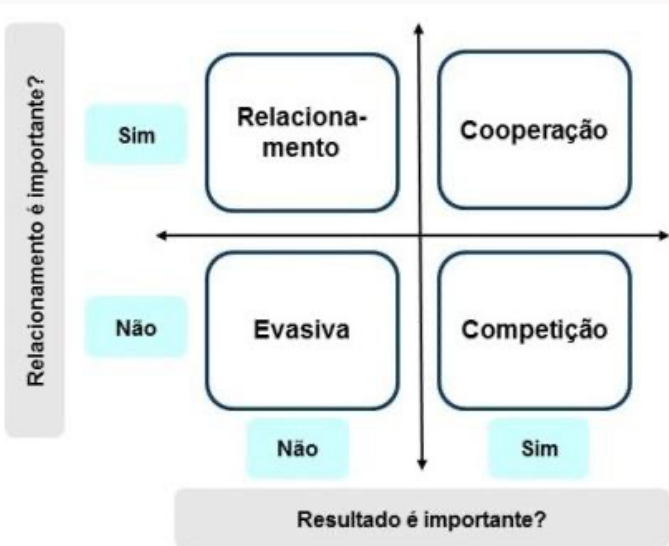




VALOR AGREGADO

NEGOCIAÇÃO, SISTEMAS E ESTRATÉGIAS

José Carlos Martins F. de Mello
Consultor em Negociação, Compras e Vendas



AUTOR

José Carlos Martins F. de Mello atua há mais de 20 anos como palestrante, consultor e professor de vendas e negociação em programas *in company* oferecidos pela Valor Agregado Consultores ou em parceria com instituições de formação de executivos como Fundação Dom Cabral, Ictec, Rehagro e HSM Educação.

Autor do livro NEGOCIAÇÃO BASEADA EM ESTRATÉGIA, Atlas, 3ª edição 2012 que já vendeu mais de 15 mil exemplares em todo o Brasil.

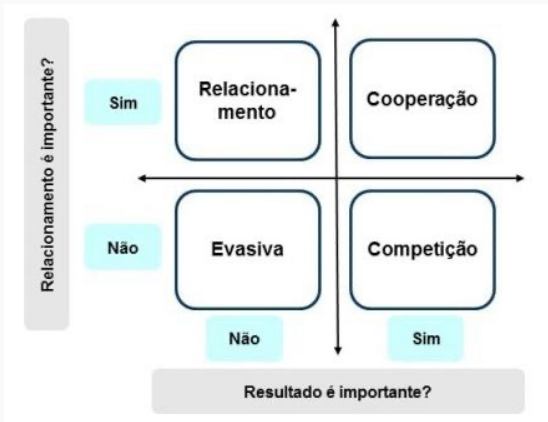


ÍNDICE

O que é negociar? -----	3
Estratégia de negociação competitiva -----	7
Estratégia de negociação colaborativa -----	27
Guia para a estratégia colaborativa -----	34
A escolha da estratégia -----	41



VALOR AGREGADO



O que é negociar

Negociar é tomar decisões em conjunto!

O QUE É NEGOCIAR?

Negociar é tomar decisões em conjunto. Esta definição, simples, amplia o conceito de negociação e assim podemos falar em:

- negociações diplomáticas,
- negociações de sequestros,
- negociações com intermediários,
- negociações entre concorrentes, e
- negociações entre empresas e organizações.

Entretanto a forma de negociar não é única e os negociadores podem alcançar os seus objetivos usando **sistemas** e **estratégias** diferentes. As estratégias são basicamente duas: competitiva ou colaborativa também chamada de cooperativa.

Estratégia Competitiva

Na estratégia competitiva, também chamada de distributiva ou ainda de queda de braço, os negociadores lutam para extrair vantagens uns dos outros, utilizando poder. O nível de confiança é baixo, o que leva a baixos níveis de troca de informações e baixa transparência.

Alguns negociadores utilizam blefes e táticas para desestabilizar a outra parte para ganhar poder. É a estratégia mais utilizada.

