

GESTÃO



TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

SISTEMA FAEP



KASSEM MOHAMED EL SAYED

**GESTÃO:
TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO**

**CURITIBA
SENAR AR/PR
2018**

Depósito legal na CENAGRI, conforme Portaria Interministerial n. 164, datada de 22 de julho de 1994, e junto a Fundação Biblioteca Nacional e Senar-PR.

Autores: Kassem Mohamed El Sayed

Coordenação técnica: Vanessa Reinhart – CREA PR-122367, Luis Guilherme P. Barbosa Lemes e
Reverson Ferreira Ribas Camargo

Coordenação metodológica: Patrícia Lupion Torres

Normalização: Rita de Cássia Teixeira Gusso – CRB 9. /647

Coordenação gráfica: Adilson Kussem

Capa: Adilson Kussem

Ilustrações: Sincronia Design

Diagramação: Sincronia Design

Catálogo no Centro de Editoração, Documentação
e Informação Técnica do SENAR-PR.

El Sayed, Kassem Mohamed.

Gestão : técnicas de negociação / Kassem Mohamed El Sayed. – Curitiba : SENAR
AR/PR., 2018. – 72 p.

ISBN 978-85-7565-164-3

1. Agricultura. 2. Administração de empresas. 3. Gestão. IV. Negociação. 4.
Tecnologia da informação. 5. Habilidades. I. Título.

CDD630
CDU658:159.9

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida,
por qualquer meio, sem a autorização do editor.

IMPRESSO NO BRASIL – DISTRIBUIÇÃO GRATUITA



APRESENTAÇÃO

O SENAR Nacional – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – é uma instituição prevista na Constituição Federal e criada pela Lei no 8.315, de 23/12/1991. Tem como objetivo a formação profissional e a promoção social do homem do campo para que ele melhore o resultado do seu trabalho e com isso aumente sua renda e a sua condição social.

No Paraná, o SENAR é administrado pela Federação da Agricultura do Estado do Paraná – FAEP – e vem respondendo por amplo e diversificado programa de treinamento.

Todos os cursos ministrados por intermédio do SENAR são coordenados pelos Sindicatos Rurais e contam com a colaboração de outras instituições governamentais e particulares, prefeituras municipais, cooperativas e empresas privadas.

O material didático de cada curso levado pelo SENAR é preparado de forma criteriosa e exclusiva para seu público-alvo, a exemplo deste manual. O intuito não é outro senão o de assegurar que os benefícios dos treinamentos se consolidem e se estendam. Afinal, quanto maior o número de trabalhadores e produtores rurais qualificados, melhor será o resultado para a economia e para a sociedade em geral.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	3
INTRODUÇÃO	7
1 CONCEITUANDO NEGOCIAÇÃO	9
1.1 POR QUE PROCESSO?	11
1.1.1 Tempo passado	12
1.1.2 Tempo presente	18
1.1.3 Presente – Desenvolvimento	19
1.1.4 Tempo futuro	19
1.2 PARTES	20
1.3 INTERESSES	24
1.4 COMUNICAÇÃO	26
1.4.1 A importância da comunicação na negociação	26
1.4.2 O uso de perguntas	27
2 VARIÁVEIS BÁSICAS DA NEGOCIAÇÃO	31
3 HABILIDADES ESSENCIAIS DOS NEGOCIADORES	35
4 QUESTIONÁRIO SOBRE O ESTILO DE NEGOCIADOR	37
4.1 PLANILHA DE RESULTADOS	41
4.2 CONSTRUINDO O SEU PERFIL	42
5 OS PERFIS DOS NEGOCIADORES	43
5.1 CONHECENDO OS ESTILOS	44
6 A ESTRATÉGIA E TÁTICAS EM NEGOCIAÇÃO	47
7 PERSUASÃO E ÉTICA NAS NEGOCIAÇÕES	51
8 CRIATIVIDADE E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM NEGOCIAÇÃO	55
9 NEGOCIANDO VIA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	57
9.1 NEGOCIANDO POR <i>E-MAIL</i>	57
CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS	61
ANEXOS	63



INTRODUÇÃO

O mundo está cada vez mais complexo. As mudanças se aceleram em uma velocidade tal que levam a uma interdependência pessoal e empresarial, e assim cada vez mais as pessoas têm de estar preparadas para os desafios que se apresentam à frente dos seus negócios.

Ao longo da nossa vida passamos a dar valor a negociação, principalmente por entendermos que devemos aprender a exercitá-la desde a mais tenra infância, o que se caracterizará como fator diferencial de sucesso em todos os aspectos de nossa vida.

Por isso é fácil assegurar que todos ficariam surpresos com o número de pessoas que não sabe realmente o que quer com o tipo de precisão exigida em um processo de negociação e estimulando o aparecimento de alguns comportamentos que poderão determinar o sucesso ou o fracasso em sua negociação.

A negociação passa a ser um meio de que dispomos para lidar com essas questões do dia a dia, com as diferenças pessoais ou profissionais, e com a valorização daquilo que produzimos para buscarmos o melhor reconhecimento pelo nosso esforço.

Quer queira ou não estamos frequentemente negociando: em casa com os familiares; na rua com vizinhos e comerciantes; no trabalho com os nossos gestores; nas associações de classe com os nossos colegas; e no mercado com os nossos competidores.

Enfim percebemos que todos os relacionamentos que estabelecemos requerem de nós o desenvolvimento das habilidades de negociação para podermos defender os nossos interesses, o que faz da negociação o processo usual para a conquista de nossos objetivos junto às outras pessoas.

Com a negociação podemos exercitar os fatores considerados racionais e de extrema importância no processo, pois aprenderemos a exercitar a escuta ativa, a possibilidade de compreensão da natureza do comportamento de nosso interlocutor e o que realmente ele está buscando até conseguirmos encontrar os pontos de convergência que caracterizarão o atingimento do acordo.

Neste material, buscaremos apresentar desde os mais simples conceitos até as ferramentas que são totalmente aplicáveis ao seu dia a dia e que se você praticá-las, poderá se tornar um exímio negociador.

Isso vai fazer a diferença em sua vida, portanto, encare o material que iremos apresentar como a chance que você estava esperando para buscar resultados cada vez melhores tanto na sua vida pessoal quanto na profissional.

1 CONCEITUANDO NEGOCIAÇÃO

Antes de começarmos a tratar do conceito da negociação precisamos entender por que as negociações costumam ocorrer ao longo da vida das pessoas. Geralmente podemos dividir esta questão em duas grandes vertentes: a primeira delas é de que a negociação ocorre para criar algo novo que nenhuma das partes poderia fazer por si só e a segunda é de que negociamos para resolver problemas ou uma disputa entre as partes.

Qualquer que seja a vertente, o processo da negociação sinaliza o envolvimento de pessoas, o que vai caracterizar a necessidade de se construir relacionamentos com as pessoas com quem negociamos.

Para os grandes especialistas da Universidade de Harvard dos Estados Unidos, aprender a negociar é como aprender a construir uma ponte entre pessoas. Essa ponte tem determinadas características que devem ser respeitadas, e a principal delas é que ela deve ser construída com matéria-prima de primeira qualidade baseada em forte estrutura de fundação para que ela possa permitir que as partes que estão negociando possam caminhar sobre ela na ida e na volta deixando sempre o caminho aberto para se chegar a uma decisão que atenda às suas necessidades.

Este conceito fica claro para nós, pois a partir daí vamos entender um pouco mais o porquê de, nos últimos trinta anos, o tema da negociação ter passado a ser um campo de estudo em todas as escolas de negócios do mundo. Paralelamente podemos fazer a associação da negociação com a evolução do processo de tomada de decisão pois, se pararmos para pensar que há 30 anos a tomada das decisões eram sustentadas muito na definição hierárquica, ou seja, do topo para a base onde pouco ou quase nada era negociado.

Com o passar do tempo e todas as transformações que a sociedade e o mundo empresarial vieram enfrentando já não é mais possível aceitar esse tipo de postura quer você goste ou não você terá de aprender a negociar. A negociação então tornou-se o processo mais notável de tomada de decisão seja ela em casa, no trabalho ou na sociedade. Todas as vezes que você se depara com uma situação diferente e que precisa do envolvimento de outras partes, você vai ter a certeza de que terá de pavimentar uma estrada que permita você ir e vir sobre ela sempre que você for negociar ou sempre que for apresentar os seus argumentos ao seu interlocutor.

A partir daí podemos dizer que a negociação tem como primeiro objetivo permitir o funcionamento da sociedade nas suas relações de troca, garantindo que os bens produzidos tenham utilidade e satisfaçam uma necessidade básica de todos.

Enquanto produtor, isso vai cair como uma luva porque você só vai poder produzir aquilo que o mercado demandar e tiver espaço para aceitar. Se isso acontecer, você estará caminhando no processo de ganho e possibilitando o atingimento de excelentes resultados.

É muito provável que você acabe por dedicar um certo tempo para pensar apenas no resultado da negociação, porém, isso é o óbvio. Mas, você já parou para pensar em quanto tempo você dedica para imaginar o que é essencial numa negociação? Entendendo que o essencial é

o caminho você vai desenhar para chegar ao óbvio (resultado da negociação)? Geralmente as pessoas não dedicam o tempo necessário para fazer essa importante tarefa, pois estão o tempo todo pensando no resultado.

Como chamar a atenção de que existem algumas crenças sobre o processo da negociação e a primeira dessas crenças é de que ela é onipresente, ou seja, nós não vivemos sem a negociação; a segunda crença nos sinaliza que negociar bem é uma competência essencial; e a terceira é a que mais assusta, porque muitas vezes não negociamos porque acreditamos que não somos bons negociadores.

O que pode aliviar um pouco do peso que você sente é que realmente raramente nascemos bons negociadores, mas podemos aprender a sê-lo. Por isso é muito importante que você consiga criar a consciência de que a negociação é a produtora dos melhores resultados em sua vida.

Mostramos, a seguir, conceitos da negociação. O maior desafio é entendermos que negociar é uma arte. Quando assim definimos já devemos imaginar que a mesma tem três importantes componentes ou elementos da arte que são: a criatividade, a sensibilidade e a intuição. Você vai se perguntar: Sensibilidade? Criatividade? Intuição? Sim, ao olhar a negociação como uma arte, você vai se deparar com a importância desses três elementos. Portanto não receie por estar desenvolvendo essa sua criatividade, e muito menos de estar demonstrando a sua sensibilidade. Entenda a sensibilidade como a capacidade de estar atento aos momentos em que você vai fazer a sua proposta. Aqui é onde reside o famoso “pulo do gato” aquilo que você pode entender se é algo que vai agregar muito valor a sua negociação. E a intuição? Você deve entender a intuição como um facilitador na sua vida e não associando a mesma a nada de outro mundo, mas, sim como a capacidade de associar os fatos atuais a algo que já aconteceu e que pode impactar no resultado de seus negócios. É como se você estivesse fazendo uma viagem na linha do tempo associando fatos do passado a situação que você está enfrentando naquele exato momento da negociação e projetando o resultado que você quer.

Assim, já começamos a desmistificar aos poucos o conceito de intuição no processo da negociação e tenha certeza que isso vai ajudá-lo.

Continuando com essa visão de que a negociação é uma arte, podemos ainda dizer que ela não é uma ciência pura, ela é uma mistura de lógica e emoção e de intuição e de cálculo. Nenhum aspecto humano nenhum aspecto do cálculo é suficiente por si só. Ambos são necessários. E se ambos são necessários você deve estar preparado para entender de que forma isso vem agregado ao processo.

A origem da palavra negociação vem do latim, *negotiatus*, que significa “fazer os negócios, cuidar dos negócios, cuidar das coisas que te interessam”.

Podemos citar vários autores para entender os diferentes conceitos de negociação, fato esse que nos permitirá fazer as muitas associações, considerando tanto os pequenos detalhes quanto as grandes diferenças apresentadas por esses autores.

Quadro 1 – Conceitos de negociação.

Autores/ano	Definição de negociação
Cohen (1980)	É o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão”.
Berlew e David (1984)	É um processo em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançarem um acordo
Fisher e Ury (1985)	É um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de chegar a uma decisão conjunta.
Sparks (1992)	Implica caracteristicamente uma troca de dar e receber entre o negociador e o oponente, que tentam chegar a uma conclusão agradável ou aceitável no ajuste de um problema ou disputa.
Thompson (2008)	É um processo interpessoal de tomada de decisão, necessário sempre que não podemos atingir nossos objetivos por conta própria.

Fonte: adaptado de Martinelli et al., 2006.

Como você pode perceber, em todos os conceitos apresentados os autores começam dizendo que negociação é um processo. A variação dos conceitos se dá nos desdobramentos que passam pela comunicação, interesse e forma de gerarem resultados.

Vamos trabalhar com o conceito que reforça a visão de processo e que nos permite desdobrá-lo em etapas consideradas as mais importantes na negociação onde mesclo as principais ideias dos conceitos apresentados e seleciono algumas das palavras que considero como chaves para a negociação e que passo a apresentar a seguir:

- ⇒ **Processo**
- ⇒ **Partes**
- ⇒ **Interesses**
- ⇒ **Comunicação**
- ⇒ **Fechamento ou Acordo**

Ao olhar para essa formação temos que perceber a importância do estabelecimento das entradas, das mudanças que são necessárias para aplicar aquilo que planejamos e finalmente qual é ou quais são as saídas que esperamos, ou seja, teremos um acordo favorável ou não para aquilo que planejamos.

