



[Compre o livro ou o audiobook](#)

Negociações Eficazes

Tome a iniciativa. Gerencie conflitos. Chegue ao sim.

(HBR Guide to Negotiating)

Jeff Weiss • Sextante © 2018 • 176 páginas

Habilidades Sociais / Negociação

Recursos Humanos / Mediação

Ideias Fundamentais

- Ao contrário do que se pensa sobre negociação, a arte de argumentar tem a ver com as capacidades criativas.
- A ferramenta dos Sete Elementos da negociação é a melhor forma de se chegar ao acordo desejado, que envolve:
 - Satisfazer os principais interesses de todos;
 - Obedecer a critérios justos e legítimos;
 - Ser melhor do que as diversas opções; superar eventuais alternativas;
 - Ser um acordo feito de compromissos claros e viáveis;
 - Resultar de uma comunicação eficaz; e
 - Ajudar a criar o tipo de relacionamento que você deseja.
- Tire o tempo necessário para se preparar bem antes de entrar na sala de negociações.
- Durante a negociação, busque a “abordagem do círculo de valor” para explorar de forma criativa os diversos “interesses, opções e critérios”.

Recomendação

Acredita-se comumente que a negociação é um conjunto de ações que levam a uma “barganha posicional”, que no pensamento subjacente envolve a conquista de posições e comprometimentos, muitas vezes em detrimento da outra parte. Não é isto que postula Jeff Weiss, empresário e professor universitário reconhecido por sua especialização em negociação. Para ele, o negociador de ponta elabora estratégias criativas para que as duas partes cooperem e cheguem a uma solução de alto valor para o problema, em que todos ganham. Em um texto muito bem estruturado e repleto de exemplos práticos, Weiss analisa as melhores práticas de negociação e partilha toda a sua experiência com empresários, vendedores, profissionais de compra, pessoas responsáveis por atendimento ao cliente e negociadores profissionais.

Resumo

Entenda a negociação como uma competência criativa

Ao contrário do que se pensa sobre negociação, a arte de argumentar em favor de um interesse tem menos a ver com a “barganha posicional” – severa e inflexível – e mais a ver com as capacidades criativas do negociador. Após identificar as oportunidades em jogo, o negociador elabora estratégias para que as duas partes cooperem e cheguem a uma solução para o problema para que todos ganhem. No processo, “você garante que não está encolhendo o bolo, mas fazendo com que ele cresça” para a satisfação de todos. É a chamada “abordagem da negociação segundo o círculo de valor” – um enfoque voltado à cooperação e não ao combate. É uma abordagem que exige grande disciplina e firmeza, na qual o negociador entende profundamente o que as duas partes almejam e busca aplicar este conhecimento em prol de “uma solução de alto valor que levará ambos aonde querem”.

Utilize a ferramenta dos Sete Elementos

Utilize a ferramenta dos Sete Elementos da negociação como um objetivo para se chegar ao acordo desejado. Uma negociação bem-sucedida:

- **Satisfaz os principais interesses de todos** – Concentre-se nas “necessidades subjacentes”, “objetivos”, “medos” e “preocupações” que constroem os interesses e motivações. Busque um resultado que vá ao encontro tanto dos seus interesses como dos da outra parte, para um bom acordo final.
- **É a melhor de diversas opções** – No processo devem surgir muitas opções desenhadas para satisfazer os desejos das partes. Tudo deve ser bem discutido. “O acordo final deve ser o melhor dentre as várias opções”. Caso haja apenas uma solução possível, todo o processo deve ser revisto.
- **Obedece a critérios justos e legítimos** – Elabore critérios com base em medidas externas e objetivas, possíveis de ser aplicadas a um acordo para avaliar sua imparcialidade. Sejam “parâmetros formais de avaliação, como preços de mercado, regras, regulamentos” ou quem sabe práticas habituais comuns na empresa, ou ainda a “avaliação informal de uma terceira parte”, a abordagem das propostas deve ser sempre justa e legítima.

- **É melhor que as alternativas** – Uma boa alternativa leva em conta os seus interesses, mesmo que não dependa da concordância da outra parte. Além disso, um resultado que você possa aceitar deve sempre ser melhor do que o cancelamento total das negociações.
- **É feita de compromissos claros e viáveis** – Os compromissos devem ser firmados com pessoas com autoridade para tal. Busque compromissos para o acordo final, mas também esteja aberto para promessas que possam surgir durante o processo.
- **É resultado de uma comunicação eficaz** – Vá além do escopo da negociação – como interesses, opções e critérios – e concentre-se na melhor forma de comunicar com clareza e eficácia este conteúdo.
- **Ajuda a criar o tipo de relacionamento que você deseja** – Aperfeiçoe-se em gerir os relacionamentos com as outras partes em uma negociação. Busque construir um “respeito mútuo”, “confiança” e “espírito colaborativo” para a resolução de problemas.

“Para negociar com maior eficácia, (...) você precisa se aproximar de um enfoque mais cooperativo (...) Assim, você garante que não está encolhendo o bolo, mas fazendo com que ele cresça.”