Estratégia Colaborativa ou Cooperativa

A segunda é a estratégia colaborativa. Nela os negociadores procuram ganhos mútuos através da troca legítima de informações e da criação conjunta de valor. Ao contrário da estratégia competitiva, é necessário alto nível de troca de informações, transparência e alto grau de confiança. As duas estratégias entendem a negociação de forma diferente:

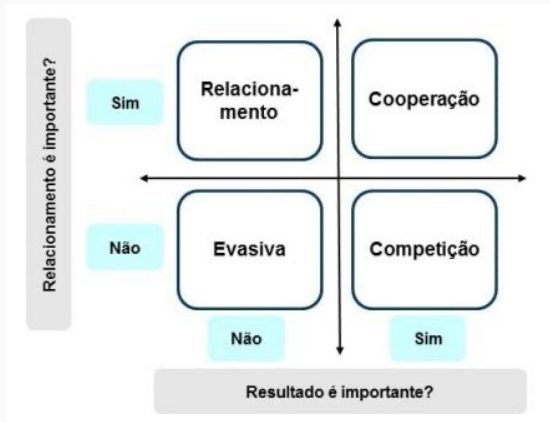
- A competitiva entende a negociação como uma disputa. Quem a emprega tem por objetivo vencer o outro.
- A colaborativa entende a negociação como um problema a ser solucionado pelos negociadores.

Pode parecer estranho, mas veja uma negociação entre comprador e vendedor: um quer comprar e o outro quer vender. Todos querem o acordo, mas podem discordar sobre a variável preço. Essa negociação não pode ser entendida como um problema a ser solucionado?

Trataremos das duas estratégias nesse eBook.



VALOR AGREGADO



Estratégia de Negociação Competitiva

- **ESTRATÉGIA COMPETITIVA**
- ESTRATÉGIA COOPERATIVA

ESTRATÉGIA DE NEGOCIAÇÃO COMPETITIVA

A estratégia competitiva é de longe mais utilizada nas relações entre empresas. Pode ser aplicada utilizando cinco sistemas diferentes que vamos descrever em seguida. Os sistemas são:

- Barganha Posicional.
- Alcachofra.
- Salame.
- Barganha Assintótica, e
- Recusa para Negociar.

Primeiro Sistema: Barganha Posicional

A barganha posicional é o sistema de negociação competitiva mais simples e o mais utilizado. Funciona assim: uma das partes inicia o processo com um pedido (ou oferta) alto (ou baixa) e a outra parte responde com uma oferta (ou pedido) baixa (ou alto). A partir daí se inicia um processo de concessões que podem ser recíprocas ou não e um acordo é alcançado em algum ponto entre as ofertas iniciais.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA
pode ser aplicada em 5
sistemas:

- Barganha Posicional
- Alcachofra
- Salame
- Barganha Assintótica
- Recusa para Negociar

É possível também que nenhum acordo seja alcançado e, neste caso, cada negociador procura suas alternativas ao acordo.

Uma explicação para a popularidade deste sistema é a sua simplicidade. Como o foco é o de obter o maior número de concessões possível, é fácil de entender que uma parte peça concessões à outra e lute ferozmente para fechar o acordo cedendo o mínimo possível. Como a negociação não é uma disciplina ensinada em todas as escolas é fácil entender porque este sistema é tão disseminado. Além da simplicidade, o sistema da barganha posicional tem as vantagens de ser conhecido por todos e frequentemente esperado pela outra parte.

Este sistema de negociação está intrinsecamente ligado à forma que você encara as suas metas na negociação. Se sua meta é chegar a um acordo cedendo mínimo possível é bem sensato medir o sucesso com base no número e na extensão das concessões “arrancadas” da outra parte. Neste caso, é também muito difícil imaginar outra forma de medir o resultado da negociação. Assim, esta medida do sucesso conduz aos comportamentos usuais que vemos no dia a dia das negociações competitivas como:

- pedir um valor maior que o pretendido
- tentar obter informações que fragilizem a posição da outra parte
- fornecer poucas informações
- utilizar pressão psicológica ou de prazos para ganhar poder e ceder menos.

Limitações da Barganha Posicional

A barganha posicional possui limitações críticas que a tornam totalmente inadequada para negociações complexas. É inadequada também quando o processo exige alto grau de relacionamento entre as partes na implantação do acordo.

Este sistema (que foca principalmente o aspecto de ofertas (e contra ofertas) leva a negligenciar elementos chaves da negociação. Como o nível de transparência é baixo, os negociadores não conhecem os reais interesses da outra parte (e, muitas vezes não analisam nem os seus próprios interesses) e perdem oportunidades de descobrir soluções criativas que criam valor. O sistema de barganha posicional, que é um processo focado em trocas de concessões, desencoraja o trabalho conjunto, a criatividade e *brainstorming*.

Com efeito, é difícil pensar em criatividade e *brainstorming* se qualquer informação adicional que você forneça possa ser usada pelo outro como uma arma para te fragilizar. Além disso, a dinâmica de ofertas e contra ofertas em um ambiente de baixa confiança e transparência impede que os negociadores trabalhem em conjunto para maximizar valor, através de um processo que vê a negociação como uma forma de resolver solucionar problemas.

