desfrutando da conversa, Jorge muda a sua posição na cadeira, encostando-se para trás e colocando as mãos à volta do pescoço, numa atitude que, embora algo relaxada, demonstra a Diogo a sua senioridade e superioridade na relação.



4. Movimento inapropriado

Diogo comete agora um erro: ele decide imitar a nova postura do seu chefe. Isto cria uma situação competitiva, pois esta postura demonstra dominância. O Jorge inconscientemente sente a sua autoridade colocada em questão.



5. Colocado no seu devido lugar

Jorge reage movendo-se para a frente, numa postura forte de dominância.

Diogo, firmemente lembrado do seu status, volta a ter uma postura de subordinação, baixando a sua cabeça e tirando as mãos da mesa, demonstrando assim a sua subserviência ao seu chefe.



ACÇÕES FORA DO CAMPO DE NEGOCIAÇÃO

Piorar o BATNA da contra-parte

Melhorar o nosso BATNA

Definir sequências de negociações / coligações

Separar ou interligar assuntos

Trazer ou excluir partes ou assuntos

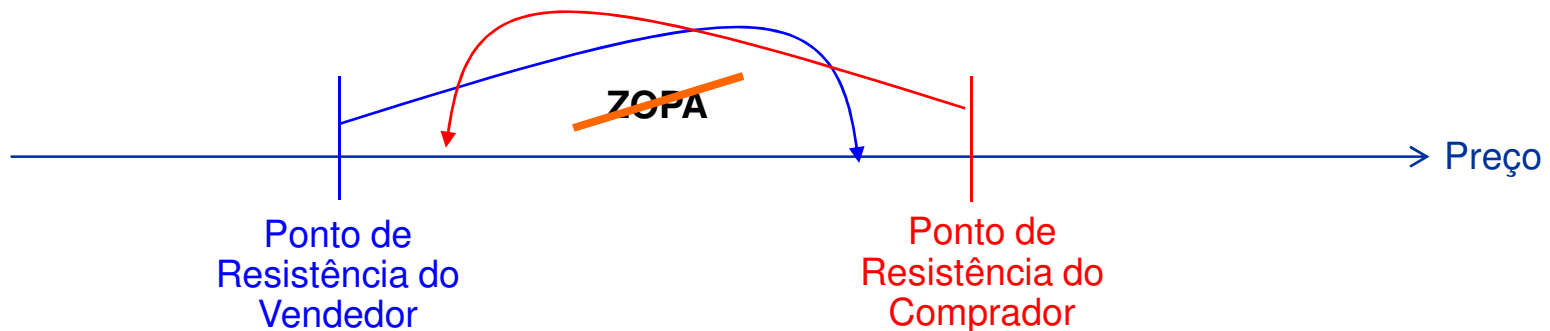
Melhorar o meu BATNA:

- Fazer "leilões" com as actuais entidades interessadas
- Contactar potenciais novos interessados;
- ...

Diminuir o BATNA do outro:

- Atrasar decisões para lhe reduzir opções;
- Criar coligações que excluam o outro
- ...

Mas tem um risco ...