1.1 POR QUE PROCESSO?

Desdobrando as palavras-chave que foram apresentadas, vamos começar por entender o porquê de ser um processo. Entendemos a negociação enquanto processo pelo fato dela ocorrer ao longo do tempo, sendo importante lembrar que a negociação tem três tempos distintos: tempo passado, tempo presente e tempo futuro. Adaptando Carvalho (2003), podemos qualificar as fases e estágios da negociação enquanto processo da seguinte forma:

1.1.1 Tempo passado

É nesse tempo que estão localizadas as principais informações que irão alimentar a importante etapa da negociação, que é o PLANEJAMENTO. Essa etapa é de suma importância e também a mais negligenciada pela maioria dos negociadores. Segundo os melhores autores sobre o tema, mais de 60% do êxito de uma negociação vai depender de qualidade das informações colhidas e da sustentação para um planejamento bem feito.

Quadro 2 – Tempos – Passado.

Tempos	Passado
Fase ou etapa da negociação	Planejamento
Característica	Busca incessante por informações: ⇒ necessárias ao processo; ⇒ na formulação de um roteiro ou plano de ação e, ⇒ na preparação para o desenvolvimento da negociação. Objetivando prever os eventuais problemas e obstáculos que poderão surgir no decorrer do processo
O que buscar?	⇒ Definir o tema, local, número de encontros. ⇒ Informação sobre as pessoas que estarão envolvidas. ⇒ Sobre a organização com que você vai negociar, como por exemplo: <ul style="list-style-type: none">• Que informações devo reunir sobre a pessoa ou empresa com quem vou negociar? Como obtê-las?• Quais são as necessidades que poderei satisfazer? E as minhas necessidades?• Que perguntas farei para identificar as necessidades do outro e apresentar a melhor solução para elas?• Que produtos ou serviços espero oferecer como soluções?• De que maneira pretendo conduzir a negociação (que ambiente e atmosfera vou preparar)?• Quais os benefícios de minha solução para pessoa e empresa?• Que tipo de resistência devo esperar do outro lado? O que fazer para superá-la?• Que concessões posso fazer e quais pedirei em troca? ⇒ Com relação aos interesses metas e objetivos, como, por exemplo: <ul style="list-style-type: none">• Quais são os tipos de interesses que podem aparecer:<ul style="list-style-type: none">* interesses financeiros;* interesses de performance;* interesses de valorização;* interesses de construir relações;* necessidades psicológicas;* necessidades humanas básicas.• Quais são meus interesses tangíveis e intangíveis e quais são os mais importantes (dos dois tipos)?• Quais são, de acordo com as informações de que disponho, os interesses e as preocupações tangíveis do outro lado e em que ordem de importância?• Qual seria a melhor transação que eu poderia esperar da negociação? E a pior?• O que seria uma transação justa e razoável (ganha-ganha)?• Qual a melhor estratégia a ser utilizada?• Que tipo de relacionamento desejo estabelecer com a outra parte? De curto, médio ou de longo prazo?• Como devo proceder para buscar a fidelização na relação comercial?

Tempos	Passado
Fase ou etapa da negociação	Planejamento
O que buscar?	<p>⇒ Informações sobre o outro negociador, como, por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Quais as principais características do outro negociador e da sua empresa? · Qual seu estilo de comportamento – sociável, afável, diretivo ou metódico – e qual sua reputação no mercado? · O que devo conhecer ou aprender sobre ele (pessoa e empresa) para tornar a negociação bem-sucedida? · Como está o segmento no qual ele atua? (estável, em crescimento, potencial, parado) · Qual é a sua capacidade de pagamento? · Qual é o seu nível de influência no mercado? · Que tipo de impacto ele pode trazer para o meu negócio? <p>⇒ Informações sobre o mercado e suas vantagens competitivas, como por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Quais são os pontos fortes de minha argumentação e minha solução (produto ou serviço)? Quais as vantagens a meu favor? · Quais os pontos fortes do outro negociador? Quais as vantagens a seu favor? · Qual o ponto mais fraco de minha posição? E o ponto mais fraco do outro negociador? · Que especificações do produto ou serviço negociado devo conhecer quanto ao mercado em geral? · Como a negociação se encaixa em meus planos? · Quais são os objetivos e metas primordiais do interlocutor? E seus objetivos secundários? · De que outras alternativas ele dispõe que concorram com aquilo que vou apresentar? · Como posso me comparar com a concorrência, em termos de soluções, riscos e alternativas? · Qual é a sazonalidade do meu produto ou serviço? · Meu produto ou serviço é regulado pelo mercado? É uma <i>commodity</i>? <p>⇒ Como será a negociação dentro do meu próprio negócio, como por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Que pessoas devo contatar antes de me pôr a campo para a negociação externa? · Que assuntos devem ser previamente negociados? · Quais são meus objetivos e preocupações internas? · Quais são os objetivos e preocupações das pessoas ou áreas do meu negócio ou dos membros de minha equipe? · Que concessões de minha parte poderiam criar problemas internos em meus negócios? Em que áreas e em que grau?

Fonte: adaptado de Carvalho, 2003.

A melhor forma para reter o conhecimento aprendido é o de praticá-lo, portanto é chegada a hora de seu primeiro exercício.

Você está enfrentando uma questão que vem tomando em muito o seu tempo, e mais do que nunca sabe que a melhor forma de aumentar a sua rentabilidade é a de ter um perfeito controle sobre os preços de seus insumos. Assim lhe é informado sobre uma série de novidades no setor de sementes de hortaliças e leguminosas que se mostram mais resistentes a pragas e questões de inconstância de chuvas. O mercado demandando produtos cada vez mais orgânicos. É chegado o momento de tomar a decisão de investir ou não nesse novo tipo de produção, pois o plantio está logo aí.

Monte o seu roteiro de preparação para conversar com o técnico que vem lhe apresentar essa nova situação.

7. Quais são os seus interesses nessa situação? (as coisas que verdadeiramente você deseja, suas necessidades, seus sonhos, ou seja, as coisas mais intangíveis, ligadas às suas emoções):

8. Da mesma forma, quais são os interesses da outra parte (coloque-se no lugar da outra parte e pense em quais são os prováveis interesses dela, o que realmente ela quer conseguir com essa situação):

9. Reflita agora sobre o que vocês têm como opções de verdadeiros ganhos mútuos? (O que você está disposto a mudar no seu posicionamento para viabilizar o atendimento aos verdadeiros interesses tanto seus como da outra parte?). **Da mesma forma, imagine o que a outra parte, pode mudar no posicionamento dela:**

10. No caso de ser crítico o envolvimento de terceiros, que ações você pode e deve tomar em relação a eles? De que maneira você pode neutralizá-los ou fazer com que contribuam positivamente para a resolução da situação?

11. Que referências externas, padrões independentes, aplicáveis na situação poderiam ser usados para apoiar uma alternativa que atenda aos interesses de ambas as partes? Descreva-as:

12. Finalmente, qual é a sua alternativa, fora da negociação, se não houver acordo (você deve estar preparado para uma saída, considerando a possibilidade do acordo não ocorrer):

1.1.3 Presente – Desenvolvimento

Quadro 4 – Tempos – Presente (2).

Tempo	Presente
Fase ou etapa da negociação	Desenvolvimento
Característica	Muitas vezes, e de forma errada, começamos a negociação neste ponto, esquecendo as etapas anteriores, pois a troca de informações que ocorre durante essa fase será muito mais rica e proveitosa se tiver havido um planejamento adequado e a criação de um clima favorável e um ambiente de boa vontade, pois este é o momento para:
O que buscar?	<ul style="list-style-type: none">⇒ Exercitar aquilo que você preparou em seu planejamento.⇒ Explorar e compreender todas as variáveis envolvidas na negociação.⇒ Fazer perguntas e ouvir atentamente, esclarecendo eventuais dúvidas e principalmente tentando descobrir o interesse da outra parte.⇒ Expor os seus argumentos da maneira mais convincente possível para alcançar seus interesses.⇒ Ter a clareza de objetivos e argumentos suficientes para sustentá-los.⇒ Ouvir atentamente a outra parte para compreender os reais interesses dela.⇒ Tomar nota do que é dito e prestar muita atenção ao que você acredita que é importante para o outro lado.⇒ Pesquisar e criar alternativas de ganho mútuo.⇒ Buscar concordância para as condições que são vantajosas para ambos.⇒ Trabalhar fortemente a relação argumento-argumento ao invés de tentar negar a fala da outra parte.⇒ Evitar e/ou superar impasses através das concessões planejadas e que estejam sob seu controle.⇒ Disponibilidade incessante para o diálogo.

Fonte: o autor.

1.1.4 Tempo futuro

Esse é tempo mais esperado da negociação. Muitos negociadores acreditam que deveríamos começar a negociar pelo acordo e depois deveríamos dedicar todo o tempo a nos conhecermos melhor. Ledo engano.

Quadro 5 – Tempos – Futuro.

Tempo	Futuro
Fase ou etapa da negociação	Acordo
Característica	Talvez seja a etapa que mais requeira sensibilidade. Corre-se o risco de perder a oportunidade adequada por falta de iniciativa, ou então, de pôr tudo a perder na negociação por excesso de impaciência ou precipitação. O controle da ansiedade neste momento é de importância ímpar, pois é preciso estar atento aos sinais emitidos pelo outro. Quando o momento parecer adequado você deve:

Tempo	Futuro
Fase ou etapa da negociação	Acordo
O que buscar?	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Manter atitude e postura positivas. ⇒ Construir um ambiente de boa vontade. ⇒ Esclarecer as dúvidas e as ambiguidades. ⇒ Verificar se algumas ideias foram deixadas de forma incompleta ou não foram discutidas profundamente. ⇒ Oficializar tudo que foi acordado para ter certeza que todos concordaram com a decisão e que cada um sabe a parte que lhe cabe. ⇒ Se a outra parte quiser levantar uma questão que havia “esquecido”, você também tem o direito de rever toda a negociação e discutir outros itens e questões. ⇒ Formalizar o compromisso. ⇒ Definir indicadores de acompanhamento das condições negociadas tais como: prazos, custos, recursos, condições fiscais, etc.. ⇒ Corrigir eventuais desvios. ⇒ Refletir sobre o resultado para ter certeza de como foi a sua performance e do que fazer para melhorar. ⇒ Todo bom acordo deve dar oportunidade às partes de reabrir as discussões caso haja problemas em sua implementação.

Fonte: o autor.

O importante para se entender e praticar a negociação dentro de uma visão sistêmica é a de que a mesma não cessa nunca e, por isso, devemos praticar a entropia.

Vamos entender a entropia como o processo de troca de energia dos sistemas com o meio externo. Assim quando o sistema exporta energia para o meio externo temos a existência da entropia positiva e quando o mesmo importa energia do meio externo para se alimentar temos a presença da entropia negativa.

Está certo. Mas o que isso tem a ver com a negociação?

Muito simples se conseguirmos entender que durante o processo da negociação trocamos argumentos e informações o tempo todo com o meio externo, que nesse caso é representado pelo outro lado da negociação. Assim o outro lado também nos passa informações e sustenta seus argumentos que alimentam os nossos em um processo de troca continua. Se as informações e os argumentos utilizados pela outra parte podem alterar de forma segura a minha percepção das coisas eu devo incorporá-los e rever os meus próprios argumentos e devolvê-los para a negociação. A isso chamamos de entropia negativa na negociação;

Portanto você deve, o tempo todo, observar minuciosamente a dinâmica da negociação.

Partimos para entender a segunda palavra chave que selecionei para ilustrar o conceito de negociação, **partes**.

1.2 PARTES

Talvez essa seja a componente que vá demandar um bom nível de preocupação durante a negociação pois aqui se faz referência aos participantes que estarão sentados para conduzir o processo.

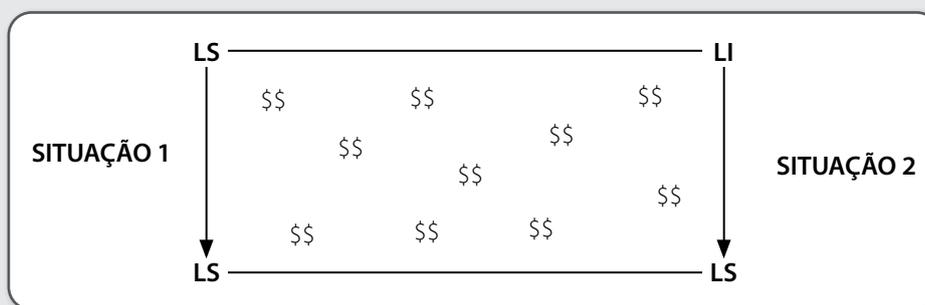
Aqui estão presentes os indivíduos ou grupos que participam da negociação. Nesse momento, eles tem a oportunidade de expressar uma série de competências exigidas na negociação, tais como:

- preparação estratégica;
- escuta ativa;
- nível de comunicação e persuasão;
- raciocínio sob pressão e incertezas;
- exposição a riscos;
- flexibilidade;
- habilidade para questionar e revelar interesses;
- habilidade para buscar a convergência de interesses;
- capacidade para solução de impasses;
- capacidade de usar o processo analítico;
- visão de longo prazo.