Em segundo lugar, a barganha posicional pode ser lenta e pouco eficiente. Esse sistema cria incentivos poderosos para que cada parte lute arduamente para ceder o mínimo possível e a ceder somente quando perceber que o outro está prestes a abandonar a negociação. Uma maneira de fazer isto é dar concessões cada vez menores e cada vez mais espaçadas no tempo, o que pode levar a negociação a durar horas ou mesmo dias.

Outro problema: todo o processo para alcançar o acordo é focado em concessões muitas vezes arrancadas à força. Esta atitude tem mais chances de criar ressentimentos do que boa vontade.

Para evitar ressentimentos alguns negociadores tentam preservar o bom relacionamento adotando a **barganha posicional suave**, mas esta atitude pode levar a passivos significativos. Veja o que pode acontecer.

Barganha Posicional “Suave”

Os possíveis esforços para construir ou preservar relacionamentos ou evitar conflitos podem levar a um dos negociadores (ou todos) a adotar um estilo de barganha posicional “suave”. Esta atitude perigosa pode significar uma negociação com concessões generosas e focadas em ofertas muitas vezes gratuitas (ao invés de ameaças) que pode levar a um acordo rápido e com pouco *stress*.

Se você adotar essa atitude, a outra parte a perceberá-lo como fraco o que pode encorajá-lo a se aproveitar para obter vantagem.

Se você tentar acalmar a outra parte e preservar o relacionamento oferecendo mais concessões generosas sempre que o outro se mostrar aborrecido, ele pode até se acalmar no momento, mas aprenderá a ficar aborrecido de novo sempre que desejar uma nova concessão.

Estamos falando de negociações comerciais, mas o que está nessa página é um retrato de muitas relações pessoais que conhecemos.

Ao longo do tempo esta atitude pode produzir uma situação que fermenta o ressentimento em uma parte e falta de respeito na outra, produzindo um efeito contrário ao desejado e danificando o relacionamento. Por fim, relacionamentos construídos com base em concessões generosas quase nunca valem a pena. Inevitavelmente, a recompensa obtida em troca de concessões generosas é a continuação do relacionamento no qual valor importante é sacrificado hoje em função de oportunidades futuras que podem nunca serem concretizadas.

Além do mais, tentativas para comprar bons relacionamentos são, em última análise, mal sucedidas porque se baseiam em suposições simplistas e equivocadas do que é um bom relacionamento comercial.

Entender um bom relacionamento comercial como um relacionamento onde não existem desacordos e mesmo algum conflito é uma fantasia que não existe no mundo real. Um bom relacionamento comercial é aquele em que as diferenças, sejam elas quais forem, são bem administradas para se tornarem um ativo – fonte de inovação e aprendizado – ao invés de um passivo.

Por fim, um bom relacionamento é aquele em que as diferenças são administradas eficientemente e resolvidas com o menor custo possível.

Vamos então Eliminar a Barganha Posicional?

Todas estas limitações não invalidam a barganha posicional como um sistema para negociar no mundo real. Ela é perfeitamente adequada para transações simples (onde o número de variáveis negociadas é baixo), em situações onde a outra parte só conhece este sistema e ainda quando fica muito caro investir para mostrar ao outro os benefícios de outras estratégias e sistemas de negociação.

Além disso, os problemas causados pela barganha posicional podem ser superados por uma atitude habilidosa durante o processo. Barganhadores experientes e competentes tendem a moderar a habitual agressividade da barganha posicional identificando padrões externos para justificar suas posições ou ainda ouvindo o outro com empatia e respeito.

Sendo assim, é possível fechar acordos onde todos saiam satisfeitos utilizando a barganha posicional.



A barganha posicional tende a fazer sentido como uma abordagem adequada para negociações simples, com poucas variáveis que representam baixo risco para você e onde o relacionamento após o acordo é pouco importante.

Por exemplo, uma bolsa de valores é um contexto onde a barganha posicional é eficiente e efetiva. Outro contexto adequado é a negociação de um carro usado entre duas pessoas que não irão se relacionar após o acordo fechado.

Finalmente, se você estiver em um bazar árabe, lembre-se de que a barganha posicional é esperada e utilizada por todos que estão negociando ali. Não faz sentido ser diferente!