A “DANÇA” DA NEGOCIAÇÃO

Oferta inicial

Padrão de concessões

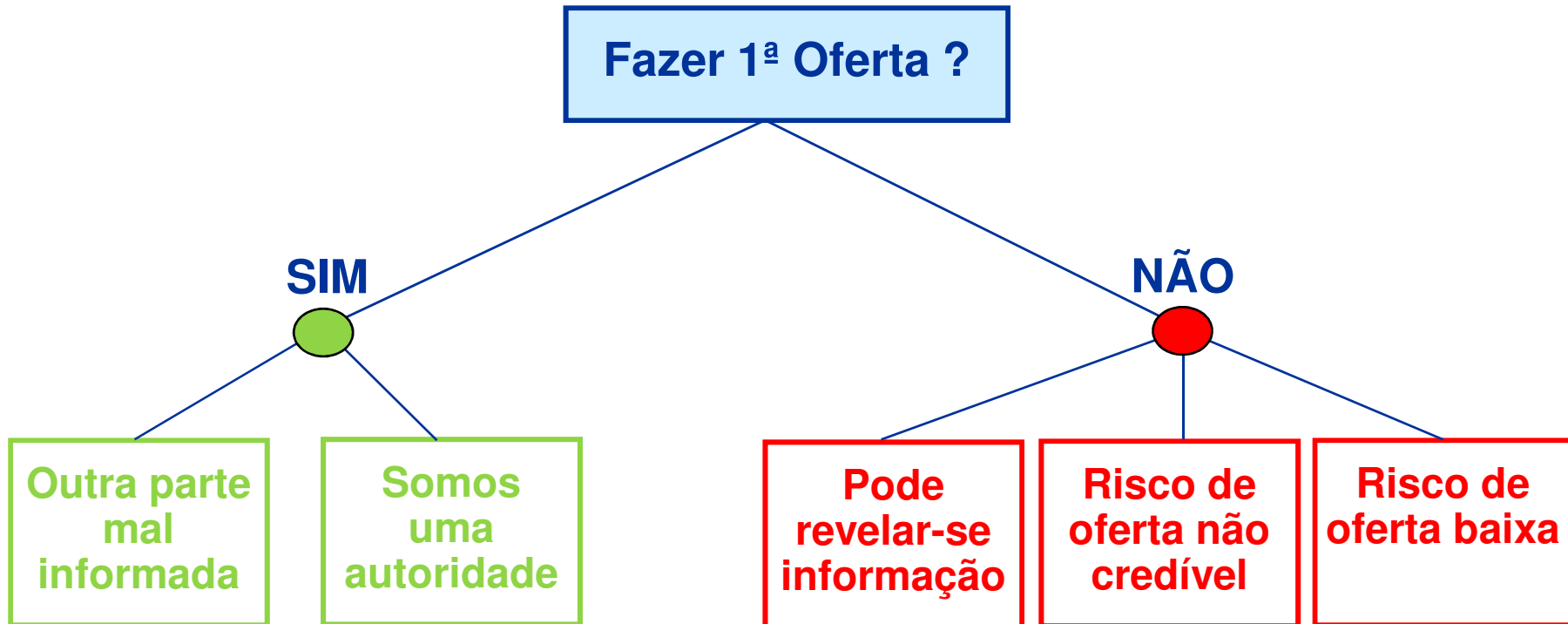
Técnicas, Tácticas e Argumentário

Reavaliação de Percepções

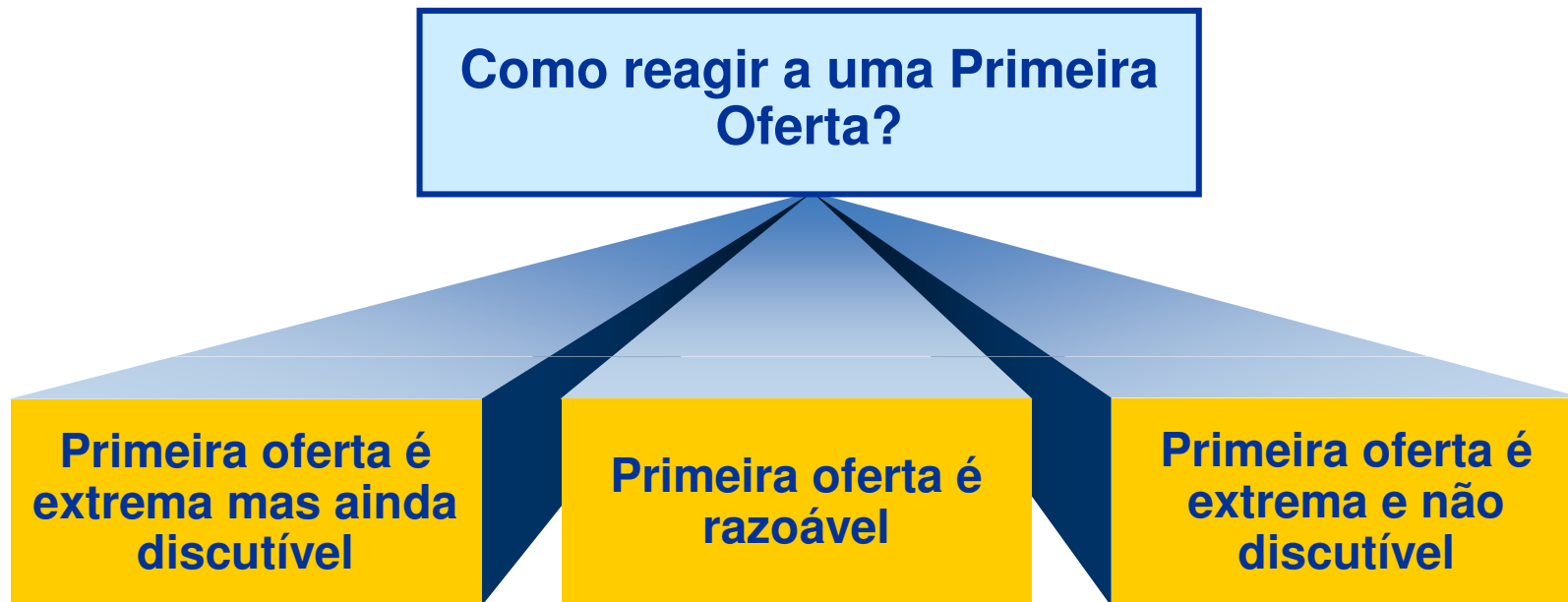
Descoberta da “fórmula”

- Âncora é o valor que limita ou influencia significativamente o intervalo de valores de uma negociação
- Métodos de ancoragem
 - Internos
 - Externos





- O ponto principal é que as partes devem preparar-se para a negociação
 - “Chance favors a prepared mind”, Louis Pasteur



Quando duas propostas estão na mesa, o ponto médio torna-se “focal”

Stu's Views © 2002 Stu All Rights Reserved www.stus.com



"I never accept a first offer."

Concessões

- Dependem do contexto
- As concessões devem ser apresentadas como relacionadas com o tipo e nível de concessões da outra parte
- Deve procurar conhecer (ou pelo menos estimar) o preço de reserva da outra parte para não conceder demais
- Comunicação “**what if**” em vez de “**this and that**”
- Aproveitar as diferenças entre custo para uma parte e valor para a outra parte

Concessões

- Modos de evitar fazer concessões
 - Aumentar o custo das concessões (afirmações públicas, invocar princípios)
 - Reclamar falta de autoridade
 - Cortar canais de comunicação
- Quando se aproxima o ponto de resistência
 - Ou concessões reduzidas, ou uma concessão elevada como última medida
- Se abordagem / orientação cooperativa, o jogo de concessões é significativamente menos “agressivo”

Concessões – 10 Regras Gerais para Ceder

1. Que o outro faça a primeira cedência
2. Se formos nós, geralmente que seja pequena
3. Nunca duas vezes seguidas
4. O outro que lute pelo que quer
5. Dificultemos e valorizemos as de pouco valor
6. Maximizemos o valor das nossas; minimizemos o das dele
7. Controlemos a qualidade e quantidade
8. As concessões podem ser anuladas; nada é fixo; depende de como se fazem e do grau de dependência de outras cláusulas que venham a ser colocadas
9. Qualquer “deixar passar” cria precedentes
10. Não cedermos sob pressão

PERTO DO FINAL

Sinalização do Final

Fazer compromissos, saber desfazê-los

Utilizar um terceiro

Alargar o domínio da negociação

SINAIS DE COMPRA

Apreciações positivas

Atitudes de posse

Pedidos de confirmação

Procura de dificuldades escondidas

Objecções pouco convincentes

Desculpas para não decidir

Perguntas sobre o pós-venda

Leitura atenta da informação escrita

Silêncio reflectido

Mudança de atitude (descontracção ou expansão)

O FECHO

Enfoque nos nossos objectivos

Resistência a elementos adicionais

Satisfação das necessidades dos negociadores

Formalização

Preparação do pós-acordo

TÁCTICAS DE FECHO DOS VENDEDORES

Convidar o cliente a levar o produto

Solicitar escolha entre alternativas

Evitar perguntas a que é fácil responder “Não”

Recapitular as vantagens para o cliente

Obter decisões parciais

Argumentar como se o cliente já tivesse decidido

Usar a conclusão condicional (se... então)

Preencher naturalmente os formulários de venda

- Experiência de situações de negociação
- Aprendizagem de conceitos e abordagens negociais



Competências

- Arquitectura da estrutura de negociação
- Utilização do poder de forma precisa e adequada
- Organização para aprender
- Criação de valor, para além da conquista de valor
- Mestria no controlo do processo
- Mediação dos próprios conflitos
- Liderança a partir do meio

* "Negotiation Analysis: A Synthesis", HBS Note, Michael Watkins, 2000

Estrutura da Negociação:

- Preparação da Negociação
- Abertura da Negociação
- Relacionamento no “campo de negociação”
- Acções fora do campo de negociação
- A Dança da Negociação
- Perto do Final
- O Fecho

Um Excelente Negociador

Estratégia na Prática:

- 1 – **Tomar a iniciativa ou deixar rolar** (estratégia ofensiva ou defensiva);
- 2 – **Ser frontal ou contornar as situações** (estratégia directa ou indirecta, com menor ou maior manipulação do factor tempo);
- 3 – **Cooperar ou procurar conflito** (orientação estratégica, que depende também do estilo do negociador);
- 4 – **Abrir ou fechar a negociação** (dar espaço à negociação ou restringir essa mesma negociação);
- 5 – **Inverter a estratégia** (responder de forma simétrica às respostas da outra parte; de forma mais complexa que um sim/não).