Pouco ou nada vai adiantar se não forem associadas a essas competências um fator diferencial que é a **autonomia e delegação** a esses indivíduos ou grupos para fazerem as concessões durante a negociação.

Assim, é vital entendermos a necessidade de construirmos o que chamo de **BANDA LARGA DA NEGOCIAÇÃO**. Nessa **BANDA**, deveremos fugir de estabelecer como balizador somente a questão associada a valores financeiros uma vez que teremos de considerar tudo aquilo que pode ou poderá agregar resultado à negociação, como você pode observar abaixo quando apenas estamos interessados em negociar valor, o que acaba por transformar a negociação em um verdadeiro mercado onde quem pode mais paga menos.

Figura 1 – Banda da Negociação.



Fonte: o autor.

Na Figura 1, tem-se como ponto de partida que a proposta apresentada é do interesse de quem deseja vender algo ou negociar uma situação e sempre é de um valor maior, desde que não exceda a, no máximo, 20% da proposta real. Isso permite, durante o processo de negociação, ir cedendo gradativamente até chegar ao valor real.

Na Figura 2, tem-se como ponto de partida que a proposta apresentada é do interesse de quem deseja comprar algum objeto ou negociar uma situação; o ponto de partida a ser considerado é o de ofertar um valor abaixo do que realmente vale o objeto de desejo e, de forma gradativa, aumentar a proposta até atingir um valor que possa ser considerado razoável para ambos os negociadores.

O que verdadeiramente devemos buscar em uma negociação são alternativas que não se vinculem exclusivamente ao preço já que vivemos em um mercado altamente competitivo e algumas vezes concentrado na mão de poucas pessoas ou grupos de empresas.

Assim se torna importante que na fase de planejamento você consiga levantar toda a sorte de alternativas e/ou condições que você vai poder utilizar durante a sua negociação e sempre apresentando-as de forma homeopática, ou seja gota a gota, passo a passo.

Partindo do pressuposto que tudo ou quase tudo que você produz ou utiliza em seu sistema produtivo tem o seu preço/custo definido pelo mercado, caberá a você buscar outras formas ou alternativas de agregar valor ao que você está colocando na mesa de negociação e, assim deverá definir um novo conjunto de fatores não previstos e que podem aparecer durante o processo da negociação, em virtude da troca de argumentos, o que facilita o atingimento de resultados. Alguns exemplos muito comuns de métrica são:

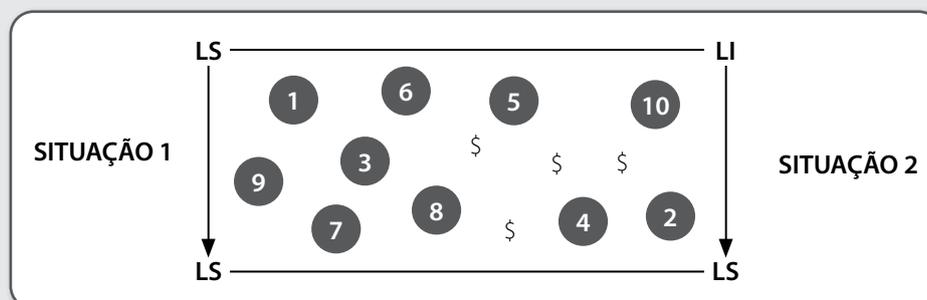
- 1 substituição de um desconto por uma extensão no prazo de pagamento ou uma entrega parcelada de produto;
- 2 concessão de um desconto não previsto para a opção de uma compra de quantidade maior do que a solicitada;
- 3 negociar novas condições de entrega;
- 4 negociar a questão de logística ou de armazenagem de seus produtos;
- 5 troca por insumos ou outras matérias-primas;
- 6 suporte a questões legais para entrada no mercado;
- 7 implantação de boas práticas em seu processo produtivo para poder garantir a entrada/permanência no mercado;
- 8 suporte para a implantação de novas tecnologias;
- 9 acesso a financiamentos com melhores taxas e prazos;
- 10 análise da composição e *mix* de produtos e serviços.

Portanto, durante a etapa de planejamento você deverá exercitar essas e outras alternativas que você poderá explorar durante a sua negociação fugindo do tradicional

Assim a sua BANDA LARGA, na Figura 2 poderá considerar além da negociação pura e simples de valores a verdadeira agregação de valor tão buscada por todos os negociadores para suportar uma correta tomada de decisão o que garantirá o seu diferencial na negociação.

A questão principal é a de controlar a sua ansiedade para não sair apresentando todas as alternativas que você elaborou de forma a respeitar o ritmo e o tempo da negociação e os interesses que o seu interlocutor venha a demonstrar.

Figura 2 – Banda da Negociação (2).



Fonte: o autor.

Esse processo de agregação de valor, como forma de se evitar a discussão pura e simples de preço são chancelados pelo nível de confiança que é depositado nas pessoas para que elas possam falar em nome do negócio bem como conduzir a negociação.

Segundo Stukart (2001), os indivíduos ou grupos devem ter um claro posicionamento que os remete ao que os filósofos gregos, em seus ensinamentos, escolheram como critérios decisivos para a negociação em ordem de importância e que podem ser chamados de alicerces da negociação:

- *Ethos* – você precisa irradiar credibilidade e confiabilidade, uma decorrência da postura ética, para convencer o outro. Sua comunicação verbal deve estar de acordo com as suas atitudes quando quiser persuadir alguém, porque todos percebem quando uma pessoa realmente acredita no que diz. Também a linguagem do corpo, muito mais antiga do que a falada, deve transmitir, mesmo inconscientemente, sua sinceridade e confiabilidade; olha que os gregos foram especialistas na arte de representar. A ética cria credibilidade e confiabilidade, bases de uma boa negociação.
- *Pathos* – hoje tem vários significados, mas os gregos o entendiam como “forte emoção que comove a alma”. Isso é empatia, que hoje se pode interpretar como inteligência emocional. Devemos entender a empatia como a capacidade que temos de nos colocar ao lado do outro para olhar na mesma direção e assim quem sabe poderemos buscar melhores alternativas para a negociação. Tente compreender o outro antes de ser compreendido! Preste atenção especialmente ao que a pessoa sente, assim você terá o trabalho de convencimento mais facilitado.
- *Logos* – pode ser entendido como sentido, lógica, argumentação racional, um produto da inteligência racional humana, para se distinguir da emocional, é também um alicerce da negociação, mas foi colocado pelos filósofos gregos depois da ética e da inteligência emocional.

A partir daí pode-se concluir a verdadeira importância que devemos dar às pessoas ou empresas com quem vamos negociar, pois se não for estabelecido um vínculo de confiança será pouco provável avançarmos ou estabelecermos qualquer tipo de relacionamento seja ele de curto, médio ou longo prazo.

Pense nisso e escreva abaixo que características você julga importante estarem presentes nas suas relações durante o processo de negociação. Aproveite e descreva as suas também como forma de refletir e melhorar.

Características que julgo importante nos outros	Características que estão presentes em mim

1.3 INTERESSES

Aqui reside a verdadeira razão que nos leva a abandonar a nossa zona de conforto e partir em busca de algo novo ou na solução de um problema que está afetando os nossos negócios sejam eles de razão material, financeira ou pessoal.

Os nossos interesses caracterizam as metas e os resultados que queremos atingir na negociação sejam eles comuns aos negociadores ou sejam eles antagônicas em relação aos negociadores.

Os negociadores devem estabelecer as metas que desejam concretizar e se concentrar no como irão fazê-lo e alcançá-las.

Lewicki et al (2014), identificam quatro aspectos relacionados ao modo de como as metas afetam a negociação e que são importantes:

- desejos não são metas. Um desejo é uma fantasia, a esperança de que algo vai acontecer, ao passo que uma meta é um alvo específico e focado, cuja realização pode ser planejada de forma realista;
- de modo geral, as metas de uma parte estão relacionadas as da outra. Com certeza se você pudesse atingir o seu objetivo por conta própria, sem a outra parte, a negociação perderia sua função e deixaria de existir;
- existem limites e fronteiras para a definição de uma meta. Se o que queremos excede esses limites (isto é, o que a outra parte tem condições ou está disposta a ceder), é preciso mudar nossas metas ou encerrar a negociação;

- as metas realizáveis precisam ser concretas, específicas e mensuráveis. Quanto menos concretas e mensuráveis forem nossas metas, mais difícil será:
 - » comunicar o que queremos à outra parte;
 - » entender o que a outra parte quer; e
 - » determinar se a oferta em discussão satisfaz a nossos objetivos.

Com relação a forma como apresentamos os nossos interesses e metas elas podem ser caracterizadas como sendo:

- subjacentes, ou seja, quando não são apresentadas de forma direta a outra parte e são pouco a pouco explicitadas;
- não expressas, e isto pode ser considerado como uma tática, ou seja, eu não apresento o que quero se começo a sentir certa resistência na outra parte;
- incoerentes, quando elas fogem da realidade caracterizando grandes desejos que provavelmente não tem como se realizarem; e
- intangíveis, quando eu não tenho como expressar os resultados que vão me trazer e assim não consigo sustentá-los em uma discussão com a outra parte.

De qualquer forma as metas ou interesses devem ser expressos de forma gradual e à medida que a outra parte esteja disposta a abrir um canal de comunicação para nos ouvir. De sua parte você também deve aprender a estimular a outra parte a expressar a razão de estar ali conversando com você.

Imagine a seguinte situação: você é uma pessoa de grande visão empreendedora e tem percebido a grande preocupação das pessoas em ter uma alimentação cada vez mais saudável, onde frutas e verduras devam ser cada vez mais livres de substâncias consideradas tóxicas ao organismo. Seu vizinho de propriedade já vem trabalhando com esse tipo de sistema de produção e você tem percebido que os resultados financeiros que ele está conseguindo são muito melhores que os seus e que a imagem dele na comunidade tem melhorado significativamente, o que vem deixando você muito disposto a mudar para esse tipo de sistema.

Você resolve fazer uma visita para ele para colher mais informações, porém não quer que ele saiba do seu interesse em entrar nesse ramo e se tornar um concorrente. Descreva abaixo como será a sua abordagem junto a ele.

1.4 COMUNICAÇÃO

Agora você está frente a frente com o seu interlocutor apresentando e ouvindo os argumentos que irão sustentar o processo da negociação. Aqui acontece o que se chama de momento da verdade da negociação pois o processo de comunicação deve ser integral e multilateral.

Vamos aproveitar e tratar da questão da comunicação como fator diferencial na negociação.

1.4.1 A importância da comunicação na negociação

Embora possa parecer óbvio que o modo como os negociadores se comunicam é tão importante quanto o teor de suas comunicações, as estatísticas mostram que o ouvinte normal lembra apenas de 50% do que foi comunicado.

A comunicação é o primeiro dos quatro saberes de ouro que são demandados dos negociadores em qualquer situação. A arte de saber utilizar as palavras e os diversos meios de comunicação fazem uma grande diferença principalmente para informar ao outro lado o interesse que se busca na negociação. Se você sabe se comunicar de forma efetiva terá também de aprender a praticar a escuta ativa que consiste em manter o foco no discurso de seu interlocutor e entender o que está sendo dito tanto de forma verbal quanto não verbal.

É importante que você consiga ouvir o inaudível, e assim desenvolver o processo de escuta ativa, mantendo o seu foco, enquanto o outro lado apresenta os seus interesses e argumentos.

Watkins (2004) diz que a escuta ativa ajuda a captar o que a outra parte tem a dizer, indicando ao mesmo tempo que estamos alertas para saber o que o outro tem em mente apresentando algumas dicas sobre como ser um ouvinte ativo, o que será útil em qualquer tipo de negociação:

- fixe seu olhar na pessoa que está falando;
- tome notas quando for conveniente;
- mantenha o seu foco naquilo que a outra parte está comunicando;
- controle a sua ansiedade de formular propostas até a pessoa acabar de falar;
- preste atenção a linguagem corporal da outra parte;
- faça perguntas para obter mais informações e estimular a outra parte a prosseguir;
- repita com suas próprias palavras o que você ouviu para ter certeza de haver entendido e mostrar a outra parte que você processou as palavras que ele falou.

Lewicki et al (2003), identifica a escuta ativa como uma habilidade que motiva as pessoas a falar mais abertamente sobre seus sentimentos, prioridades, estruturas de referência e, por extensão, das posições que adotam. Quando a outra parte toma essa iniciativa, os negociadores entendem melhor as posições dela, os fatores e as informações que as suportam e as maneiras nas quais essas posições podem ser ajustadas, adaptadas ou negociadas segundo suas próprias preferências e prioridades.

Durante o processo de comunicação, às vezes, poderão ocorrer barreiras que irão dificultar o verdadeiro entendimento daquilo que se expressa, deixando a comunicação com diversos vieses e entendimentos do que realmente se quer.