ESTRATÉGIA COMPETITIVA
pode ser aplicada em 5
sistemas:

- Barganha Posicional
- **Alcachofra**
- **Salame**
- Barganha Assintótica
- Recusa para Negociar

Segundo e Terceiro Sistemas: Alcachofra e Salame

Alcachofra e Salame são dois sistemas de negociação competitiva diferentes, mas relacionados entre si porque envolvem concessões cuidadosamente planejadas. No Sistema Alcachofra o negociador decide o que realmente quer (o coração da alcachofra) e coloca em volta uma série de exigências que ele afirma que precisa (as folhas da alcachofra), mas que na realidade ele pode ceder para proteger o que deseja. Por exemplo, se um vendedor quiser garantir que não poderá ceder em um determinado ponto em sua proposta ele pode esconder sua necessidade (não ceder no preço, por exemplo) com outras exigências contratuais como prazos de entrega, quantidades ou condições de pagamento. Ao longo do processo de negociação ele pode ceder gradualmente nos pontos não essenciais sempre expressando grande dor em cada concessão. Trabalhando bem ele dá todas as concessões necessárias para fechar o acordo e deixar a outra parte feliz enquanto fica firme no ponto principal, o preço no nosso exemplo.

Naturalmente que este sistema funciona bem quando a outra parte mede o sucesso da negociação pelo número de concessões extraídas e mais ainda com aqueles que avaliam o resultado da negociação em termos de vencer o outro lado. Alcachofra é um sistema muito eficiente para desviar a atenção do outro do ponto que realmente é importante para os seus interesses. Funciona bem contra um negociador que mede o próprio sucesso em função obter todas as concessões possíveis do outro (sua meta é atingir o limite do outro) que pode ser indicado pelo grau de sofrimento do outro. É muito utilizado em algumas negociações entre sindicatos e patrões no Brasil.

Sistema Salame

No Sistema Salame, o negociador decide que tem que ceder até um certo limite, mas cede lentamente e em pequenas quantidades (como as finas fatias do salame) fazendo todos os esforços para convencer a outra parte de que ele está extraíndo um valor maior que o real. Por exemplo, um fornecedor pediu ao seu cliente um aumento de 20% em um item que lhe fornece regularmente. Eles se encontram para negociar.

Os dois sistemas funcionam bem e são simples de usar, mas apresentam as mesmas vantagens e desvantagens da Barganha Posicional.

O cliente (o comprador) está disposto a aceitar um aumento de 15%. Usando Salame o comprador pode iniciar aceitando um aumento de 3%, subindo para 6%, talvez depois para 8% e assim por diante. No fim ele pode até chegar nos 15% mas o processo de conceder lentamente e em pequenos incrementos pode levar o vendedor a ter impressão de ter conseguido mais do que se simplesmente o comprador tivesse feito uma oferta de 15% logo no início do processo. Além disso, se o comprador for habilidoso, ele pode ter obtido concessões do vendedor em troca das pequenas fatias do salame que ofereceu ao vendedor durante o processo.

Este sistema, se usado contra um negociador pouco informado ou mal preparado, pode render uma série de vantagens através de concessões recíprocas que custaram muito pouco para você. O Sistema Salame funciona bem contra negociadores que medem o seu próprio sucesso pelo número de concessões que extraem do outro.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA
pode ser aplicada em 5
sistemas:

- Barganha Posicional
- Alcachofra
- Salame
- **Barganha Assintótica**
- Recusa para Negociar

Quarto Sistema: Barganha Assintótica

O Sistema Barganha Assintótica é um sistema de negociação competitiva que foca compromissos mútuos, mas quem o utiliza tem como meta usar o processo a seu favor e levar vantagens. O nome Barganha Assintótica é emprestado da função matemática onde uma equação tende para um limite sem nunca o alcançar. Negociadores que utilizam este sistema fazem pedidos e mais pedidos de concessões à outra parte indicando que o negócio será fechado, mas na realidade postergam o fechamento pedindo sempre mais concessões, como no exemplo a seguir.

Vendedor

- Trabalhamos na proposta e desejamos o valor de \$100 por unidade para entrega até o fim do mês com frete dividido 50-50.

Comprador

- Gosto da proposta, mas precisamos de um pouco mais. Você pode melhorar a sua oferta?

Vendedor

-Trabalhamos melhor a proposta e podemos fazer por \$95 por unidade.

Comprador

- Soa melhor, estamos chegando perto, mas precisamos de uma oferta ainda melhor.

Vendedor

- Podemos baixar para \$90, mas este é o nosso limite.

Comprador

- Está cada vez melhor, mas o que podemos fazer quanto ao frete? Você pode verificar na sua empresa o que pode ser feito a mais?

Vendedor

- Verifiquei na minha empresa e podemos dividir as despesas com frete em 25-75.

Comprador

- Melhorou mais ainda, mas e com relação a ...

E assim continua a negociação (ou a luta!)

Por que os negociadores, principalmente vende-dores caem? Porque são instruídos no sentido de que a sua meta é fechar o acordo – qualquer acordo.

Saiba mais e leia o *post* [*Você precisa de fechar todos os negócios?*](#)

O comprador continua a pedir concessões ao vendedor até atingir o seu limite.