Os procedimentos:

No plano do «confronto»:

Técnica – Manobra durante um determinado período de tempo

Táctica – Manobra durante um momento específico da negociação

No plano material:

Organização da negociação (momento, lugar, recursos materiais,...)

A sequência:

...os primeiros 5 minutos

a apresentação das motivações e do objecto negocial

a primeira exploração do carácter geral dos negociadores

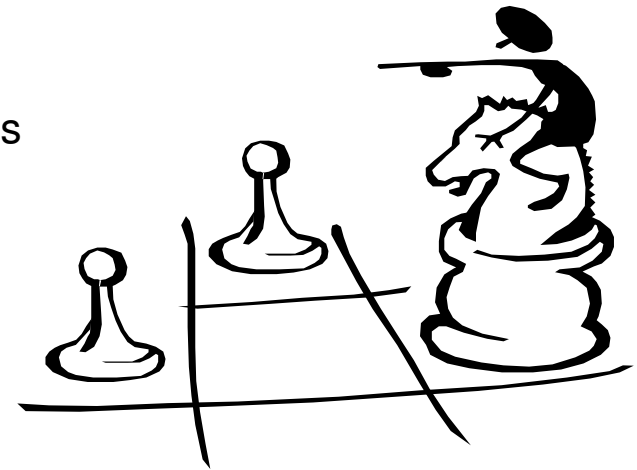
a primeira análise dos problemas

a argumentação

os pontos de divergência,

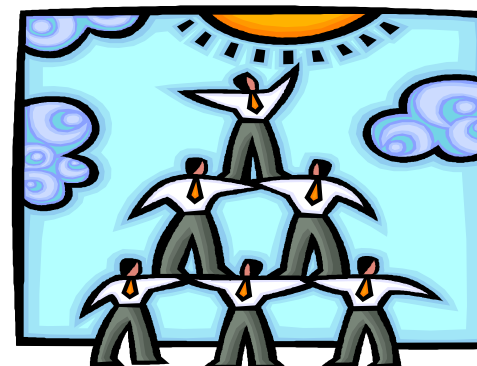
a procura activa de soluções

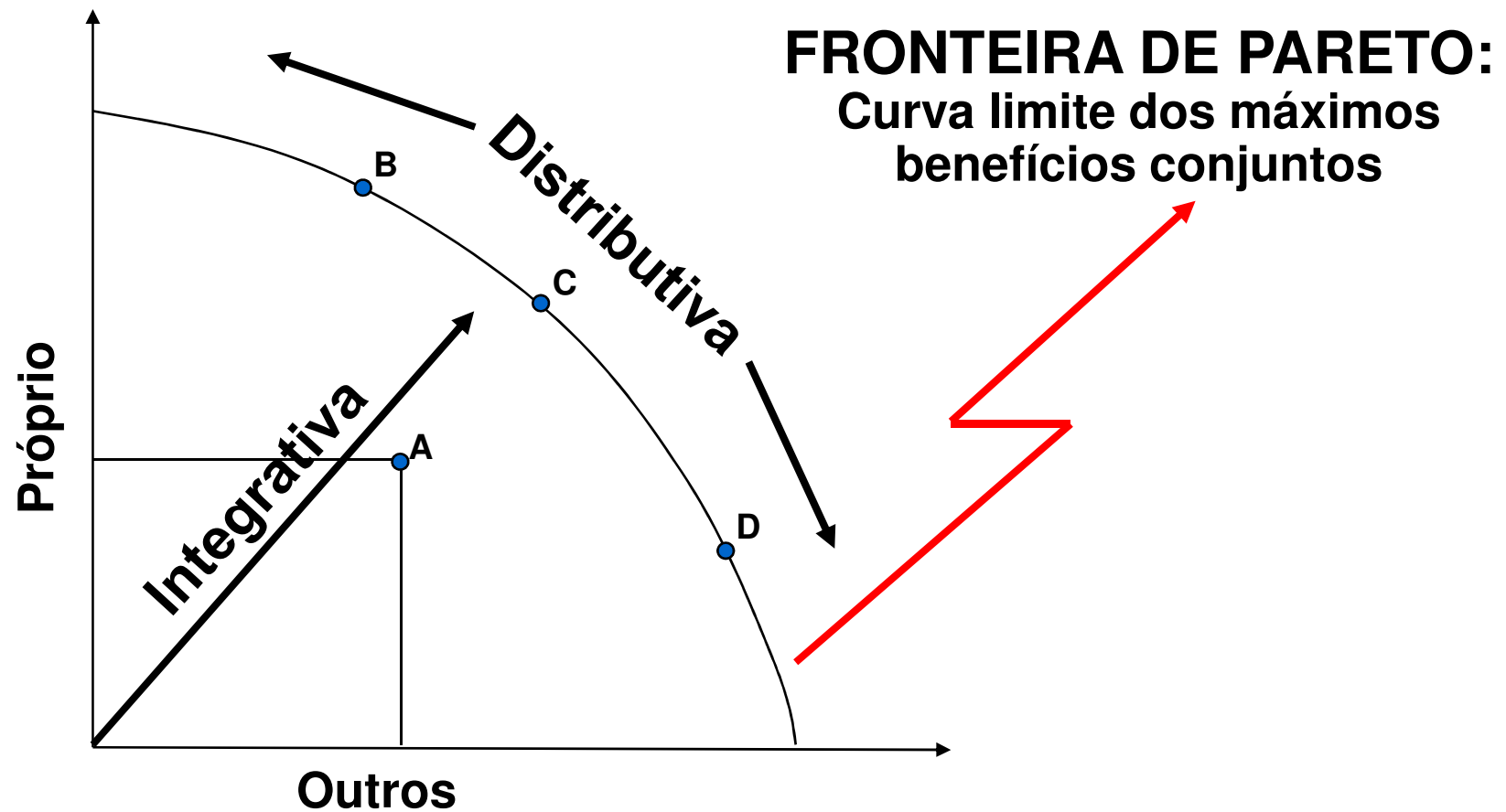
a definição concreta da solução ou do desacordo.



Preparação Negocial (elementos genéricos):

- 1 – Fixação de **Prioridades** e **Objectivos**
- 2 – **Orientação Negocial** (Integrativa vs Distributiva)
- 3 – **Cenários** de Negociação (em função deles decide recursos e outros)
- 4 – **Quadro** de Negociação (local, procedimentos, outros)
- 5 – Fixação de **soluções de substituição** (fundamental noção de **BATNA**) e **quadros de retrocesso**





Três aproximações possíveis:

Primeira Aproximação (Calero, 1979)

- Antecipação dos **comportamentos**;
- Pontos/**problemas** e **objectivos**;
- **Poderes** e **alavancas**;
- Visão geral da **estratégia** e **táticas**;
- **Compromisso** e **retrocesso**;
- Características **psicológicas**;
- Composição da **equipa** de negociação;
- **Apoio exterior**;
- **Suporte logístico** (sentido estrito);
- Análise das consequências do **pós-negociação**.