Existem barreiras que podem impedir a transmissão das informações de forma correta, e que podem ser caracterizadas como sendo físicas (distância, ruídos, meio de comunicação), pessoais (envolvem a preferência ou não de se encontrar com a pessoal, sentimentos adversos) ou semânticas (dificuldade de entender o que a outra parte diz, vocabulário elevado, termos técnicos em demasia). Assim o negociador em suas atribuições é um emissor de informações, cabendo a ele ter a habilidade de entender e ser entendido, para que se tenha avanço no processo e deve possuir conhecimento no assunto abordado, e assim aumentar seu domínio na negociação;

O negociador tem que estar capacitado a conduzir a negociação, de modo que, caso surjam dúvidas em seu decorrer, o mesmo seja capaz de esclarecê-las.

Um dos grandes desafios para o negociador será além de definir a linguagem a ser empregada o de encontrar o melhor canal para se comunicar com o interlocutor podendo lançar mão de todas as opções disponíveis (fotos, planilhas, resultados atingidos, telefone, e-mail, etc.)

Dessa forma para obter sucesso nas etapas até chegar a um acordo você deverá construir uma comunicação que atraia a atenção da outra parte apresentando dados, fatos e argumentos que o mantenha focado na sua comunicação; obter o interesse da outra parte mostrando as vantagens que isso trará para ele de maneira a provocar na outra parte o desejo dela para uma decisão favorável ao que você está apresentando e finalmente estimulando a ação e a postura solucionadora para tratar de qualquer tipo de impasse que aparecer.

1.4.2 O uso de perguntas

As perguntas são elementos essenciais na obtenção de informações nas negociações. Boas perguntas permitem aos negociadores obter muitas informações sobre a posição, os argumentos e as necessidades da outra parte.

As perguntas podem ser divididas em duas categorias básicas: as que são administráveis e as que não são. As questões administráveis despertam a atenção ou preparam a mente da outra parte para perguntas adicionais (“posso fazer uma pergunta?”), são usadas para obter informações (“quanto isso vai custar?”) e refletir (“você tem alguma sugestão para melhorar isso?”). Por sua vez, as questões não administráveis geram dificuldades, bem como geram informações (“você não sabia que não poderíamos pagar por isso?”) e levam a uma falsa conclusão (“você não acha que já discutimos este assunto o bastante?”). As perguntas não administráveis têm maior probabilidade de gerar uma posição defensiva e despertar a raiva da parte indagada. Embora essas questões tenham o potencial de gerar informações, elas podem fazer com que a outra parte se sinta desconfortável e menos disposta a cooperar na disponibilização de dados no futuro.

Os negociadores também podem usar perguntas para administrar negociações difíceis ou estagnadas. Além dos usos consagrados para a coleta e diagnóstico de informações, ou para ajudar à outra parte na abordagem e expressão de necessidades e interesses, as perguntas são empregadas com um enfoque tático para alavancar uma negociação e assim evitar seu colapso ou um impasse. O valor dessas perguntas parece estar na capacidade de ajudar ou forçar a outra parte a enfrentar os efeitos ou consequências de seus comportamentos intencionais ou previstos.

Perguntas administráveis	Exemplos
Perguntas de resposta aberta – não podem ser respondidas com um simples “sim” ou “não”. São perguntas que começam com Quem, O que, Quando, Onde, e Por que.	“Por que você assumiu essa posição nessas deliberações?”
Perguntas abertas – induzem o outro a pensar.	“O que você acha da nossa proposta?”
Perguntas direcionadoras – indicam uma resposta.	“Você não acha que nossa proposta é justa e razoável?”
Perguntas controladas – têm baixo teor emocional.	“Qual é a taxa adicional que teremos de pagar se você fizer as melhorias na propriedade?”
Perguntas planejadas – fazem parte de uma sequência lógica desenvolvida com antecedência.	“Após você fazer as melhorias na propriedade, quando você acha que poderemos ocupar o imóvel?”
Perguntas de deleite – elogiam o oponente ao mesmo tempo em que geram informações.	“Você poderia nos dar mais algumas de suas excelentes noções sobre o problema?”
Perguntas diretas – concentram-se em um ponto específico.	“Quanto será o aluguel por metro quadrado, após as melhorias
Perguntas-termômetro – medem como a outra parte se sente.	“Como você se sente com relação a nossa proposta? ”

Perguntas não administráveis	Exemplos
Perguntas fechadas – forçam a outra parte a ver as coisas como você vê.	“Você não está tentando tirar vantagem de nós, está?”
Perguntas carregadas – expõem a outra parte, independentemente da resposta	“Você está querendo me dizer que essas são as únicas condições que aceitará?”
Perguntas intensas – têm alto teor emocional e desencadeiam respostas emocionais.	“Você não acha que passamos bastante tempo discutindo essa proposta ridícula que você apresentou?”
Perguntas impulsivas – ocorrem “no calor do momento”, sem planejamento e tendem a desviar o rumo do diálogo.	“Já que estamos discutindo esse assunto, o que você acha que devemos dizer aos outros grupos que estão fazendo exigências semelhantes para nós?”
Perguntas ardilosas – parecem exigir uma resposta sincera, mas na verdade têm um teor tendencioso.	“O que você vai fazer? Aceitar nossas exigências ou entregar a negociação para um árbitro?”
Perguntas ardilosas reflexivas – induzem a outra parte a concordar com o seu ponto de vista.	“Essa é minha interpretação da situação, você concorda?”

Fonte: Gerard Nierenberg, Fundamentals of Negotiating, 2014.

Perguntas usadas em situações difíceis

Situação	Perguntas possíveis
Ultimatos do tipo “é pegar ou largar”.	<p>“Se conseguirmos propor uma alternativa mais atraente, você ainda assim vai me dizer para ‘pegar ou largar’ sua oferta?”</p> <p>“Preciso decidir agora, ou tenho algum tempo para pensar nisso?”</p> <p>“Você está se sentindo pressionado para fechar essa negociação?”</p>
Pressão para responder a um prazo final irracional	<p>“Por que não podemos negociar esse prazo final?”</p> <p>“Se você está sob pressão para alcançar esse prazo final, o que posso fazer para ajudar a diminuir essa pressão?”</p> <p>“O que há de especial nesta tarde? Que tal a primeira hora da manhã?”</p>
Táticas de jogo alto ou jogo baixo	<p>“Qual é o seu raciocínio em apoio a essa posição?”</p> <p>“O que você acha que eu considero uma oferta justa?”</p> <p>“Que padrões você acha que a resolução final deveria atingir?”</p>
Impasse	<p>“O que mais podemos fazer para acabar com a diferença entre nossas posições?”</p> <p>“De quais concessões especificamente você precisa para podemos finalizar esse negócio?”</p> <p>“Se já tivessem se passado seis semanas e estivéssemos relembando essa negociação, o que poderíamos desejar ter trazido à mesa?”</p>
A indecisão entre aceitar e rejeitar uma proposta	<p>“Qual é a sua melhor alternativa neste instante para poder recusar minha oferta?”</p> <p>“Se você rejeitar minha oferta, que alternativa melhor você tem?”</p> <p>“Como você pode ter certeza de que conseguirá um negócio melhor em outro lugar?”</p>
A oferta que você fez é igual àquela oferecida a outros	<p>“O que você acha que é uma oferta justa e, com base nisso, o que você acha da minha oferta atual?”</p> <p>“Você acredita que o meu maior interesse é ser injusto com você?”</p> <p>“Você acredita que as pessoas podem ser tratadas de forma diferente sem serem tratadas injustamente?”</p>
Tentativas de pressionar, controlar ou manipular	<p>“Não deveríamos sair satisfeitos dessa negociação?”</p> <p>“Como você se sentiria se nossos papéis se invertessem e você estivesse sentindo a pressão que sinto agora?”</p> <p>“Você está sob pressão externa para concluir essa negociação?”</p>

Fonte: Fundamentos da negociação. 2014. Adaptado.

2 VARIÁVEIS BÁSICAS DA NEGOCIAÇÃO

Muito autores classificam essas variáveis como o verdadeiro tripé da negociação que são a informação, o tempo e o poder que podem ser assim representados.

Figura 3 – Variáveis básicas.



Fonte: o autor.

- a) O poder é a variável mais crítica do processo e também a mais abstrata e de difícil identificação. Na essência ter poder em uma negociação está relacionado com a capacidade de fazer acontecer, ou seja, de que maneira o negociador pode influenciar a outra parte para conseguir alcançar os seus interesses. Administrar esse poder da a capacidade de alavancar o potencial que cada negociador possui em prol de objetivos comuns. Isso através da capacidade de identificar contextos e de agir sobre os outros. Na prática, contudo, a questão do poder pode estar associada a uma grande armadilha – ao abuso de autoridade. O desconhecimento ou não consideração dessa variável ou até mesmo a incapacidade de lidar com ela pode prejudicar enormemente o processo da negociação.

Wanderley (1998), afirma que existem dois tipos de poder: o poder pessoal ou o poder interno e o poder que temos em função de elementos ou fatores externos. Considera também algumas características pessoais envolvidas no poder pessoal que são: a atitude mental, a persistência a flexibilidade, a capacidade de aceitar e correr riscos, a capacidade de persuasão e a habilidade para utilizar o binômio recompensa/punição.

Já para a questão do poder externo apresentam-se as características de legitimidade, também chamado de poder legal; os precedentes que já foram abertos; a capacidade de relacionamentos e de formação de parcerias e a disponibilidade de recursos materiais.

Para Carvalho (2003), o verdadeiro poder é o que se possui, mas o que mobiliza a outra parte é o poder que ela percebe, pois cada parte trata a outra a partir da percepção que tem dela e não a partir de seu poder real.

Cabe então ao negociador a capacidade de conhecer o seu poder e saber aplicá-lo para construir a ponte de ouro dos relacionamentos de longo prazo, pois ao entender a

negociação como processo a única certeza que se pode ter é a de que você vai voltar a encontrar a outra parte novamente.

Stark (1998) apresenta algumas regras sobre o poder e que devem ser lembradas quando se entra em uma negociação: raramente um lado tem todo o poder; o poder pode ser real ou aparente; o poder somente existe até o ponto em que ele é aceito; relações de poder podem mudar como tempo e por último recomenda que você procure testar o seu poder para saber até onde você pode chegar.

- b)** Martinelli (2002), chama a atenção para a variável tempo como algo que se refere ao ponto de apoio para projetar o negócio e a consequente satisfação dos envolvidos implicando assim no período que a negociação acontece.

Com certeza você vai se lembrar de já ter dito ou pensado: *Ah ! Se eu tivesse tido mais tempo? Ou então: Se não fosse esse prazo estabelecido nós teríamos chegado a um acordo melhor!*

O curioso disso tudo é que geralmente, a questão não é a dose de tempo necessária, mas a forma como o tempo disponível é utilizado. O tempo, ou a ausência dele, é a melhor desculpa para as negociações malsucedidas. Quando a variável tempo é bem administrada, ocorre um equilíbrio apropriado entre todas as etapas de um processo de negociação. Nesse caso, o tempo passa a ser um verdadeiro recurso a ser administrado pois caso contrário se tornará o algoz da negociação.

O limite do tempo deve ser definido entre as partes envolvidas na negociação, pois geralmente as concessões e as ofertas finais sempre acontecem próximo ao final do tempo estabelecido. No entanto, como afirma Martinelli (2002), quanto mais uma parte souber estimar o prazo limite do seu interlocutor, maior será o seu poder, uma vez que o tempo é essencial para o sucesso de uma negociação.

Stark (1998) apresenta algumas considerações com relação ao tempo quando afirma que geralmente as negociações estarão concluídas em 20% do tempo disponível, e faz algumas sugestões que poderão auxiliá-lo a conduzir o tempo a seu favor em uma negociação:

- seja paciente;
- se houver vantagens na conclusão rápida da negociação, venda esta ideia a seu interlocutor;
- tenha em mente que os prazos podem ser alterados, mudados ou simplesmente eliminados;
- na maioria das negociações, você se sairá melhor se souber os prazos do seu interlocutor e ele não conhecer os seus;
- lembre-se de que, de maneira geral, você não alcançará o melhor resultado rapidamente.

- c) A variável informação pode tanto impactar a favor ou contra uma solução que pode ser considerada satisfatória. A informação é considerada a matéria-prima da negociação pois ela será a principal fonte alimentadora da etapa do planejamento, conforme já apresentamos. Negociadores previamente munidos de dados, fatos e informações, podem abreviar o processo da negociação e poupar-se de seus eventuais desgastes.

Na maioria das vezes, o lado que possuir mais informações obterá o melhor resultado na negociação, por isso acorde cedo e vá atrás delas para que você tenha tempo de se preparar para utilizá-las. Informações sem aplicação de nada adiantam ao negociador.

Partir de informações objetivas, consistentes e confiáveis e, compartilhá-las, facilita a obtenção de acordos proveitosos. Por outro lado, informações incompletas ou distorcidas costumam gerar e levar a impasses. Grande parte das táticas manipulativas da negociação estão associadas a essa variável ao dispor de informações e sonegá-las, ou usar de informações privilegiadas, blefar, etc.

Aqui vai aparecer uma das mais importantes habilidades que o negociador deve apresentar em uma negociação que é a de saber perguntar. Quem sabe perguntar, além das informações que tem, vai conseguir obter outras que poderão facilitar ou até acelerar a obtenção de um acordo. Caberá ao negociador aprender a fazer perguntas abertas onde deverá demonstrar curiosidade com o que está sendo apresentado como forma de obter mais informações e assim poder construir seus argumentos.