Isso pode parecer estranho – mas quem nunca caiu nesta armadilha? Por que os negociadores, principalmente vendedores caem? Porque são instruídos no sentido de que a sua meta é fechar o acordo – qualquer acordo. E assim eles se tornam dependentes de um sistema de negociação que em essência muda a linha de chegada durante todo o tempo. Este sistema funciona bem quando uma das partes (o comprador, por exemplo) dá sinais ao vendedor de que se está chegando cada vez mais perto do acordo, à medida que ele (o vendedor) dá concessões. Além disso, quando as concessões pedidas são pequenas, pode parecer razoável ao vendedor ceder, sempre na esperança de fechar o acordo. E ainda, trabalha com um aspecto psicológico interessante: quem gostaria de perder todo um longo trabalho em uma negociação por se recusar a dar (mais uma!) pequena concessão?

Existem algumas vantagens óbvias para quem aplica este sistema de negociação: o planejamento é muito fácil (basta definir aonde você quer chegar), é fácil de ser conduzido e pode ser aplicado por e-mail ou telefone e pode produzir bons resultados para sua empresa.

Mas podem existir sérias desvantagens: a Barganha Assintótica é naturalmente manipulativa e por isto tende a prejudicar os relacionamentos e ainda incentivar retaliações. Aqueles que a aceitam podem aceitar condições desfavoráveis durante a negociação com a expectativa de “empatar o jogo” durante a implementação do acordo quando possuem maior poder de barganha. Tem também o risco de incentivar o outro a preferir o impasse ou desistir de negociar com você no futuro.

Se você trabalha como comprador, se o item a comprar é facilmente encontrado, se o número de fornecedores é grande, se existe muita concorrência entre eles e se houver baixa probabilidade de retaliações por parte do fornecedor escolhido, esse sistema poder trazer bons resultados com baixo risco.

A ESTRATÉGIA COMPETITIVA pode ser aplicada em 5 sistemas:

- Barganha Posicional
- Alcachofra
- Salame
- Barganha Assintótica
- **Recusa para Negociar**

Quinto Sistema: Recusa para Negociar

O último sistema que vamos analisar é muito simples: se recusar a negociar. Ao invés de entrar em qualquer forma de barganha com a outra parte, quem utiliza este sistema envia para outra parte um contrato ou proposta e informa: esta é a nossa proposta – pegue ou largue!

Existem duas formas de aplicar este sistema.

A primeira é a mais comum e se baseia na convicção de que o poder de quem usa o sistema é muito maior do que o da outra parte. É como dizer: “eu tenho o poder, você não tem e assim ou você aceita a minha proposta sem modificações ou não temos mais nada a conversar.” Está implícito nesse sistema que o proponente considera que não tem que justificar nem explicar os seus motivos ao outro. Já vimos a aplicação deste sistema por parte de operadoras de planos de saúde na “negociação” de contratos com clínicas, pequenos hospitais e laboratórios. O recado é: “ou você assina como está ou está fora da nossa rede!”

É uma abordagem extremamente dura que dificulta o bom relacionamento entre as partes e também ignora ou não considera qualquer oportunidade de se chegar a uma solução melhor para todas as partes através da negociação.

Mas este sistema também tem suas vantagens para quem o emprega. Negociar pode ser uma atividade de alto custo: emprega profissionais experimentados e muitas vezes exige tempo e esforço para concluir um acordo. Operadoras de plano de saúde muitas vezes atuam em todo o país e possuem acordos com centenas de clínicas, laboratórios e hospitais em muitas localidades diferentes. Negociar contratos diferentes com cada um pode sair caro e trabalhoso e ainda seriam necessários muitos profissionais para administrar muitos contratos diferentes. Assim, pelo menos em alguns casos, pode ser vantajoso aplicar este sistema.

Operadoras de planos de saúde aplicam este sistema indiscriminadamente com os seus prestadores e estão certas na maioria dos casos. Entendemos, entretanto, que deveriam evitar aplicar esse sistema nas negociações com prestadores estratégicos como hospitais que sejam referência, por exemplo.

O Sistema Recusa a Negociar é muito mais comum do que imaginamos. Exemplos:

- Alguns cursos de pós-graduação convidam professores dizendo: “esse é o valor da hora-aula que pagamos.” Não existe negociação.
- Compradores de *commodities* agrícolas “fazem o seu preço” quando o mercado os favorece, dizendo: “Esse é o preço que estou pagando hoje. Pegue ou largue!”