Segunda Aproximação (Lewicki et al, 1985):

- **Conflito** (situações de conflito, natureza das relações anteriores)
- **Objectivos** (tangíveis, intangíveis e graus de prioridade, para ambas as partes)
- **Soluções** (posições, interesses, necessidade de informação, prioridades, relação/distribuição das alternativas possíveis)
- **Análise da outra parte** (características dominantes, reputação, estilo, necessidade de informação complementar) constitui o conteúdo da categoria seguinte.
- **Vantagens concorrenciais** (pontos fortes e fracos de argumentação em ambas as partes)
- **Processo negocial** (estratégia, ambiente, meios e recursos necessários, opções em caso de insucesso, desenvolvimento da ordem de trabalhos).



Uma alternativa à segunda aproximação (também Lewicki et al, 1985):

- Pesquisa das **forças** e **fraquezas** de ambas as partes;
- **Informação** a obter, a partilhar e a salvaguardar;
- **Estratégia** a perseguir (objectivos, soluções de substituição);
- **Necessidades respectivas** a curto e a longo prazo;
- **Pontos** em **acordo** e em **desacordo**;
- **Táticas** a utilizar;
- **Argumentos**;
- **Posições** de ambas as partes;
- **Aspectos inter-culturais** (nos casos exigidos).



Terceira Aproximação (Fisher e Ury, 1981):

- **Alternativas** possíveis e a melhor, nomeadamente fora da negociação (**BATNA**)
- Os **interesses** próprios e os da outra parte;
- Quais as **opções possíveis**? Pode-se chegar a um melhor acordo?
- A **legitimidade das soluções** encontradas;
- A **comunicação** entre as partes;
- A **relação** dos parceiros de negociação: como melhorar a relação de interacção?
- As **propostas implicadas nos compromissos**. Quais são? Se são realistas e por que ordem devem ser consideradas? São vendáveis? Serão susceptíveis de ser aceites e traduzidas na realidade?



Como se articulam as três aproximações?

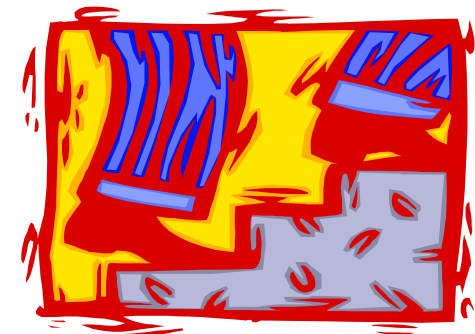
- (1) Em primeiro lugar faz-se um **diagnóstico inicial** (qual o ponto de partida?), sendo a sua função clarificar e informar;
- (2) Num segundo lugar surge a **estratégia** (para onde se deve ir?), cujo eixo se situa em torno da busca de opções, da fixação de objectivos e das posições relativas, bem como da enumeração, relação, ordenação e colocação dos meios;
- (3) Por último apresentam-se as **questões pontuais preliminares ao desenvolvimento do processo** (como abordar a negociação no seu desenvolvimento pontual?) preenchendo a função de organização, estabelecendo os procedimentos, entre outros.



Três fases da preparação negocial:

	Diagnóstico	Estratégia	Desenvolvimento pontual
Questões chave	Qual o ponto de partida?	Que direcção seguir?	Como organizar operacionalmente e pontualmente?
Eixo de conteúdo	O quê? Porquê? Quem?	E se? Onde? Como? Quando?	Como? Com quem? Com quê?
Funções	Clarificar /identificar Aprender, informar e definir	Imaginar/criar, arriscar, priorizar, orientar, mobilizar, investir, decidir, determinar e agir	Preparar a execução, organizar, desenvolver

- **Definir o objecto** (real ou oculto) a debater; segmentar o objecto principal em objectos secundários e responder ao quê da negociação;
- **Determinar o contexto geral ou particular** referente à situação negociada, entrando em linha de conta com os eventuais antecedentes, as analogias possíveis, entre outros;
- **Interpretar os interesses de cada uma das partes envolvidas** e, eventualmente, afectar-lhes prioridades ou, em todo o caso, pesos ou importâncias relativas;
- **Definir a relação de forças existente**, as suas componentes (receios, vulnerabilidades), o seu grau de estabilidade, a sua modificação e a evolução possível;
- Interpretar a **personalidade e o estilo dos negociadores**.



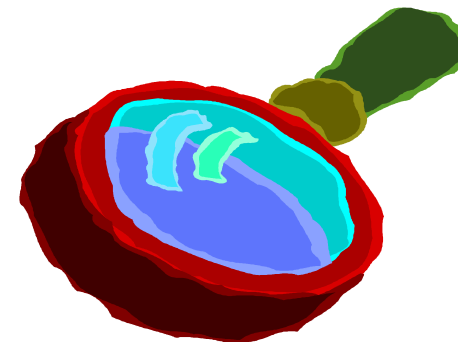
- A **procura criativa de todas as opções** em aberto, as alternativas e o conjunto de todas as soluções possíveis;
- A **determinação das prioridades e a fixação dos objectivos**;
- A tradução dessas prioridades e objectivos na definição das posições e cálculos a realizar quanto à **existência/ausência da ZOPA** – *Zone of Potential Agreement*;
- A clarificação das **vantagens/custos globais do acordo** desejado **em relação ao BATNA**;
- A definição preferencial da **orientação geral** e do quadro de negociação, em função dos objectivos e do *BATNA*;
- O **inventário e a selecção dos principais meios disponíveis** para influenciar de uma forma capital a negociação;
- A fixação das **escolhas estratégicas principais**;
- A análise da oportunidade de adoptar uma determinada **técnica principal no desenvolvimento do processo**.

- A **composição da equipa** de negociação e/ou definição dos mandatos;
- As **decisões** sobre os **procedimentos**;
- As **decisões** sobre **organização** e **logística** (sentido estrito);
- A **ordem de trabalhos** e o **tipo de argumentação**;
- A **formulação das primeiras questões**;
- A **forma** de iniciar a **fase de pós-negociação**.



Principais:

- (1) **Divisão do Objecto** em pontos a negociar separadamente (**e.g.: técnica do salame, tipicamente mais distributiva**);
- (2) **Distribuição e Reagrupamento dos Objectos** a negociar, por articulação e mudança (**e.g.: método de articulação (global), mais integrativo**);
- (3) **Ampliação do Objecto** (**e.g.: ampliação e transformação**).