3 HABILIDADES ESSENCIAIS DOS NEGOCIADORES

Ter habilidade tem se mostrado o ponto mais importante em um processo de negociação pois acaba caracterizando o comportamento ou a série de comportamentos que aparecerão como forma do negociador usar adequadamente as técnicas. Em síntese aqui aparecerá de forma clara a relação ter e saber.

Martinelli (2002) afirma que poucas obras tratam do tema com a devida profundidade que ele merece e, entre os principais autores ele cita:

- Nieremberg (apud Martinelli, 2002) foca principalmente nas habilidades de interpretação do comportamento humano;
- Sparks (apud Martinelli, 2002) foca principalmente nas habilidades mais objetivas, como saber ouvir, falar, ter consciência da negociação, proporcionar alternativas e analisar propostas concretas;
- Lewicki, Hiam e Olander (apud Martinelli, 2002) focam principalmente nas habilidades fundamentais do trabalho dos negociadores, no que se refere a colocar-se no lugar da outra parte e interpretar o comportamento humano.

Na verdade, a experiência tem nos mostrado que de maneira mais sucinta podemos apresentar como habilidades essenciais a sequência abaixo:

- lealdade;
- integridade pessoal;
- paciência;
- preparação estratégica;
- excelente nível de comunicação e persuasão;
- disponibilidade para o diálogo;
- raciocínio sob pressão e incertezas;
- exposição a riscos;
- flexibilidade;
- habilidade para questionar e revelar interesses;
- escuta ativa;
- habilidade para buscar a convergência de interesses;
- capacidade para solução de impasses;
- capacidade de usar o processo analítico;
- visão de longo prazo;
- autodisciplina; e
- resistência.

INSTRUÇÕES

Nas páginas seguintes, você encontrará 12 (doze) conjuntos de afirmações falando sobre diferentes comportamentos em um ambiente de negociação.

No espaço determinado, à direita, classifique as afirmações de **5 (cinco) a 1 (um)**, de acordo com a maneira que você realmente vê estas situações. Não pense como você gostaria que fosse, mas como efetivamente é.

Assim, atribua **5 (cinco)** à afirmação que melhor descreve o comportamento mais típico e característico de sua empresa. Use **4 (quatro)** para a afirmação que descreve o que você acredita ser mais característico em 2º lugar, e assim por diante, até chegar ao número **1 (um)** que indica o que é menos típico.

Não há tempo determinado para concluir, mas procure ser sincero e rápido. Ao terminar, transcreva suas respostas para a folha de respostas.

O importante é que independente do seu estilo você consiga exercitar a arte de negociar que consiste em **“Saber adaptar-se ao ambiente”**, portanto desenvolva a sua flexibilidade lembrando sempre de que ela deve estar assentada sobre os princípios dos valores da ética.

Repita este teste periodicamente (a cada 6 meses ou um ano).

SITUAÇÕES

SITUAÇÃO 01

ALTERNATIVA	DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO	PREFERÊNCIA
A	Eu formulo sugestões e proposições de qualidade significativa.	
B	Eu faço com que as pessoas conheçam rapidamente meus desejos e vontades.	
C	Eu solicito ativamente a opinião e as sugestões das pessoas.	
D	Eu oriento as pessoas a verem os aspectos estimulantes de uma situação.	
E	Eu conservo um distanciamento mesmo em situações difíceis.	

SITUAÇÃO 02

ALTERNATIVA	DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO	PREFERÊNCIA
A	Eu corrijo os erros dos outros.	
B	Eu escuto atentamente quando os outros expressam opiniões diferentes das minhas.	
C	Eu faço um esforço significativo para divulgar as informações que disponho.	
D	Eu mudo de opinião em vez de me arriscar num conflito ou numa confrontação.	
E	Eu apresento fortes argumentos para sustentar minhas proposições.	

SITUAÇÃO 03

ALTERNATIVA	DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO	PREFERÊNCIA
A	Eu me empenho particularmente em valorizar as ideias e contribuições das pessoas.	
B	Meu otimismo e meu entusiasmo são contagiantes.	
C	Se as pessoas argumentam de forma improdutivo, eu retrocedo e procuro tornar a discussão mais adequada.	
D	Eu apresento propostas que parecem interessantes mesmo que sejam impopulares.	
E	Eu expresso as normas que, segundo minha opinião, ou outros devem respeitar.	

SITUAÇÃO 04

ALTERNATIVA	DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO	PREFERÊNCIA
A	Eu forneço as informações que tenho e não faço segredo.	
B	Eu me retiro no momento em que os outros se empenham em detalhes tumultuados.	
C	Eu apoio minhas proposições sob uma lógica sólida e um raciocínio bem feito.	
D	Eu dou a impressão de que me considero mais racional e objetivo do que as pessoas com as quais negocio.	
E	Eu verifico se compreendi bem o que os outros disseram.	

SITUAÇÃO 05

ALTERNATIVA	DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO	PREFERÊNCIA
A	Eu desfaço as situações conflituosas utilizando o humor ou mudando de assunto de maneira apropriada.	
B	Eu apresento minhas ideias e minhas proposições de maneira persuasiva.	
C	Eu faço com que os outros conheçam os critérios pelos quais serão avaliados.	
D	Eu sou sensível aos problemas e as preocupações dos outros, portanto, eu me comprometo de maneira a minimizá-los.	
E	Eu sei refletir o que as pessoas sentem.	

SITUAÇÃO 06

ALTERNATIVA	DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO	PREFERÊNCIA
A	Eu defendo minhas sugestões e meus propósitos de maneira enérgica.	
B	Eu informo diretamente as pessoas quando elas não atendem aos meus propósitos.	
C	Eu repito o que os outros dizem utilizando meus próprios termos para confirmar meu entendimento.	
D	Desde que não esteja certo(a) de minhas afirmações, estou pronto(a) a reconhecê-lo.	
E	Eu mudo de assunto desde que as pessoas se sintam atingidas pessoalmente.	

SITUAÇÃO 07

ALTERNATIVA	DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO	PREFERÊNCIA
A	Eu faço com que as pessoas saibam exatamente o que eu espero delas.	
B	Se algumas pessoas não participam, eu me esforço para fazer com que elas se entrem no grupo.	
C	Eu motivo as pessoas apelando para seus valores, seus sentimentos e suas emoções.	
D	Eu percebo a iminência de um conflito e sei como evitá-lo com um comentário apropriado no momento oportuno.	
E	Minhas sugestões são pertinentes e atingem o centro dos problemas abordados.	

SITUAÇÃO 08

ALTERNATIVA	DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO	PREFERÊNCIA
A	Eu escuto atentamente o que as pessoas dizem.	
B	Desde que critiquem com razão, eu reconheço facilmente os meus erros e meus esquecimentos.	
C	Se me contradizem, mudo minha opinião.	
D	Eu peço explicações complementares desde que não esteja de acordo ou esteja em dúvida sobre o assunto.	
E	Eu demonstro minha aprovação quando alguém faz alguma coisa que eu aprecio.	

SITUAÇÃO 09

ALTERNATIVA	DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO	PREFERÊNCIA
A	Minha consciência profissional e minha sinceridade incitam os outros a darem o melhor de si mesmos.	
B	Eu sou calmo em situações conflituosas.	
C	Eu sugiro soluções possíveis a quase todos os problemas que se apresentam.	
D	Eu digo aos outros o que eles devem ou não fazer.	
E	Eu manifesto o meu apoio desde que os outros estejam em dificuldade.	

SITUAÇÃO 10

ALTERNATIVA	DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO	PREFERÊNCIA
A	Eu evito abordar assuntos difíceis e pontos de vista que possam provocar controvérsias.	
B	Desde que as pessoas não estejam de acordo com minhas ideias eu lanço mão de novos argumentos para defendê-las.	
C	Eu cumprimento alguns pelo seu trabalho, de maneira a incentivar os outros a melhorarem seu desempenho.	
D	Eu estou atento tanto no como as pessoas se sentem quanto com relação ao que dizem.	
E	Eu não escondo minhas motivações e minhas intenções.	

SITUAÇÃO 11

ALTERNATIVA	DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO	PREFERÊNCIA
A	Eu apresento minhas ideias com determinação.	
B	Eu exponho clara e energicamente minhas expectativas e exigências de forma a que não sejam nem esquecidas nem descartadas.	
C	Eu respeito os outros e seus pontos de vista mesmo quando não estou de acordo com eles.	
D	Minha confiança nos outros os ajuda a se sentirem mais fortes e mais confiantes.	
E	Eu sugiro um compromisso para sair do impasse ou dissipar desavenças.	

SITUAÇÃO 12

ALTERNATIVA	DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO	PREFERÊNCIA
A	Eu faço uso do humor para controlar ou suavizar minhas impressões negativas.	
B	Eu concedo aos outros o tempo e a atenção necessários para que eles expressem completamente seus pontos de vista.	
C	Eu peço ajuda para atender aos objetivos comuns.	
D	Eu atenuo os desacordos.	
E	Eu utilizo humor e anedotas para ressaltar um argumento.	

4.1 PLANILHA DE RESULTADOS

Quadro 7 – Planilha de resultados

ESTILOS SITUAÇÕES	PERSUASÃO	AFIRMAÇÃO	LIGAÇÃO	ATRAÇÃO	RECUO
01	A =	B =	C =	D =	E =
02	E =	A =	B =	C =	D =
03	D =	E =	A =	B =	C =
04	C =	D =	E =	A =	B =
05	B =	C =	D =	E =	A =
06	A =	B =	C =	D =	E =
07	E =	A =	B =	C =	D =
08	D =	E =	A =	B =	C =
09	C =	D =	E =	A =	B =
10	B =	C =	D =	E =	A =
11	A =	B =	C =	D =	E =
12	E =	A =	B =	C =	D =
TOTAIS					

4.2 CONSTRUINDO O SEU PERFIL

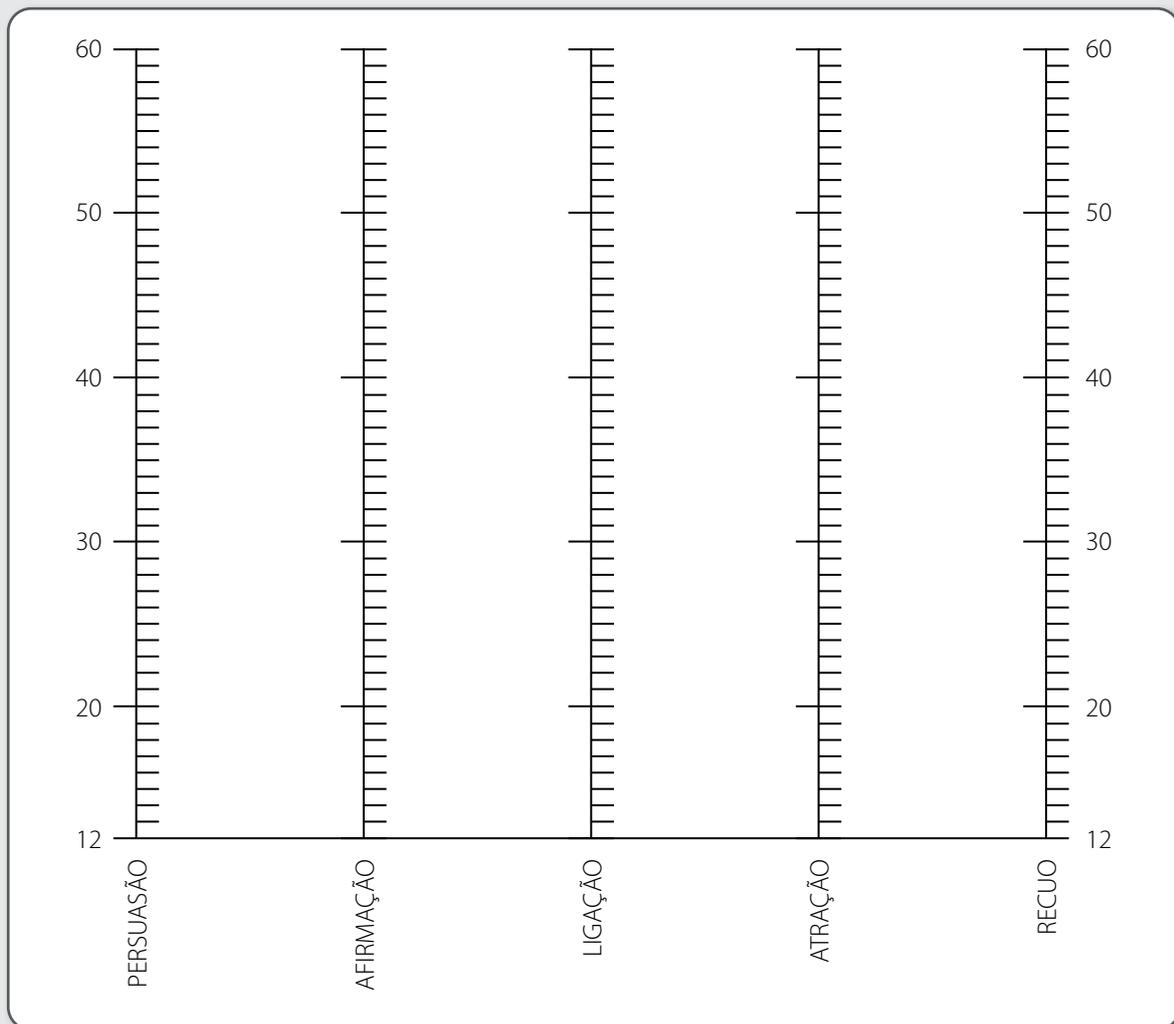
Transcreva da tabela anterior os totais obtidos nas respectivas colunas para o gráfico abaixo.