A Segunda Forma do Sistema Recusa a Negociar

Existe uma segunda forma de aplicar o Sistema Recusa de Negociar. A mensagem implícita “nós não vamos negociar” é acompanhada de uma explicação dos motivos que levaram a esta decisão e porque ela faz sentido. Pode ser uma mensagem com os termos: “nós não negociamos preço. Oferecemos uma margem que consideramos justa para todos os nossos clientes. Preferimos oferecer o nosso produto por um preço justo e igual para todos ao invés de entrar em negociações que podem desgastar nosso bom relacionamento e deixar ressentimentos quando nossos clientes descobrirem que pagam preços diferentes entre eles.” Este sistema pode ser bastante eficiente quando empregado de forma consistente e com boas justificativas nas mensagens que acompanham a proposta.

Vantagens do Sistema Recusa a Negociar

As vantagens das duas formas do Sistema Recusa a Negociar são a rapidez nas negociações e a padronização dos contratos que possibilitam a sua administração por uma equipe reduzida.

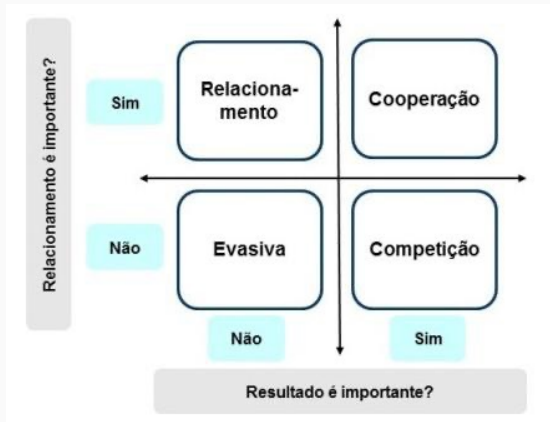
Entretanto existem desvantagens. Alguns clientes não aceitarão a proposta e alguns que aceitarem podem sentir prejudicados por algum termo que tiveram que engolir à força.

É claro que, se executado com habilidade, a segunda forma apresenta menos riscos, mas pode deixar ressentimentos naqueles que gostam de negociar ou medem o sucesso da negociação pelo número de concessões que tiram do outro. Outro ponto é que este sistema é pouco empregado e pode ser necessário um bom tempo e dinheiro para educar os seus clientes e mostrar a eles quais são as suas condições para fazer negócios com você. Enquanto isto, você pode deixar de fechar bons negócios com clientes que não acreditarem na sua disposição de permanecer firme.

Aprenda mais sobre negociação
competitiva na prática: conheça o curso
NEGOCIAÇÃO ESTRATÉGICA



VALOR AGREGADO



Estratégia de Negociação Colaborativa

- ESTRATÉGIA COMPETITIVA
- **ESTRATÉGIA COOPERATIVA**

ESTRATÉGIA DE NEGOCIAÇÃO COLABORATIVA E A SOLUÇÃO CONJUNTA DE PROBLEMAS

Todos os sistemas da estratégia competitiva têm limitações significativas, podem deixar passivos enormes e não existe uma base conceitual segura de quando aplicar cada um deles. Também não se conhece uma resposta segura de como agir quando o outro lado adotar um sistema diferente do que você está usando.

A Estratégia de Negociação Colaborativa exige uma mudança na atitude (ou na postura) de pelo menos uma das partes envolvidas na negociação. A negociação deixa de ser uma disputa e passa a ser um problema a ser solucionado pelos negociadores. Tem os seguintes princípios:

- os negociadores devem trabalhar em conjunto (como colegas) para descobrir se um acordo é melhor para os dois do que um impasse
- eles devem adiar o estabelecimento de posições iniciais (o vendedor fazer uma proposta, por exemplo) e explorar as possibilidades de acordo que criem valor para todos

ESTRATÉGIA COOPERATIVA

Exige uma mudança na **atitude** de pelo menos um dos negociadores.

- devem também decidir como distribuir o valor criado pelo trabalho conjunto
- essa postura pode ser utilizada por uma das partes mesmo que a outra não a adote.

Esta estratégia tem como meta superar as desvantagens da estratégia competitiva. Ao invés de se fixar em posições iniciais sobre como deve ser o melhor acordo na visão de cada parte, ela foca na troca de informações para descobrir os reais interesses de cada parte e obter um acordo que integre os interesses divergentes. Na estratégia competitiva cada negociador coloca suas propostas logo no início e parte para a troca de concessões. Na solução de problemas as propostas formais ficam para o fim. As ofertas e contra ofertas são adiadas e substituídas por *brainstorming* e pela discussão de alternativas de solução criativas para criar e depois distribuir o valor criado.