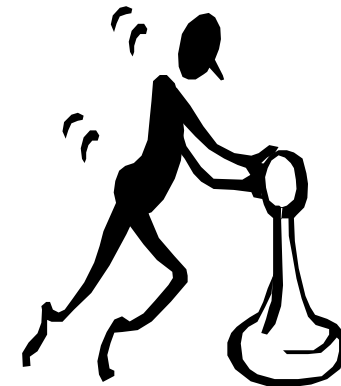
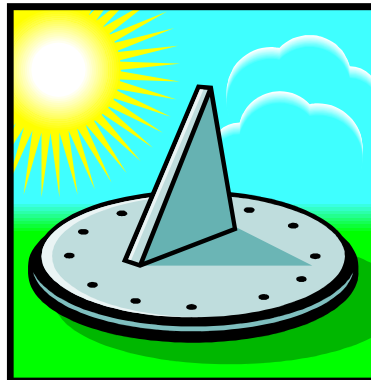


Subsidiárias:

- **Globalização** (procura de tradução financeira dos *payoffs* negociais);
- **Deslocação-Retorno** (procura criar pilares fictícios, retirados a dado momento negocial);
- **Balanço** (descrição do activo – 1º (pretende-se ganhar mais) – e passivo – depois (pretende-se equilibrar/conceder/satisfazer) – da parte adversa);
- **Manipulação do Tempo**;
- **Patamares** (formulação excessiva e caricatural e soluções possíveis, das quais uma delas deve ser a preferida pelo negociador);
- **Utilização do Poder**;
- **Manipulação da Relação**;
- Uso de **Concessões**;
- **Bloqueios e impasses**;
- **Fecho** negocial



- (1) Com base no **movimento negocial**;
- (2) Com base no **tempo**;
- (3) Com base na **distorção da comunicação**;
- (4) De **origem diversa**;
- (5) **Colaborativas**.



- (1) Com base no **movimento negocial** (maioritariamente distributivas):



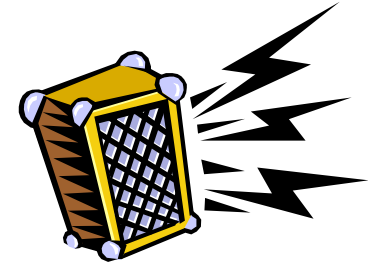
- **Promessas e Ameaças** (promessa é a outra face de uma ameaça);
- **Assunto Encerrado** (simular o fim da negociação);
- **Tudo ou Nada** (Pegar ou Largar);
- **Concessões Assimétricas**;
- Sistemática **Colocação em Causa** (negação, desgaste);
- **Pressões Físicas** (compleição física);
- **Movimentação Irreversível** (tática dos dois carros frontais);
- **Exigências Excessivas** (pressão; fazer baixar expectativas).

(2) Com base no **tempo** (maioritariamente distributivas):

- Tempo como **retardador** do movimento negocial;
- Tempo como **acelerador** do movimento negocial;
- **Silêncio**;
- **Esquiva** (uso de elementos externos à negociação);
- Colocação de eventuais acordos sistematicamente entre **parêntesis** (dúvida);
- **Interrupção** de reuniões negociais;
- **Postecipação** de assuntos importantes para o fim.



(3) Com base na **distorção da comunicação** (maioritariamente distributivas):



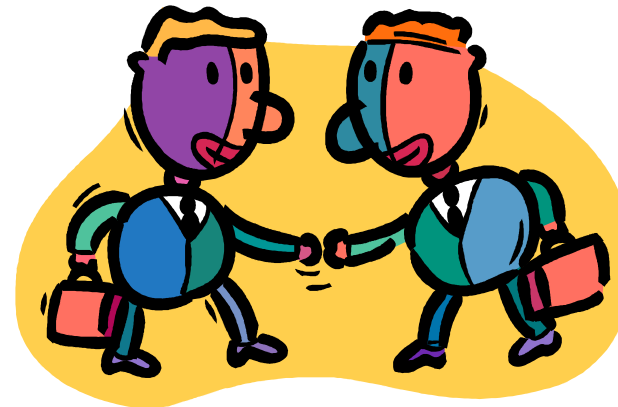
- **Bluff** (meia verdade ou *bluff*)
- **Desinformação** (recusa de escuta);
- **Mensagens** (sobre o passado e sobre questões já negociadas);
- **Argumentação** parcial (retórica ou dialéctica de carácter negativo);
- **Ataques Personalizados**;
- **Recusa de legitimidade**;
- **Atitudes destabilizadoras** (gestos, posturas,..., que acentuam negativamente a negociação);
- **Falsos rumores** (histórias sem fundamento, ;
- **Balões de ensaio** (criação de pilotos perfeitamente desfavoráveis para um dos lados).

(4) De **origem diversa** (fortemente distributivas):

- **Dramatização** simulada;
- **Organização Truncada** (uso elementos externos como o frio, sala, condições...);
- **Coligações Hostis** (coligações exteriores que criam destabilização na outra parte);
- **Tentativa de divisão da equipa adversária**;
- **Violação segredo confidencialidade** (quando tal se dá a conhecer para intimidar a outra parte);
- **Lisonja** (Quando se procuram atenuar as capacidades contrárias);
- **Good Guy/Bad Guy**;
- **Persuasão**;
- **Lowball/Highball** (começo com uma oferta ridícula...);
- **Ninharia**;
- **Confissão** (de mentiras...para ganho de credibilidade).

(5) **Colaborativas:**

- Promessas credíveis e fechadas;
- Reciprocidade;
- Acordos contingenciais;
- Dificuldades entre parêntesis;
- Comunicação construtiva;
- Propostas construtivas;
- Balões de ensaio;
- Novidades;
- Testes;
- Ofertas de Garantia;
- Arbitragem/Mediação;
- Alianças de Reforço;
- Condições Externas Propícias;
- Compensação não Específica;
- Compatibilização de Prioridades;
- *Brainstorming*;
- FOTE / JOTA (total abertura).



- Questionar mais que argumentar

$$\text{Rácio Crítico Argumentação} = \frac{\text{\# de Questões}}{\text{\# de Argumentos}}$$

- O que se pretende com as questões?
 - Captar a atenção do interlocutor;
 - Obter informação;
 - Fornecer informação;
 - Provocar uma reflexão;
 - Acelerar uma conclusão.





Como?

- As questões a utilizar devem **preparar-se** convenientemente e ser previamente formuladas; pensar a quente é sempre mais complexo;
- As melhores respostas para questões surgem não à mesa de negociação mas como resultado do trabalho de **preparação da informação**, sua análise e pesquisas associadas;
- As sessões de **simulação negocial e de brainstorming** devem ser efectuadas nas organizações como formas de preparação para a contenda negocial;
- As perguntas aparentemente **ingénuas** não devem ser evitadas;
- As **perguntas que dão lugar a respostas evasivas** devem ser colocadas e não evitadas;
- As perguntas merecem um **espaço próprio** e uma resposta; não se deve falar na sequência da pergunta;
- As perguntas devem ser **repetidas** e voltar a ser formuladas se as respostas são evasivas e/ou insuficientes;
- As **perguntas para as quais se sabe a resposta** não devem ser evitadas; ajudam a verificar a credibilidade do interlocutor.