A seguir, ligue os pontos das colunas traçando o seu perfil enquanto negociador.

Se o seu perfil lhe traz conforto, parabéns, mas, se você acredita que ainda pode melhorar, construa um plano de ação factível e de fácil acompanhamento.

SUCESSO!!!!!!

Figura 4 – Gráfico de perfil.



5 OS PERFIS DOS NEGOCIADORES

Segundo Amado (apud MARCONDES, 1997), “negociar é saber adaptar-se ao ambiente”. Assim essa capacidade de adaptação deve ser percebida como uma resposta imediata ao resultado que se busca da negociação. Adaptar-se sem perder o contato com a realidade de seus princípios e valores.

Originalmente já somos conhecidos por agir desse ou daquele jeito o que de certa forma nos torna previsíveis no processo de negociação pois as pessoas já esperam que vamos reagir desse ou daquele jeito.

Embora o comportamento de algumas pessoas possa estar de acordo com um determinado estilo, em um grau até estereotipado, é importante ter em mente que cada estilo de negociação é um conjunto de comportamentos e não apenas um tipo psicológico;

Dessa forma, é muito natural que você associe de forma automática cada um desses estilos, ao tomar contato com os mesmos, com alguém que você conheça;

Assim, ao usar um determinado estilo adaptado a uma determinada situação, pense nele como uma estratégia de negociação e não como um simples recurso adaptado a um determinado tipo psicológico;

Nós não podemos considerar nenhum dos estilos como verdadeiro, definitivo, único ou o mais eficaz, uma vez que todos eles formam um conjunto de comportamentos ou atitudes e, a sua análise deverá considerar o contexto nos quais estão inseridos.

Por isso, a importância de conhecer todas as variáveis envolvidas em cada negociação, já que cada estilo será aplicável de forma eficaz em certos cenários ou com certas pessoas e terá suas respectivas forças ou mesmo até armadilhas.

Como forma de auxiliá-lo a entrar em contato com as suas características de comportamento e permitir que você possa identificar o comportamento de seu interlocutor vamos optar pelo perfil de negociação apresentado por Amado (2005).

Amado (apud MARCONDES; ALMEIDA, 1997) identificou que grande parte do sucesso de uma negociação deve ser creditada ao negociador, aos seus conhecimentos, habilidades, personalidade e a perspicácia para criar um estilo particular na negociação. O perfil ideal do negociador é ser firme, amistoso, franco e persuasivo sem usar coerção, precisa saber ouvir a outra parte demonstrando interesse.

Em outras palavras, devem saber apresentar seus pontos de vista e também compreender as preocupações dos outros, ser criativo e produzir ideias nunca antes imaginadas. Assim podemos dizer que não existe estilo bom ou estilo ruim.

A negociação requer o conjunto desses estilos utilizados de maneira oportuna. Às vezes será necessário adotar um determinado estilo que leva a se interromper a negociação momentaneamente para permitir às partes estudar calmamente as proposições que foram feitas. Do mesmo modo, às vezes será possível fazer pressão sobre o outro utilizando nosso poder.

Para o resultado ser obtido, o negociador precisa assumir comportamentos ativos, ou seja, fazer com que os outros explicitem seu ponto de vista e depois procurar convencê-los. O negociador age em função das mensagens que recebe de seu interlocutor.

Amado (apud MARCONDES; ALMEIDA, 1997) identificou três categorias com estilos clássicos nas negociações internacionais e os classificou em:

- a) **PUSH (EMPURRA) – PERSUASÃO E AFIRMAÇÃO.**
- b) **PULL (PUXA) = LIGAÇÃO E ATRAÇÃO**
- c) **RECUO**

5.1 CONHECENDO OS ESTILOS

O estilo **PUSH (EMPURRA)**, é utilizado para fazer com que as pessoas mudem diante da negociação, julgá-los ou fazê-los aceitar nossas ideias. Mal utilizados, estes estilos podem provocar a resistência do outro. Se os dois lados utilizam simultaneamente um destes estilos, pode haver bloqueio na comunicação.

No estilo da **PERSUASÃO, o negociador:**

- se caracteriza pelo uso da informação e do raciocínio para alcançar seus objetivos;
- faz sugestões;
- apresenta propostas;
- argumenta e justifica a partir de dados, fatos ou questionamentos;
- quando não está preparado a sua atuação é inconsistente (faz propostas sem justificá-las);
- age em função das mensagens recebidas, para buscar participação e envolvimento do outro;
- pode insistir demais nos argumentos sem fazer propostas concretas. No estilo da **AFIRMAÇÃO, o negociador:**
- alcança seus objetivos usando a assertividade;
- faz conhecer seus desejos e expectativas;
- deixa claro as suas condições para negociar;
- emite juízo de valor sobre as outras pessoas;
- explicita consequências positivas ou negativas para a outra parte.
- para algumas pessoas o estilo afirmação é uma agressão a outra parte; por isso não se sentem bem ao utilizá-lo;
- esta posição traz implícita a dificuldade que as pessoas enfrentam ao fazerem valer seus direitos e dizerem não perante uma solicitação da outra parte;
- características de autoritarismo ao pressionar para que suas ideias sejam aceitas sem discussão;

- no seu nível ótimo o estilo afirmação traz como resultado uma negociação transparente;
- os seus comportamentos afirmativos extremos, por indefinição, ou por excesso trazem mais perdas do que ganhos.

O estilo **PULL (PUXA)**, é utilizado para criar um clima de confiança na negociação, possibilitando ao outro maior aceitação, sendo mais ouvido e estimulado. Em determinados casos, podem ser considerados fracos e poderão não ter nenhum efeito se não forem capazes de precisar claramente nessas exigências. Poderão ser improdutivos se eles não dão origem a proposições e não definem as expectativas.

No estilo da **LIGAÇÃO, o negociador:**

- caracteriza-se pelo uso da empatia para compreender o objetivo da outra parte;
- procura demonstrar apoio ao outro;
- pede sugestões e opinião a outra parte;
- pratica a escuta ativa, porém pode demonstrar impaciência quando a outra parte está fazendo as suas colocações;
- reformula constante as suas propostas e não chega a conclusões;
- dá importância as colocações e aos sentimentos da outra parte apenas para obter argumentos que sustentem as suas posições;
- verifica se entendeu bem as posições da outra parte, perguntando sempre;
- procura pontos de acordo;
- não apresenta postura passiva, mas sim construtiva

no estilo da **ATRAÇÃO, o negociador:**

- é caracterizado por um conjunto de comportamentos que levam a um envolvimento do interlocutor;
- procura estimular e motivar a outra parte;
- busca elevar o moral dos participantes;
- influencia a outra parte com o seu próprio comportamento;
- reconhece os seus erros e limitações;
- procura enfatizar atributos e qualidades do outro;
- levanta falhas e dificuldades inexistentes, usando excessivamente o lado emocional o que pode atrapalhar o resultado das negociações.

O estilo **RECUO**, consiste em se afastar, transferir as situações bloqueadas. Tem como comportamentos típicos a busca da redução de conflitos, em situações de bloqueio.

Nesse estilo, **o negociador:**

- vacila diante de situações difíceis e conflitivas;

- transfere ou se afasta das situações de conflito;
- adia a negociação e muda de assunto quando surgem grandes dificuldades e usa o humor para amenizar os problemas;
- evita controvérsias e mantém distâncias de situações mais complexas.

O importante é que independente do seu estilo você consiga exercitar a arte de negociar que consiste em *“Saber adaptar-se ao ambiente”*, portanto desenvolva a sua flexibilidade lembrando sempre de que ela deve estar assentada sobre os princípios dos valores da ética.

6 A ESTRATÉGIA E TÁTICAS EM NEGOCIAÇÃO

Todo o esforço que empregamos no planejamento para definirmos o resultado que queremos atingir na negociação poderá ir por terra se não estabelecermos a estratégia necessária para nos garantir o resultado.

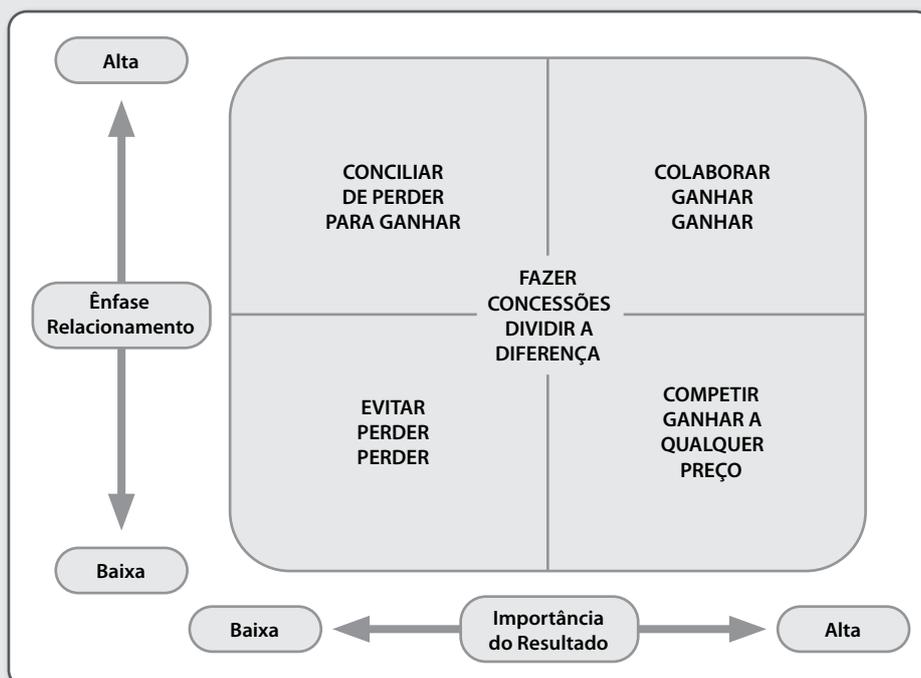
Em sua grande maioria os negociadores se preocupam apenas com o óbvio e esquecem o essencial da negociação. Nos referimos aqui ao essencial como sendo qual o caminho queremos trilhar para atingir o resultado. Aqui devemos tomar a decisão se queremos o resultado a qualquer custo; se queremos preservar a relação ou se queremos buscar um meio termo, em que poderemos sair com aquilo que chama de “o quase bom”.

Assim deveremos entender que a estratégia contemplará o conjunto de ações que você utilizará durante a negociação para poder alcançar os objetivos ou interesses que você estabeleceu em seu planejamento. Dessa forma é necessário estabelecer um conjunto de ações que lhe permitirão utilizar de forma inteligente os recursos disponíveis a sua estruturação, as condições que podem lhe ser favoráveis, as suas competências e as da empresa que você está representando e as vantagens competitivas que o resultado poderá lhe propiciar.

Lewicki e Hiam (2003) apresentam o que eles chamam de cinco estratégias de negociação legítima, onde ocorre o cruzamento das duas principais dimensões da negociação: Resultado e Relacionamento.

Lembrando que Ury (1999) afirma que negociar é a arte de aprender a construir uma **ponte**. Construir **pontes** entre seres humanos. Ponte essa que permitirá que ambos os lados possam trafegar através dela o tempo todo para poderem construir seus acordos. A partir dessa constatação, foram definidas as cinco estratégias a seguir.

Figura 5 – Estratégias de negociação.



Fonte: o autor.

Trabalhando com o resultado dessas duas dimensões temos a demonstração das estratégias que podemos agrupá-las na definição dos dois tipos de negociação: a distributiva e a integrativa.

Watkins (2004) define os dois tipos como:

Negociação distributiva é aquela em que as partes competem pela distribuição de uma soma fixa de valor. "Ou seja, nesse tipo de negociação um lado sempre vai ganhar em cima do outro."

Na negociação integrativa as partes cooperam entre si para obterem o máximo possível de benefícios, conjugando seus interesses em um acordo. Esses casos implicam criação e reivindicação de valor.

Adaptando Watkins (2004), podemos concluir que a estratégia distributiva implica nas seguintes variações:

- a) **Evitar (Perder-Perder)**, apresenta como principais características dessa estratégia:
 - baixa importância em relacionamento e baixa importância em resultados;
 - uma parte decide não negociar enquanto a outra parte quer e como não há negociação o resultado não aparece;
 - pode ser uma tática diversionista para ganhar tempo.
- b) **Conciliar (perder-ganhar)**, apresenta como principais características dessa estratégia:
 - opta-se por perder em resultado, mas manter ou ganhar em relacionamento, pois esse é avaliado como muito importante, ou talvez, em termos comparativos, o relacionamento seja mais importante que o resultado da negociação.
- c) **Competir (ganhar a qualquer preço)**. Apresenta como principais características dessa estratégia:
 - alta preocupação com o resultado e não valorização do relacionamento;
 - o relacionamento pode não importar por várias razões:
 - » pode ser uma única vez;
 - » o relacionamento futuro pode não ser importante;
 - » a outra parte pode ter a reputação de ser dura ou desonesta e a estratégia é adotada por questões defensivas.
- d) **Colaborar (ganhar-ganhar)**, apresenta como principais características dessa estratégia:
 - resultados e relacionamento são importantes;
 - há a clara noção de que tem interesses em comum e alguns outros diferentes que podem ser atendidos com a negociação de forma a gerar ganhos e satisfação para as partes.