Na prática, utilizando este processo, as propostas vão surgindo naturalmente à medida que os negociadores trocam informações e se tornam mais confiantes sobre quais são as melhores condições para o acordo. Ao invés de acordos impostos, a estratégia colaborativa encoraja soluções mudando a questão de “o que cada parte quer” para “o que cada parte deve fazer para fechar um acordo justo”. Ela evita colocar o relacionamento em risco utilizando a abordagem adversarial. A estratégia colaborativa permite que as partes construam relacionamentos positivos, mesmo quando discordam sobre alguns pontos da negociação. Ela administra dois focos de tensão característicos de qualquer processo de negociação:

- a dúvida sobre distribuir ou criar valor
- e a dúvida entre interesses tangíveis (ou materiais) e intangíveis como relacionamento.

O primeiro é chamado de “o dilema do negociador” porque, para criar valor, é necessário que pelo menos um dos negociadores abra informações em nível elevado o que pode fragilizar a posição de quem abre informações.

Por exemplo, se uma das partes informa que precisa que o acordo seja concluído rapidamente a outra parte pode usar táticas para ganhar tempo e adiar a negociação na esperança de que a outra parte ceda mais à medida que a pressão do tempo aumenta para ela. A abordagem solução de problemas administra esta tensão incentivando um trabalho colaborativo através uma abertura gradual e recíproca de interesses enquanto procura opções através de *brainstorming* sem se comprometer logo de início com nenhuma delas. As questões divergentes são discutidas abertamente e tentadas soluções com base em racionalidade ao invés de cada parte usar seu poder para forçar a outra parte a ceder.

A segunda tensão é percebida facilmente. Negociadores pouco habilidosos entendem que a negociação é um processo onde é preciso escolher entre ganhos materiais e preservação de relacionamentos. A abordagem solução de problemas administra esta tensão separando ganhos materiais de relacionamento e tratando os dois separadamente.

Exemplo de aplicação da Estratégia Colaborativa

Uma empresa decide comprar um *software* para automatizar suas lojas. Estudou os fornecedores e concluiu que um deles oferta serviços de muito melhor qualidade que os concorrentes e já decidiu adquirir o sistema deste fornecedor.

No processo competitivo ela pede cotações de 3 fornecedores (incluindo o já escolhido) e joga um contra o outro para obter vantagens do fornecedor preferido. O processo não é transparente, o nível de confiança é baixo e pode funcionar bem algumas vezes. A implementação do *software* pode ser um sucesso se o fornecedor escolhido não se sentir muito “espremido”. Mas pode ser um processo penoso se ele se sentir pressionado demais: é possível que ele vá se aproveitar e “dar o troco” sempre que puder e aí teremos uma implementação tumultuada. Ele se aproveitará de qualquer nova solicitação para recuperar o que foi perdido na negociação.

No processo colaborativo tudo é diferente: o comprador pode até pedir 3 propostas para se balizar, mas chama o fornecedor escolhido e avisa: “você é o escolhido, vamos comprar da sua empresa”.

Importante: Luiza não abriu mão dos seus interesses: mudou apenas a forma de satisfazê-los.

Saiba mais e leia o *post* [Vantagem Colaborativa](#)

E aí tem início um trabalho conjunto (*brainstorming*) para reduzir preços, adequar prazos e todas as outras condições do contrato.

Negociar de forma colaborativa não significa “ser bonzinho” e nem abrir mão dos seus interesses. Veja parte da entrevista de Luiza Trajano (Magazine Luiza) na Folha de S. Paulo em 17 de setembro de 2013.

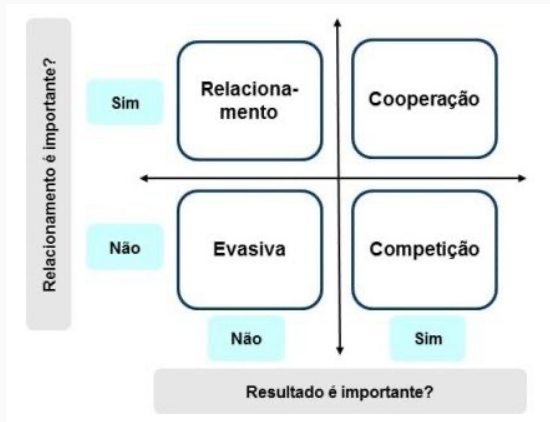
“Você tem de tomar cuidado para não matar o seu fornecedor. Quando a gente mudou [de Franca] para São Paulo, a gente começou a ficar chique, a gastar muito aqui [risos]. Eu chamei o fornecedor para fazer material de instalação para as lojas. Aí há duas formas de fazer: uma é simplesmente falar "ou você abaixa 20% o preço ou eu não faço". É a maneira normal. No limite você quebra ele.