1. Questões

2. Escuta

3. Comunicação não Verbal

4. Argumentário

1. Questões *

- Questione significativamente mais do que afirme
- As questões permitem
 - Captar a atenção do interlocutor
 - Obter informação e fornecer informação
 - Provocar uma reflexão
 - Acelerar uma conclusão

* "Give and Take: The Complete Guide to Negotiating Strategies", C. L. Karass, 1974

1. Questões

- Como se deve questionar
 - Prepare as questões antes das negociações
 - As perguntas aparentemente ingênuas não devem ser evitadas
 - As perguntas que dão lugar a respostas evasivas não devem ser evitadas; e devem ser repetidas se as respostas não nos satisfazem
 - As perguntas para as quais já sabemos a resposta não devem ser evitadas, pois servem para verificar a credibilidade da outra parte e para “comprometê-la”

1. Questões

- Como se deve questionar (cont.)
 - Deve dar tempo para a resposta às suas perguntas, não falando na sua sequência
 - Não faça perguntas hostis, a menos que pretenda um conflito aberto
 - Não faça perguntas para colocar a honestidade da outra parte em causa, pois não será assim que a torna honesta
 - Não interrompa ou deixe de ouvir pelo facto de ter questões a colocar; anote as questões que queira colocar num papel para as colocar depois
 - Não faça perguntas para demonstrar inteligência, pois podem ser afrontadoras
 - Não sobreponha questões às questões do seu lado que ainda estão por responder

2. Escuta

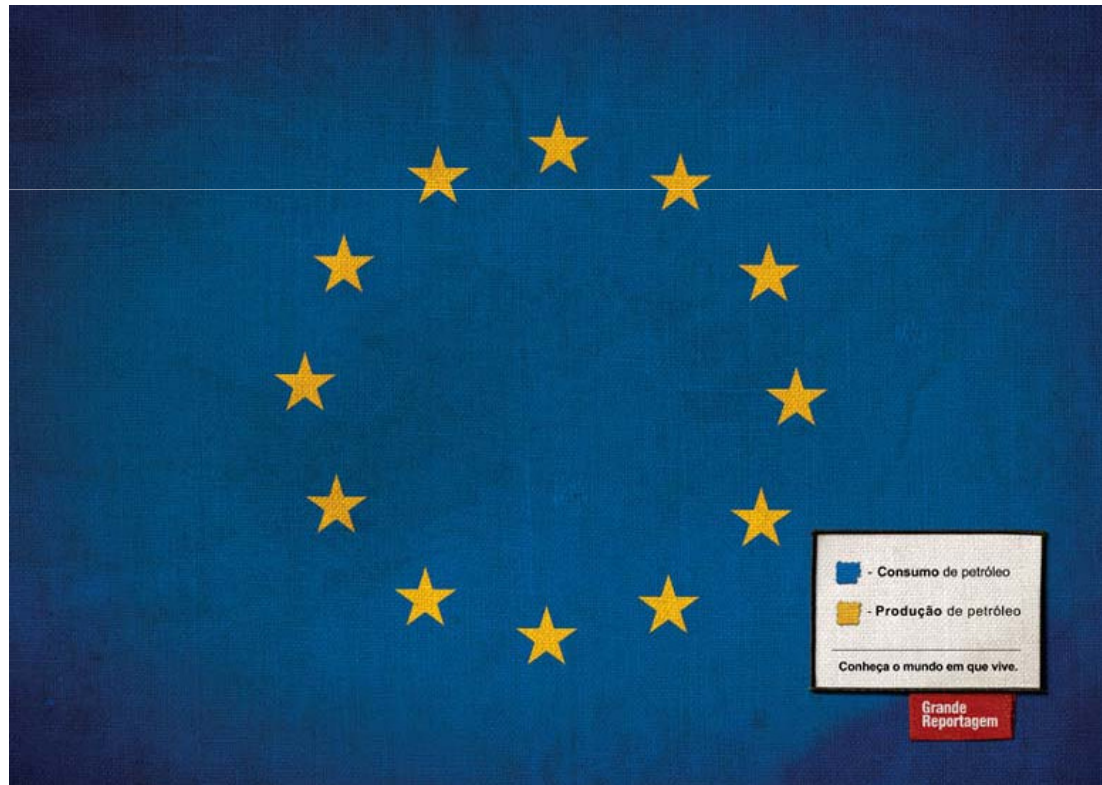
- Obtém informação adicional
- Valoriza a relação com a outra parte
- Valida as suas ideias e suposições iniciais
- Permite-lhe ler nas entrelinhas
- Deve repetir o que foi dito para assegurar que percebeu bem o que escutou
- Em certos casos, permite que a outra parte desabafe e se sinta melhor, não a devendo contrariar

3. Comunicação Não Verbal

- A comunicação não verbal deve estar de acordo com a comunicação verbal
 - Comunicação não verbal inclui o tom de voz, a expressão facial, o contacto visual, a postura corporal, a distância corporal, ...
 - O desacordo entre as duas gera desconfiança na outra parte
 - Em caso de desacordo entre a comunicação verbal e a não verbal, a outra parte tenderá a basear-se na comunicação não verbal

3. Comunicação Não Verbal

Uma imagem vale mil palavras ...



4. Argumentário

- A convicção dos argumentos baseia-se em sentimentos e racionalidade
- Estimule a outra parte a falar
- Incite a outra parte a dar-se a conhecer
- Não deprecie a outra parte
- Tenha confiança em si, não se colocando como vítima
- Agradeça à outra parte os seus comentários, mesmo que sejam negativos

4. Argumentário (cont.)

- Controle os seus sentimentos, começando por identificá-los e expressando-os depois se e em função do impacto que têm na outra parte
- Dê provas de um sólido sentido de humor
- Ao ordenar os seus argumentos, não comece por um demasiado forte
- Alterne o tipo de argumentos, entre factos, princípios/valores; entre aspectos económicos, sociais, culturais, políticos, etc
- Utilize a contra-argumentação
- Reduza ao absurdo quando aplicável

Frases típicas	Conceitos subjacentes
Corrija-me se estou errado	Verifique os factos a fim de que ambas as partes estejam de acordo
Apreciamos o que fez por nós	Separe a pessoa do problema. Dê apoio pessoal ao outro mas não à sua posição
Pomos a justiça acima de tudo	As suas posições devem basear-se em princípios
Gostaríamos de chegar a um acordo, não na base do poder ou dos interesses pessoais, mas na base dos princípios	Defenda a sua posição baseando-a em princípios, mesmo que o oponente procure personalizá-la
A confiança não está aqui em causa	Dê ênfase ao princípio da equidade

Frases típicas	Conceitos subjacentes
Posso pôr-lhe umas quantas questões para verificar se aquilo que eu penso está correcto?	Faça perguntas de preferência a afirmações
Em que princípio se baseia para agir dessa forma?	Procure identificar os princípios da outra parte
Deixe-me ver se percebi aquilo que me disse	Oiça activamente – reformule e clarifique
Vou pensar e depois dou-lhe uma resposta	Não decida logo. Dê tempo para examinar o problema e preparar uma resposta
Deixe-me explicar-lhe qual a minha dificuldade em seguir o seu raciocínio	Apresente as suas razões antes de avançar com uma nova proposta

Frases típicas	Conceitos subjacentes
Uma solução justa poderia ser...	Apresente a proposta em termos de norma de justiça
Caso esteja de acordo ... ou caso esteja em desacordo...	Apresente as consequências alternativas para a eventualidade de um acordo ou de um desacordo
Gostaríamos de chegar a um acordo da forma mais satisfatória para si	Dê oportunidade a que o outro tenha alguma influência no acordo final
Foi um prazer ter negociado consigo	Final conciliatório, mesmo que não se sinta inteiramente satisfeito

Observação Negocial. O que devo observar?