Com a aplicação da ferramenta dos Sete Elementos, o negociador vai ser capaz de preparar e estruturar a negociação, a pensar na abordagem ideal nas reuniões, “diagnosticar” e “lidar com as situações difíceis” e no final fazer o registro de tudo o que se aprendeu no processo. Ela serve como uma boa *checklist* para orientar toda a abordagem do círculo de valor. Para facilitar o impacto e gerar certa estrutura, subdivida o seu processo de negociação em quatro partes que contemplam todo o escopo da transação:

1. Antes de entrar na sala de reuniões

O negociador de sucesso é o que melhor se prepara. No entanto, são poucos os que separam o tempo necessário para tal. Preparação não é estudar a negociação a caminho do escritório do cliente; a antecipação é crucial. Neste tempo de preparo, você vai ser capaz de entender melhor o que você pensa sobre a negociação e o que a outra parte está buscando ou o que a motiva; exercitar a sua criatividade, pensando nas mais diversas opções; estipular os “parâmetros objetivos” para estruturar as suas opções; pensar na comunicação e relacionamento com a outra parte; e consolidar a base da sua abordagem. Neste primeiro momento:

- **Questione as suas suposições sobre o conteúdo** – Pense em como gerir e desenvolver as suas expectativas. Procure identificar e mudar as suas suposições: evite os “julgamentos prematuros” sobre o outro e sobre o processo em geral.
- **Prepare o conteúdo** – Separe para a preparação o “dobro ou triplo do tempo” que você imagina passar na mesa de negociação. Avalie as pessoas envolvidas. Entenda quais são os interesses em jogo, pense em novas opções, identifique com clareza todos os critérios e alternativas – o bom e velho plano B. Pergunte-se “Quais são meus interesses?”, “Quais poderiam ser os interesses da outra parte?”, “Quais as opções comuns criativas?”, “Quais os critérios persuasivos a serem aplicados?”, “Quais são as minhas alternativas se não pudermos chegar a um acordo?” e “Quais as alternativas da outra parte, se não pudermos chegar a um acordo?”
- **Prepare o processo** – Pense em todas as etapas da negociação e nas pessoas com autoridade para decidir. Planeje bem a forma e o conteúdo das suas comunicações. Tenha à mão todas as informações necessárias e “esboce uma pauta”. Pense o relacionamento com a outra parte e como vocês vão trabalhar

juntos. Antecipe qualquer ameaça ou surpresa que possa surgir durante a negociação ou próximo da sua conclusão.

- **Faça contato com antecedência** – Defina com a outra parte qual o melhor processo, momento, local e pessoas envolvidas. Esboce um “mapa do relacionamento”: identifique as pessoas, avalie os possíveis preconceitos e identifique as “relações de influência” entre as partes. Caso necessário, ajude “a outra parte a se preparar” e defina o “tom certo”.

2. Na sala de negociações

A abordagem do círculo de valor ajuda você explorar de maneira criativa os diversos “interesses, opções e critérios”. Para tomar as melhores decisões e preparar-se para reagir da melhor forma diante de qualquer eventualidade na sala de negociações, esteja atento aos passos a seguir:

- **Comece a negociação** – Defina o tom do relacionamento, definindo a forma de comunicação mais eficaz. Assegure-se da clareza das suas mensagens. Faça perguntas e escute atentamente. Promova a “negociação em duas vias”: abrace o relacionamento; separe eventuais dificuldades de relacionamento do cerne da negociação; e batalhe pela consolidação do relacionamento.
- **Crie e refine as suas opções** – Identifique os interesses principais da outra parte e faça ajustes. Apresente os seus interesses, mas com cuidado. Realize um *brainstorming* e anote todas as possibilidades, inicialmente sem nenhum julgamento. A seguir, limite as opções com base em critérios plausíveis, por exemplo, comparando a sua solicitação às práticas de eventuais concorrentes da outra parte. Procure “reconciliar critérios conflitantes”. Afirme a sua posição de forma convincente, mas mostre-se aberto e flexível.
- **Escolha o desfecho certo** – Siga em busca de uma solução que seja viável para ambos. Equilibre as opções com as alternativas e esteja atento a qualquer outra possibilidade. Force sempre uma solução ainda mais apropriada. Assegure-se de estar sempre desafiando as alternativas do seu interlocutor. Por sua vez, veja se os termos são operacionais, se você tem a autoridade para fechar o acordo. Por vezes, é necessário “abandonar a negociação”. Você não está negociando apenas para obter um acordo.
- **Adapte continuamente a sua abordagem** – Esteja preparado para qualquer guinada no caminho. Para manter a sua agilidade de negociação, pratique a sua apresentação e possíveis reações suas e da outra parte. Escute atentamente, programe intervalos intencionais e saiba a hora certa de fazer correções e ajustes.