Já na estratégia do “toma lá dá cá” podemos enquadrar a dimensão chamada por Lewicki e Hiam (2003) de:

- e) Fazer concessões (dividir a diferença), apresentando a seguinte característica:
- relacionamento e resultado tem uma importância mediana e ambas as partes ganham alguma coisa;
 - as partes optam por mudar as suas prioridades entre resultados e relacionamentos;
 - ocorre uma busca por alternativas momentâneas que favoreçam as partes.

A partir do momento que você estabelece a estratégia faz-se necessário definir que ações serão utilizadas para se garantir o resultado. A essas ações chamamos de táticas.

As táticas são o como se realizará a negociação, são aquelas manobras focadas no curto prazo para se alcançar as metas estabelecidas. São opções dentro de uma estratégia.

De uma forma geral os autores defendem a existência de dois tipos de táticas que são muito comuns: as de desenvolvimento e as de pressão.

As táticas de desenvolvimento são aquelas que indicam especificamente que a estratégia escolhida seja ela de colaboração ou de confronto, sem implicar em um ataque do outro lado e que não afete a relação entre as partes, como por exemplo: tomar a iniciativa mediante a apresentação de uma proposta ou esperar que a outra parte faça isso primeiro; facilitar o acesso as informações disponíveis ou então somente as necessárias; fazer as primeiras concessões ou então esperar e estimular a outra parte a fazê-lo; combinar o local das negociações (próprias instalações, nas da outra parte ou em um lugar neutro).

Já as táticas de pressão tratam de fortalecer a sua própria posição ou de enfraquecer a de seu interlocutor. Pode desgastar gravemente a relação pessoal e buscam intimidar, confundir ou enfraquecer o outro lado se apresentando de três formas muito distintas: as táticas obstrutivas que levam o interlocutor a fixar-se nas próprias posições acreditando que detém todas as informações e que nada poderá convencê-lo do contrário; as táticas ofensivas que consistem no ataque pessoal e deliberado ao interlocutor em tom bastante agressivo e as táticas enganosas onde o interlocutor apresenta informações ou opiniões falsas ou que não correspondam à realidade, caracterizando o famoso blefe nas negociações.

7 PERSUASÃO E ÉTICA NAS NEGOCIAÇÕES

Convém entendermos melhor o conceito de persuasão já que em nossa cultura o termo ainda é pejorativo pois leva ao entendimento de que fomos enganados ou passados para trás no processo de convencimento.

Vamos entender a persuasão de uma forma bem simples como sendo a capacidade de convencimento do interlocutor sobre as ideias que poderão trazer benefícios mútuos para ambos ou como sendo a melhor alternativa para aquele momento da negociação e, para isso, é importante que você seja persistente em seus argumentos e tenha uma postura íntegra

Cialdini (2012) apresenta os seis princípios básicos da persuasão e também os quatro vetores indutores da mesma:

- **Reciprocidade:** as pessoas sempre estarão dispostas a negociar e a ceder se em algum momento já receberam algumas concessões, estando assim, mais dispostas a ajudar em busca de um resultado comum.
- **Escassez:** se determinada condição irá ser retirada do produto, do serviço ou da proposta que está sendo apresentada a tendência é que isto acelere a tomada da decisão, como por exemplo: última peça; não voltarei atrás, etc.
- **Autoridade:** a tendência é a de ceder quando alguém com domínio maior do conhecimento e de destaque reconhecido no mercado apresenta seus argumentos nos deixando sem saída.
- **Consistência:** dados, fatos e evidências comprovadas são dificilmente contestadas e estimulam a tomada de decisão.
- **Consenso:** resultado de um processo de diálogo, franco e sem juízo de valor construído com base em argumentos racionais.
- **Afinidade:** a tomada de decisão na negociação fica mais fácil se já conhecermos a outra parte e tivermos alguma identificação com a mesma.

Para completar a questão da persuasão, Cialdini ainda apresentou os quatro vetores da persuasão, abaixo.

- **Razão:** deve-se apresentar de forma lógica e racional quais são as vantagens do seu interlocutor ao negociar com você.
- **Conhecimento:** é importante demonstrar domínio sobre o assunto. Para persuadir é necessário ter pleno conhecimento sobre o que se fala. Pesquise, junte informações da concorrência e cite informações relevantes e úteis ao negócio.
- **Ressonância:** dê exemplos ao argumentar, como comparações e casos. Isso ajudará para o diálogo não ficar muito repetitivo e ao mesmo tempo fixar a mensagem.
- **Realidade:** para discursos, teórico ou técnico, utilize palavras e eventos do mundo real como mais uma estratégia de persuasão.

Agregar uma linguagem carregada de entusiasmo, com alto nível de conteúdo, um forte contato visual e uma forte agregação de valor vai ajudá-lo no processo de persuasão, lembrando que a primeira impressão em um negócio é muito importante. Se você passa confiança para o seu parceiro de negócios, as suas chances de conseguir o que você deseja são muito maiores. Para isso, seja sociável e otimista, e lembre-se de mostrar credibilidade.

*Honestidade é um presente muito caro.
Não espero isso de pessoas baratas.*
Warren Buffet

A ética, no mundo dos negócios, se tornou um fator para assegurar a construção de uma relação sustentada pela transparência e confiança nas palavras, gestos e ações. Assim, devemos demonstrá-la antes de cobrar que ela seja praticada pela outra parte, pois o exemplo é a melhor oferta que podemos fazer em uma negociação.

A questão ética se manifesta não só em nosso comportamento, mas também na forma de falarmos e abordarmos os itens ligados a negociação que estamos conduzindo.

É muito importante você poder dedicar um tempo para entender o comportamento humano e de como eles que podem afetar o resultado da negociação.

Burbridge et al (2007) apresenta no quadro abaixo a questão da ética na forma de falar, ou seja, o entendimento do diálogo subentendido.

Quadro 8 – Diálogo subentendido.

O QUE FALOU	O QUE FICOU IMPLÍCITO
“Se você estivesse no meu lugar teria feito a mesma coisa”	Justificativa das tendências que as pessoas têm de ceder princípios em favor dos interesses pessoais.
“Ele precisa aprender que quem dá as cartas aqui sou eu”	Uso de poder, talvez de forma injusta pelos padrões éticos.
“Não há nada como um dia após o outro”	Dito como uma ameaça de retaliação ou vingança.
“Bom, não foi exatamente uma mentira”	Foi uma decepção com o mesmo efeito de uma mentira.
“Eu não tinha escolha”	Tentativa de justificar algo, geralmente antiético ou imoral, baseado numa alternativa ruim.
“O que importa é o resultado que obtive”	Uso de fins para justificar os meios, muitas vezes de forma indevida.

Fonte: Burbridge et al. (2007)

Burbridge et al (2007) leva você a refletir se o seu comportamento é ético ao parar para pensar e responder positivamente as perguntas a seguir:

1. Reciprocidade – Como eu reagirei se a outra parte se comportar da mesma forma?
2. Publicidade – Irei me sentir confortável se as minhas ações vierem a ser divulgadas integralmente em um jornal ou em uma revista?

3. Confiança – Eu terei facilidade para revelar minhas ações ao meu melhor amigo, a minha mulher, aos meus filhos?
4. Universalidade – Aconselharia qualquer outra pessoa em minha situação a agir da mesma forma?
5. Reputação – Que impacto meu comportamento terá em como serei conhecido e lembrado no futuro?

A evolução do ambiente de negócios tende a favorecer as corporações mais íntegras. A atitude ética pode ser custosa no momento, mas paga dividendos altos a médio e longo prazos, pois o bom senso nos ensina que não se deve aceitar nada que possa influenciar na tomada de uma decisão comercial ou que leve os outros a pensarem que isso ocorreu.

Portanto a mulher de Cesar não basta ser honesta ela tem de parecer honesta.

O negociador carrega consigo e transmite tudo de bom ou mal que se tenha associado à imagem da empresa, e então deve manter uma *postura que impressione bem e inspire confiança*, abrindo caminho para a conquista do seu maior patrimônio pessoal: **a credibilidade**.

8 CRIATIVIDADE E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM NEGOCIAÇÃO

Thompson (2009), afirma que o aspecto criativo da negociação é muitas vezes ignorado pelos negociadores, que acabam se fixando na dimensão competitiva. Essa dimensão é bastante direcionada pela crença de que a negociação é um empreendimento em que se ganha ou se perde. A negociação bem sucedida requer uma grande dose de criatividade e de resolução de problemas e o processo de divisão do montante pode ficar muito mais fácil quando ele aumenta de tamanho por meio de estratégias criativas e criteriosas de resolução de problemas.

A questão principal que acaba bloqueando a busca dessas alternativas criativas e factíveis em uma negociação está associada ao modelo mental de cada negociador e principalmente do que ele considerou em sua etapa de planejamento.

Lowenstein (2003, apud THOMPSON, 2009) apresentaram cinco modelos mentais distintos na negociação que definem seus comportamentos e os leva a adotarem a estratégia na negociação.

- Regateio: impacta em um modelo de disputa no qual cada um está em busca dos maiores e melhores benefícios em detrimento do que pode gerar para o outro interlocutor.
- Análise do custo-benefício: aqui consideram um modelo racional de solução de problemas onde buscam maximizar os resultados ou os seus retornos.
- O modelo jogador: compara-se esse modelo mental a quase uma briga de rua onde ambos os envolvidos buscam um motivo competitivo para atingirem os seus resultados.
- Parceria: nesse modelo mental ambos os lados acreditam que é muito melhor buscar pontos de concordância no processo de negociação para a construção de um bom nível de relacionamento que possa garantir um bem-estar duradouro.
- Resolução de problemas: demanda que ambos os lados consigam sentar à mesa de negociação e buscar uma solução conjunta para as questões aparentadas. Aqui aparece o comportamento cooperativo na busca da solução dos problemas de forma racional e envolvente se comparando a um trabalho de montagem de quebra cabeças.

Thompson (2009), apresenta algumas das características mais marcantes das negociações criativas, a saber:

- fracionar problemas em partes solucionáveis, começando a tratá-lo em pequenas partes para se chegar a solução do todo;
- descobrir as diferenças: alinhamento e realinhamento das questões como forma de facilitar as suas soluções;
- aumentar o tamanho do montante: ou seja, fazer crescer o bolo para que ambos os lados possam ganhar os seus pedaços;
- conexão entre as partes separadas: isso cria novas alternativas para atender as questões subjacentes da negociação;

- corte de custos: como forma de gerar o menor impacto possível para as partes;
- compensação não específica: ou seja, um dos lados atinge o resultado e a outra parte acaba por receber algo que não havia sido trabalhado durante o processo de negociação.

9 NEGOCIANDO VIA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

De uma certa forma a negociação por outros meios que não seja a presencial, ainda mais quando não se conhece a outra parte é muito perigosa pois o binômio tempo e lugar não dá a tranquilidade necessária para que as partes possam analisar os gestos gerais, a fala e os demais componentes não controláveis em uma negociação.

De outra forma os recursos tecnológicos vêm criando novas opções e condições para acelerar as negociações e obter acordos que tragam benefícios para ambos.

Independente do recurso que você vai utilizar a principal etapa a ser considerada é a de preparação ou planejamento da negociação.

Bittencourt (2014), chama a atenção sobre alguns cuidados ao negociar pelo telefone e que valem muito a pena serem seguidos:

- antes de se dirigir para o telefone, alguns cuidados devem ser tomados, de maneira a não comprometer o processo negocial;
- quais seriam as perguntas que o meu interlocutor provavelmente me faria, a respeito de nossa negociação;
- quais seriam as respostas adequadas que eu deveria dar a ele, de maneira a não comprometer o processo negocial;
- quais seriam as perguntas que eu deveria estar preparado para fazer, no sentido de agilizar o provável acordo, ou fechamento do negócio;
- o tom de voz, o cuidado na expressão verbal a ser adotada, o caminho a ser levado durante a conversa. O tratamento a ser dispensado leva o negociador a dois caminhos: a conversa baseada em apelos emocionais, permitindo interlocutor fazer uma ideia fantasiosa do que está sendo dito, ou a conversa argumentada, com fundamentos mais lógicos e um foco mais conceitual dos temas a serem abordados.