- Abertura;
 - Informação;
 - Movimentos no Interior da Negociação;
 - Credibilidade;
 - Estratégia;
 - Fecho Negocial.
- Fecho Negocial
 - Avaliação Negocial (curto e ML prazos)



- Introdução
- Negociação baseada em princípios
- Negociação baseada em forte componente analítica
- Negociar com clientes difíceis
- Negociar pacotes de itens
- Negociar fortemente centrado em preço e com itens únicos



- Orientação **construída** através da **experiência** e do **acumulado de situações**;
- O apoio de elementos externos e a ênfase em **grelhas de negociação** para que **nada seja deixado ao acaso e sem preparação**.
- Consciência dos factores que contribuem para **decisões irracionais** procurando **racionalizar** as mesmas
- Tornar o **processo o mais racional** possível:
 - avaliar, objectivamente, as **alternativas a um acordo** negocial por cada uma das partes,
 - avaliar os **interesses e as prioridades**.
 - compreender as **componentes integrativas e distributivas** da negociação.
 - **metodologia** ou uma aproximação negocial **estruturada**
- **Construir o seu próprio caminho**, a sua estrutura e a **framework** negocial que mais se adequa ao seu perfil e à negociação **específica** em causa.

PROBLEMA Posições negociais: que jogo prefere?		SOLUÇÃO Mude as regras do jogo – negocie méritos
Flexível	Intransigente	<p>Por Princípio Os participantes são a solução para os problemas. O objectivo visa atingir, com eficácia e amizade, um resultado ponderado.</p> <p>Separe as pessoas dos problemas Seja flexível com as pessoas e intransigente com os problemas. Avance, independentemente da sua confiança.</p> <p>Centre-se nos interesses e não em posições. Descubra interesses. Evite assumir posições definitivas.</p> <p>Crie opções para proveito mútuo. Desenvolva múltiplas opções para escolha; decida mais tarde.</p> <p>Esforce-se por utilizar critérios objectivos. Tente obter um resultado baseado em normas e independente da vontade. Seja razoável e mantenha-se aberto ao diálogo; ceda aos princípios mas nunca à pressão.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Os participantes são amigos. • O objectivo é o acordo. • Faça concessões para cultivar a relação. • Seja flexível com as pessoas e os problemas. • Confie nos outros. • Mude facilmente de posição. • Faça propostas. • Dê a conhecer a sua posição. • Faça cedências para chegar a um acordo. • Procure uma única resposta: aquela que a outra parte aceitará. • Insista no acordo. • Tente evitar o confronto de vontades. • Ceda à pressão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os participantes são adversários. • O objectivo é a vitória. • Exija concessões como condição para a relação. • Seja intransigente com os problemas e com as pessoas. • Não confie nos outros. • Mantenha a sua posição. • Faça ameaças. • Não revele a sua posição. • Exija contrapartidas para chegar a um acordo. • Procure uma única resposta: aquela que você aceitará. • Insista na posição. • Tente ganhar no confronto de vontades. • Pressione. 	

AGENDA PARA ANÁLISE

Pré-pré-negociação

Estabelecer as possibilidades de uma negociação.

Preparação Individual (*Round #1*)

Deve pensar-se em:

- Interesses, visões, alternativas à negociação, opções e relacionamentos;
- Procurar informação sobre a outra parte;
- Procurar saber qual o processo que se pretende seguir.

Pré-Negociação (*Round #2*)

Discutir o processo negocial:

- Fazer força para que se adopte pelo menos o princípio JOPA (*POTE*).
- Seleccionar e partilhar informação *selectivamente*.
- Avaliar a *vontade da outra parte* em partilhar, de forma séria, informação.
- Fazer um *brainstorm* dos itens a serem negociados e admitir as possibilidades de resolução para cada um deles.
- *Não usar* quaisquer tácticas negociais.
- Preparar em *conjunto* o template negocial, listando as soluções possíveis. Posteriormente, devem-se *combinar*, dividir, modificar os itens de modo a obter separação (*independência*), tanto quanto possível, entre eles.
- *Não reclamar* sobre a negociação.
- *Eliminar*, se possível, *soluções dominadas* ou não eficientes.
- *Ordenar as soluções possíveis* para obter uma template na forma canónica mais correcta.

AGENDA PARA ANÁLISE (cont.)

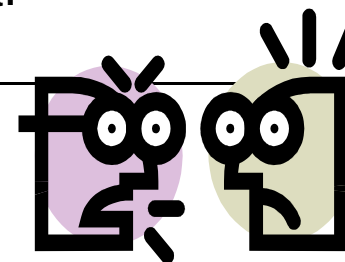
Preparação Individual (*Round #3*)

- Análise qualitativa dos itens (*ordenação dos itens por importância decrescente*).
- Análise quantitativa dos itens (*alocação de pontos aos vários itens*).
- Análise quantitativa para cada item (*completar a análise quantitativa*).
- Análise do *BATNA* (usando ferramentas de apoio à decisão).
- Análise dos pontos de resistência (*atribuir scores ao BATNA*).

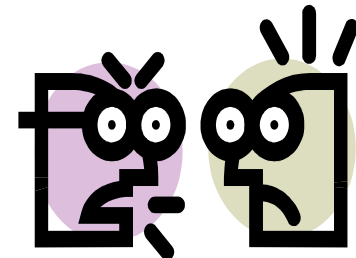
Negociação (*Round #4*)

- Partilhar informação qualitativa sobre os itens (uso de escalas tipo elevado, médio, fraco).
- Tentar trabalhar e acordar os pontos extremos (itens) e com fortes possibilidades de se tornarem não balanceáveis.
- Comparar os scores mútuos e comparar os scores com os pontos de resistência.
- Estimar o ponto de resistência da outra parte.
- Fazer análise eficiente conjunta (explorar a fronteira de máxima eficiência para determinar os potenciais ganhos mútuos).
- Estimar o máximo valor possível por via de um acordo (MVP) (depende da percepção do ponto de resistência da outra parte e de como se analisa a fronteira de extrema eficiência).
- Calcular o potencial de melhoria (MVP – ponto de resistência ou PR).
- Analisar as aspirações: um nível interessante de aspiração pode ser $[PR + 0,6 (MVP - PR)]$ ou $[0,4 PR + 0,6 MVP]$.
- Manter em mente as aspirações e usar técnicas e táticas para alocar os itens finais.
- Procurar ganhos conjuntos através de terceiros (facilitadores ou mediadores).
- Finalizar.