3. Lidando com os desafios mais comuns

Até mesmo com a melhor preparação e com uma abordagem muito bem estudada, é normal o negociador enfrentar impasses. Quatro dificuldades são normalmente observadas até mesmo pelos negociadores mais experientes no processo de negociação: “muitas partes envolvidas”, “a outra parte é difícil”, “a comunicação se interrompe” e “a conversa esquenta”. Para superar estes percalços, procure observar as estratégias a seguir:

- **Alinhe as múltiplas partes** – Supere as complexidades, confusões e ineficiências quando há muitas partes interessadas, tanto sentadas à mesa como nos bastidores. Procure sempre se dirigir a quem decide de verdade. Diante de vários papéis, comece classificando as decisões que precisam ser tomadas e a

seguir “atribua a cada pessoa um papel para cada decisão”, sempre oferecendo e solicitando *feedback*. Mantenha todos bem-informados e na mesma sintonia.

- **Acalme o negociador difícil** – Não entre em pânico. Não reaja negativamente, elabore um diagnóstico da situação, transforme a questão, por exemplo, pegando um ponto ao qual a outra parte esteja agarrada e aplique-o de outra forma. Seja claro e peça para que a pessoa ou pessoas deixem de joguinhos. Se não for possível mudar o jogo, atenha-se à alternativa mais promissora e tenha em mente os Sete Elementos.
- **Retome a comunicação perdida** – Prime pelo bom entendimento. Peça para que a outra parte deixe bem claro o raciocínio dela. Faça perguntas. Repita o que você entendeu. A seguir, “apresente a sua história” e “convide a outra parte a fazer perguntas”. Procure gerir a situação perturbadora, nunca as intenções subjacentes. Procure apresentar uma “proposta concordável”. Caso seja necessário apresente ainda outra proposta.
- **Equilibre as emoções** – Mantenha sempre a calma. Respire fundo e nunca deixe de escutar o que o outro tem a dizer. Deixe claro que você entendeu o que foi compartilhado e “mostre empatia”. Cave ainda mais em busca de informações e faça um intervalo, se necessário. Canalize positivamente as emoções para o seu benefício. Pergunte: “Você está irritado, e eu também, então o que podemos fazer a respeito disso?”, ou “Você ficou claramente magoado. De que maneira podemos consertar essa situação?”

“A maneira de concluir a negociação é tão importante quanto a de iniciá-la. Termine no tom certo, de modo que o que se segue (...) decorra com tranquilidade.”

Crie um “procedimento de texto único”, ou seja, assegure-se que há apenas um documento com todas as informações necessárias para manter as pessoas alinhadas no mesmo pensamento. Para criar este documento compartilhado, observe os sete passos a seguir:

1. **Escolha um redator** – Esta pessoa fica encarregada de realizar todo o trabalho de escrita e edição.
2. **Ouça os pontos de vista de cada parte** – Através de entrevistas individuais ou com todo o grupo reunido.
3. **Crie um rascunho** – O redator prepara um rascunho provisório, apenas para discussão.
4. **Peça críticas** – O redator distribui o texto único a todos os interessados. O texto não deve ser defendido ou explicado. Evite, portanto, qualquer atitude defensiva.
5. **Faça revisões** – O texto é lapidado com novas ideias e posições conciliatórias.
6. **Repita o processo** – O redator novamente distribui o texto em busca de mais críticas e sugestões. Peça para que qualquer novo *feedback* seja apresentado em separado.
7. **Apresente uma escolha** – Neste ponto, o redator apresenta o texto para que seja aceito. Procure chegar a um acordo, mesmo que não seja 100% satisfatório para todos.

4. Nunca esqueça a importância do pós-jogo

Saiba concluir a negociação tão bem como começou. Tenha em mente a importância de definir o “ponto final” e compartilhar as decisões com as pessoas certas. Todo o processo de negociação traz lições preciosas; saiba, portanto como aprender com os erros e aprimorar a sua abordagem para negociações futuras. Quando chegar a hora:

- **Conclua a negociação** – Para dar a negociação como finalizada, comece documentando os termos, seja por “e-mail, memorando ou contrato”. Peça uma declaração verbal da outra parte de que vocês chegaram a um acordo. Planeje os passos a seguir para a implementação. Dê seguimento ao acordo. Para ajudar, prepare um *checklist* com todos os pontos da conclusão e apresente às pessoas responsáveis pela implementação.
- **Recapitule o que aconteceu** – No final, faça uma recapitulação de tudo o que aconteceu. Identifique os sucessos e aquilo que não correu tão bem. Pergunte-se: “O que funcionou bem? Por quê? O que eu deveria continuar fazendo da próxima vez?”; “O que não funcionou bem? Por quê? O que deveria ser feito de outra maneira da próxima vez?”; “Onde houve entraves na negociação e por quê? Se fui capaz de superar o entrave, como procedi?”; “O que posso aprender com a outra parte?”, ou “Há novos interesses, opções criativas, critérios persuasivos ou jogadas eficazes para virar o jogo que eu gostaria de registrar para empregar de novo ou compartilhar com colegas que enfrentam negociações semelhantes?”. Registre o aprendizado e apresente-o à sua equipe.

Sobre o autor

Jeff Weiss é empresário e professor universitário especializado em negociação. Ele serviu como presidente da Lesley University em Cambridge, Massachusetts, de 2016 a 2018, e é um contribuidor regular da HBR.



Você gostou deste resumo?
[Compre o livro ou o audiobook](#)
<http://getab.li/35883>