A negociação pelo telefone tem um perfil que exige do negociador uma atenção especial sobre a impossibilidade de enxergar seu interlocutor. Nesse caso, “a sabedoria budista nos guia nessa direção, através dos seguintes conselhos”:

- **ouça mais as palavras que a pessoa;**
- **ouça o conteúdo mais que as palavras;**
- **ouça mais o verdadeiro significado que o conteúdo;**
- **ouça mais sua experiência interna que o significado intelectual.**

9.1 NEGOCIANDO POR *E-MAIL*

Miranda (2010) apresenta algumas situações para as negociações por *e-mail* como sendo a última saída a ser utilizada e se for absolutamente necessário negociar por *e-mail*:

- não se esqueça de estabelecer *rapport* no início de seu *e-mail*;
- faça um resumo de tudo o que você já fez para entender e oferecer um bom negócio para seu cliente;
- apresente suas condições e aguarde a oferta do cliente;
- faça o seu *e-mail* preferencialmente curto, não seja prolixo;
- não se sinta pressionado para concordar com algo de forma muito rápida, precipitada.
- se você colocou um número na mesa, fique quieto e não faça nada. Deixe o próximo movimento para o outro lado;
- não comece a negociar, justificar ou dar descontos antes de ter recebido uma outra proposta completa do seu interlocutor;
- tente sempre entender as necessidades que estão escondidas debaixo das demandas;
- não dê uma concessão sem receber algo em troca;
- quando você enviar seu *e-mail* não solicite um *feedback*, aguarde;
- o primeiro a falar normalmente perde;
- controle sua ansiedade.

Tente sempre entender as necessidades que estão escondidas debaixo das demandas. Necessidades e demandas são coisas bem diferentes e nos permitem montar a solução ganha-ganha, difícil, mas não impossível.



CONCLUSÃO

Estudamos ao longo deste material a evolução que o processo de negociação vem passando ao longo da história e também o nível de importância que desempenha de forma consciente na vida moderna.

Aprender as técnicas, observar e analisar os comportamentos e as reações das pessoas passa a ser um grande diferencial na negociação. Atenção aos detalhes e a forma como as pessoas comunicam os seus interesses pode nos ajudar a construir um processo de negociação que poderá gerar frutos no médio e longo prazos.

Passamos a compreender a importância de se definir os interesses nas negociações na principal etapa da negociação, que é a etapa de planejamento, e os cuidados que devemos ter no estabelecimento de nossos objetivos e definir como faremos para chegar lá.

Devemos pensar sempre que temos na negociação um longo caminho até chegarmos ao tão sonhado e desejado acordo, o que quanto mais informações tivermos melhores serão os nossos argumentos e que poderão persuadir o interlocutor a fechar com a gente.

Apesar de todo o nosso esforço o resultado da negociação poderá nos ser uma grande surpresa e assim, parafraseando o poeta português Fernando Pessoa, podemos concluir dizendo que: **navegar é preciso negociar não é preciso.**



REFERÊNCIAS

- AMADO, G. HEC-ISA – Hautes Études Commerciales, Institute Supérieur des Affaires, Paris. Apud Juliana Haddad Lovalho Mitre. In: **Negociação internacional**. 2. ed., rev. e atualizada. Belo Horizonte : SEBRAE/MG, 2005.
- AMADO, G. HEC-ISA – **Hautes Études Commerciales**, Institute Supérieur des Affaires, Paris. Apud Marcondes, Odino. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1977.
- BITTENCOURT, F. **Negociar pelo telefone**: do que se trata? 2014. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/negociar-pelo-telefone-do-que-se-trata/>>. Acesso em: 09 abr. 2017.
- BUFFET, W. <https://kdfrases.com/frase/162547>. Acesso em: 09 abr. 2017. BURBRIDGE, R. M. et al. **Gestão da negociação**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CARVALHAL, E. **Negociação** – Construindo relações de longo prazo. Vision Desenvolvimento de Pessoas. 1 Ed. Rio de Janeiro. 2003
- CIALDINI, R. B. **As armas da persuasão**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.
- CLEEG, B. **Negociação**: como conseguir acordos com as pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2002.
- DEEP, S.; SUSSMAN, Lyle. **What to Ask When You Don't Know What to Say**. Prentice Hall/uma Divisão da Simon & Schuster, Englewood Cliffs, NJ, 1993. Reproduzido com permissão. Apud Lewicki, Roy J. Saunders David M. Barry Bruce, Fundamentos da negociação. 2014
- DIMITRIUS, J.; MAZARELLA, M. **Decifrar pessoas**: como entender e prever o comportamento humano. São Paulo: Alegro, 2000.
- LAURENT, L. **Como conduzir discussões e negociações**. São Paulo: Nobel. 1991.
- LEWICKI, R.; HIAM, A. MBA-Compacto. **Estratégias de negociação e fechamento**. Rio de Janeiro: Campus. 2003.
- MARCONDES, O. **Como chegar à excelência em negociação**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1997.
- MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação**: Como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARTINELLI, D. P. **Negociação empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. São Paulo. Manole.2002.
- MARTINELLI, D.; GHISI, F. **Negociação**: aplicação prática de uma abordagem sistêmica. São Paulo. Saraiva, 2006.
- MELLO, J. C. M. F. de. **Negociação baseada em estratégia**. São Paulo: Atlas, 2003. MIRANDA, M. **Negociando para ganhar**. 2010. Salvador: Casa da Qualidade, 2003.

MIRANDA, M. **A negociação por** e-mail. Disponível em: <<https://www.sdr.com.br/Ideias/002/054.htm>>. Acesso em: 25 fev. 2017.

MURRO, C. F. **Negociemos**: ferramentas eficazes para soluções reais. São Paulo: Ideias & Letras, 2004. **NEGOCIAÇÃO** Internacional. 2. ed., rev. e atualizada. Belo Horizonte : SEBRAE/MG, 2005.

NIERENBERG, G Fundamentals of Negotiating (New York: Hawthorn Books, 1973), pp. 125-26. Reproduzido com permissão. Apud Lewicki, Roy J. Saunders David M. Barry Bruce, Fundamentos da negociação. 2014.

STARK, P. **Aprenda a negociar**. São Paulo: Litera Mundi, 1998.

STUKART, H. L. **Negociar**: técnicas para comprar e vender melhor. São Paulo: Nobel, 2001.

THOMPSON. L. **O negociador**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.2009.

URY, W. **Chegando a Paz**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WANDERLEY, J. A. **Negociação total**: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. 7. ed. São Paulo: Gente, 1998.

WATKINS, M. **Negociação**. Rio de Janeiro: Record. 2004.

LEITURAS RECOMENDADAS

1. DIMITRIUS, Jô-Ellan; MAZARELLA, Mark. **Começando com o pé direito**. São Paulo: Alegro, 2002
2. ELLINNOR, Linda; GERARD, Glenna. **Diálogo**: redescobrimo o poder transformador da conversa – criando e mantendo a colaboração no trabalho. São Paulo: Futura, 1998.

FILMES RECOMENDADOS

1. **A negociação**. Um filme de F. Gary Gray com Samuel L. Jackson, Kevin Spacey, David ... Em Chicago, Danny Roman (Samuel L. Jackson) um policial especialista em lidar com ... Direção: F. Gary Gray ... Apesar dele conhecer todas as técnicas de invasão em casos de sequestro, seu ... Ano de produção 1998
2. **O negociador**. Direção: Terry George. Rodado na Irlanda, o filme tem Fraser como um americano, proprietário de uma loja de calçados, aprisionado no meio de um assalto mal sucedido. O ladrão é Jimbo (Martin McCann), um jovem pai desesperado que precisa saldar suas dívidas de jogo ou, então, perder o filho bebê para um gangster local (David O'Hara). Enquanto é mantido como refém em sua loja, Joe Maguire (Fraser) é obrigado a ajudar o ladrão, o que pode ser extremamente difícil, já que a polícia e SWAT cercam o local.
OURO Negro. Direção: Isa Albuquerque. Produção: Isa Albuquerque. Brasil: Íris Produções Cinematográficas, 2008, 1 DVD.

ANEXOS

ANEXO 6

NOVO NEGÓCIO? E O CAPITAL PARA ISSO?

Você pretender diversificar a sua produção e acredita que a cultura hidropônica pode ser uma grande alternativa

Você pesquisou e acredita que o número de agricultores que vêm preferindo utilizar sistemas hidropônicos de cultivo está crescendo. Nos últimos anos, o aumento do mercado, tem ajudado o desenvolvimento de novas técnicas de cultivo, assim como novos recursos e tecnologias sobre o assunto.

Partindo-se deste princípio, de que não há necessidade do solo para a produção agrícola, pode-se pensar em produzir em qualquer local e em qualquer época do ano. Isto se aplica tanto para áreas desérticas e áridas, quanto para áreas urbanas. Outra característica da agricultura hidropônica é produzir no interior de estufas fechadas. O fato da planta não ter contato direto com o solo e ficar dentro de uma estufa, reduz bastante a contaminação e modifica as condições meteorológicas. Isto resulta em plantas mais saudáveis, podendo ser produzidas, praticamente, durante todo o ano.

Você acredita que pelo fato de poucas pessoas conseguirem tocar o negócio você poderá envolver toda a família nesse processo e com isso reduzir os custos com a mão de obra.

Conversando com especialistas você imagina começar com a montagem de um projeto hidropônico de pequeno porte, para a produção de 30.000 pés de alface e estimou que, requeira um investimento inicial de cerca de R\$ 80 mil para fazer frente aos seguintes itens de investimento

- Preparação do terreno, limpeza, terraplanagens e estrutura geral da casa de vegetação – R\$ 35.000,00.
- Instalações de água e energia elétrica – R\$ 18.000,00.
- Equipamentos, perfis, bancadas – R\$ 5.000,00.
- Sementes e Insumos – R\$ 3.000,00.
- Despesas de registro da empresa, honorários profissionais, taxas etc. – R\$ 2.000,00.
- Capital de giro para suportar o negócio nos primeiros meses de atividade – R\$ 15.000,00.

Você se reúne com a família para comentar sobre a sua ideia. Logo você é interrompido pelo cônjuge que lhe chama a atenção para o atual momento da economia e que isso pode inviabilizar o negócio que sustenta a família atualmente, no que os filhos concordam pois hoje a família já tem muito trabalho com a propriedade.

Percebendo a sua insatisfação com a reação da família o cônjuge resolve dar uma força dizendo: *tudo bem, desde que seja um negócio novo e que não envolva nada do que a família já tem hoje e nem tire esse valor da conta da família.*

Você concorda com a condição, se anima e agenda uma visita para conversar com o gerente da cooperativa de crédito onde você já é correntista há muitos anos.

Prepare-se, pois, essa é uma grande oportunidade de alavancar os seus negócios.

ANEXO 7

PRODUTOR DE HORTIFRÚTI

Você é um produtor rural de hortifrúti e está em um dos melhores momentos de sua vida. Está planejando diversificar e ampliar a sua atuação e em seus planos você precisará adquirir um caminhão para poder distribuir os produtos que saem de sua propriedade.

Você, desde o início, acreditou que poderia desenvolver e manter o contato direto com os clientes e por isso optou por fazer as entregas aos mesmos sem a presença de intermediários.

Conversando com alguns especialistas eles o orientaram a comprar um pequeno caminhão baú para transportar cargas refrigeradas de modo a atender a todas as exigências da vigilância sanitária na preservação dos produtos durante o processo de entrega.

Hoje o veículo utilizado para as entregas é uma camionete antiga, mas em perfeito estado de conservação e sabe que tem muito colecionador de olho e disposto a pagar até R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais)

Certo dia de volta, uma bela quinta feira, desde das entregas você passa em frente a uma revenda de pequenos caminhões e se depara com o seguinte anúncio:

Caminhão VW 9150, ano 2010 semi novo, único dono com 126 mil km, original, 6 pneus novos, rodoar, climatização, com câmara fria, marca Recrosul com placas eutéticas, acabamento em alumínio e aço inox, capacidade 8 paletes, 4 mil kg, ano 2010. Valor R\$ 125.000,00.

Como você tem grande interesse em comprar um caminhão, tem pesquisado o seu preço por vários lugares e nunca encontrou um por menos de R\$ 150.000,00.

Você calcula que com esse caminhão e a entrada na área de beneficiamento de legumes, o seu ganho mensal será muito maior do que o valor que você fatura hoje em dia.

Ocorre que você não tem o dinheiro suficiente para comprar o novo veículo, pois dispõe somente de camionete que vale R\$ 40.000,00 no mercado, mais uns R\$ 50.000,00 aplicados para eventuais emergências.

Atualmente, com os bons resultados que você vem obtendo, ainda dá para sobrar uns R\$ 3.000,00 no fim do mês e, acredita que com a compra do caminhão você poderá aumentar a sua capacidade de produção e com isso ampliar o seu raio de entregas, conquistando novos clientes para os seus produtos e isso triplicaria o seu resultado.

Você está tão interessado que, mesmo sem o dinheiro, vai falar com o dono da revenda.

Portanto prepare os seus argumentos e a sua estratégia para atingir o seu objetivo.

Boa Sorte.



SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL

Administração Regional do Estado do Paraná
Rua Marechal Deodoro, 450 - 16º andar
Fone: (41) 2106-0401 - Fax: (41) 3323-1779
80010-010 - Curitiba - Paraná
e-mail: senarpr@senarpr.org.br
www.sistemafaep.org.br



Facebook
Sistema Faep



Twitter
SistemaFAEP



Youtube
Sistema Faep



Instagram
sistema.faep



Linkedin
sistema-faep



Flickr
SistemaFAEP