- Expandir o número de **variáveis analisadas por ambas as partes** e às quais o **cliente atribui importância**.
 - Perceber se existe algum **tipo de saída para o problema** e qual a saída mais fácil.
 - Listar as **saídas possíveis**.
 - Considerar todos os aspectos da operação empresarial, nomeadamente desde a investigação e desenvolvimento ao pagamento do produto para o caso de ter que apresentar **alterações face à negociação**.
 - Listar as opções que poderão estar ao alcance da empresa para conseguir resolver o problema (**mais opções aumentam a possibilidade de êxito**).
- **Parar para escutar** quando se é atacado.
 - Manter os **clientes agressivos** a falar.
 - **Aprender**, com a agressão, os **aspectos mais valiosos** acerca do negócio e das necessidades.
- Interpor questões e fazer **pausas frequentes** onde se **resume o que foi dito** pelo cliente e o progresso conseguido desde a última pausa.
 - **Assinalar a recepção da mensagem** e do seu conteúdo.



- Explicar as necessidades da empresa.
- Evitar o excesso de empatia que poderá conduzir a concessões e mais problemas.
- Procurar que o cliente se comprometa com o resultado da negociação global encetada.
- Procurar deixar as questões mais complexas para o final.
- Começar com a fasquia elevada e conceder muito lentamente.
- Recordar que cada concessão tem um valor diferente para o vendedor e para o cliente.
- Evitar ceder perante chantagens emocionais.
- Saber retirar-se, postecipar, iludir, esquivar-se e escutar são armas fundamentais.
- Declarar que o ataque é inaceitável mas que se deve prosseguir a luta iniciada.



PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO DE UM ACORDO NO VÁRIOS ITENS

Pontos importantes iniciais.

Os negociadores sentem-se bem sobre um acordo por causa do processo e não por causa do resultado propriamente dito.

Procurar baixar a adrenalina da outra parte e a adrenalina própria.

PREOCUPAÇÃO 1: **ACKNOWLEDGE** (tome conhecimento)

Tomar conhecimento dos factos.

Volte a repetir a mensagem que chega da outra parte. Use expressões do tipo «Eu percebi que...», «Eu compreendo», «Isto é verdadeiramente importante».

Coleccione os sins da outra parte (os «exactamente», os «absolutamente», os «verdadeiro», entre outros.

Alavanque a credibilidade. Há uma substancial diferença, em negociação, entre o que é absolutamente verdadeiro e o que é credível.

Centre o raciocínio em «O que eles disseram» + «O que eles realmente sabem» + «O que eles querem ouvir» = «O que faz sentido»

PREOCUPAÇÃO 2: **ASSURE** (dê segurança)

Alivie as suspeitas da outra parte, quaisquer que sejam. Não se pretende «afogar o peixe!».



PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO DE UM ACORDO NO VÁRIOS ITENS

PREOCUPAÇÃO 3: **CREATE POSITIVE DYNAMICS** (crie uma dinâmica positiva)

Na negociação, o comportamento é recíproco.

Pedir sempre desculpa, se for caso disso.

Suportar testemunhos positivos, se for caso disso.

Evitar tornar-se muito argumentativo.

Evitar irritações clássicas, acima de tudo.

PREOCUPAÇÃO 4: **UNDERSTAND THEIR CONCERNS** (compreenda as preocupações da outra parte)

Não seja argumentativo, **coloque questões.**

Tenha em atenção o **Rácio Crítico da Argumentação** =
$$\frac{\# \text{ Questões}}{\# \text{ Argumentos}}$$

PREOCUPAÇÃO 5: **CREATE A NEGOTIABLE AGENDA** (crie uma agenda negociável)

Não esqueça que, normalmente, o ponto mais importante para a outra parte não é o ponto mais importante (*the issue is not the issue*).

PREOCUPAÇÃO 6: **DON'T HAGGLE OVER ISOLATED ISSUES** (não negocie itens isolados)

Não use **SIM** e **NÃO**. Substitua por SE isto acontecer...

PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO DE UM ACORDO NO VÁRIOS ITENS

PREOCUPAÇÃO 7: **DEFINE PRIORITIES; MEASURE OUTCOMES** (defina prioridades, meça os *outputs*)

Use o conceito de *custo total* e de *payoff*.

PREOCUPAÇÃO 8: **DON'T DIVIDE IN TWO** (não divida por dois)

A solução de *divisão a meias* é *ineficiente*. Nem total nem parcelar, quando falta pouco para acabar a negociação.

PREOCUPAÇÃO 9: **THE NEGOTIATION IS NOT OVER WHEN THE CONTRACT IS SIGNED** (a negociação não acaba quando o contrato se assina).

Falta sempre alguma *componente de implementação*.

PREOCUPAÇÃO 10: **ALWAYS AMPLIFY THE NEGOTIATION** (amplifique e enriqueça sempre a negociação).

Tentar ter em atenção:

Recuse discussões sobre itens óbvios.

Não admita surpresas. Feche a agenda antes que a adrenalina desça toda.

Concorde com o package como um todo.

Identifique trade-offs com rácios críticos favoráveis.

Proponha proposta de múltiplos mini-packs.

Quantos mais itens maiores são as oportunidades.

NEGOCIAÇÃO DISTRIBUTIVA: ITEM ÚNICO CENTRADO EM PREÇO

Onde está o poder negocial?

Num bom **BATNA**.

Numa boa informação.

Em capacidade e *skills* negociais.



PASSO 1: Conheça e melhore o seu BATNA

Faça o seu trabalho de casa.

PASSO 2: Obtenha informação a respeito as alternativas da outra parte.

Não seja argumentativo.

Coloque questões.

Relembre o rácio crítico argumentativo e faça-o sempre > 1 .

Não releve o seu limite.

PASSO 3: Determine o seu target.

Não esqueça o seu limite de resistência.

Determine o máximo valor possível (MVP) por via de um acordo e aproxime dele o seu *target*.

NEGOCIAÇÃO DISTRIBUTIVA: ITEM ÚNICO CENTRADO EM PREÇO

PASSO 4: Identifique prováveis *outputs* negociais

Tenha em atenção os **pontos focais**, i.e., os pontos de estrangulamento que as duas partes necessitarão usar para atingirem objectivos. (O exemplo mais comum é o caso de dois camiões que precisam de passar uma ponte onde só cabe um deles de cada vez).

PASSO 5: Dança negocial

Dependente da oferta de abertura.

Dependente das **ancoragens** que se vão conseguindo (deve-se ancorar sempre que possível).

Dependente do **perfil de concessões** que se propõe fazer.

PASSO TRANSVERSAL: Use linguagem *soft*

PASSO FINAL: Feche a negociação