Outra opção é chamar e falar "precisamos abaixar o custo em 20%, mas vocês chamem os técnicos de vocês para dar sugestões de como a gente pode fazer isso". E eles foram lá, foi ótimo, deram várias opiniões, disseram para usar outro material, fazer em outra forma e tivemos muito sucesso.”

Um processo tão simples, por que não é muito utilizado?



VALOR AGREGADO



Guia para a Estratégia Colaborativa

GUIA PARA A ESTRATÉGIA COLABORATIVA

- **Investir na comunicação**
- Investir no relacionamento
- Negociar interesses
- Investir em criar alternativas
- Investir em critérios legítimos

GUIA PARA A ESTRATÉGIA COLABORATIVA

Resumimos a seguir algumas orientações que ajudam a entender melhor como negociar utilizando a estratégia colaborativa.

Investir na Comunicação

Comunicação efetiva é essencial para o sucesso da estratégia colaborativa. É importante descobrir o balanceamento entre colocar e justificar o seu ponto de vista e compreender a perspectiva do outro. Você será mais persuasivo se ele acreditar que você entende e se preocupa com suas necessidades e compreende os seus pontos de vista. Além disso, ouvindo a outra parte, você obterá informações úteis sobre os interesses, alternativas e as percepções que ele tem sobre as alternativas que você propõe. Agindo assim, a comunicação será muito mais efetiva do que ficar o tempo todo tentando mostrar (ou impor) o seu ponto de vista. É importante observar que compreender não significa necessariamente concordar com o outro, mas colocar isto em prática não é fácil.

Tente imaginar como seria a comunicação entre as duas empresas citadas no exemplo que acabamos de mostrar.

GUIA PARA A ESTRATÉGIA COLABORATIVA

- Investir na comunicação
- [Investir no relacionamento](#)
- [Negociar interesses](#)
- Investir em criar alternativas
- Investir em critérios legítimos

Investir no relacionamento

Relacionamento é uma variável crítica nos processos de negociação. Na negociação com base em solução de problemas é conveniente que exista um relacionamento positivo anterior e, se isto não acontecer, é necessário construir um bom relacionamento durante o processo. O processo exige ser incondicionalmente construtivo nas questões que envolvem relacionamento. Por exemplo, evite reações do tipo olho por olho, dente por dente ou responder ameaças com outras ameaças. Tente persuadir o outro com base em racionalidade e em padrões aceitos mutuamente e esteja aberto para ser persuadido pelo outro. Lembre-se de que o outro pode ter uma ideia melhor do que a sua. Mostre que persuasão pode funcionar melhor do que pressão.

Negociar interesses

O conceito de interesse tem um significado todo especial em negociação. Interesses significam motivações, metas e objetivos a serem alcançados utilizando a negociação. O interesse é o fator fundamental na negociação e as pessoas negociam porque desejam satisfazer seus interesses através de um acordo com a outra parte.

Um exemplo. Uma empresa de grande porte está atravessando dificuldades financeiras e exige de seus fornecedores uma redução de 10% no preço das peças que recebe. É provável que consiga utilizando o processo competitivo convencional. Neste exemplo qual interesse?

- Reduzir preços, ou
- reduzir custos?

Entendendo que o interesse do cliente é reduzir **custos** e não reduzir **preços**, o fornecedor pode propor um trabalho conjunto para aprimorar a produção e produzir as peças com custo menor.

É importante entender bem a diferença entre posição e interesse. A posição é somente uma das propostas de solução para o problema que a negociação procura solucionar, enquanto o interesse é o que realmente importa na negociação. Voltamos ao exemplo:

- A **posição** do cliente é: pressionar o fornecedor
- O **interesse** do cliente é: reduzir custos.

GUIA PARA A ESTRATÉGIA COLABORATIVA

- Investir na comunicação
- Investir no relacionamento
- Negociar interesses
- **Investir em criar alternativas**
- Investir em critérios legítimos

Enquanto a negociação com base na posição leva à estratégia competitiva (pressionar) a negociação com base no interesse pode levar a soluções criativas e compartilhadas e levar a soluções onde todos ganham.

Interesses podem ser tangíveis (dinheiro, prazos, garantias) ou intangíveis (respeito, reconhecimento, certeza de ter sido tratado com justiça, por exemplo). Os interesses nem sempre estão claros para os negociadores. No início da negociação os negociadores experientes investem um bom tempo trabalhando em conjunto para descobrir e listar os interesses de todas as partes.

Investir em criar muitas alternativas

A estratégia colaborativa usa informações seguras sobre os interesses de todas as partes para criar o maior número possível de opções de ganhos mútuos. Para maximizar a criatividade, separe claramente o processo de criar opções (alternativas), do processo de avaliá-las e do processo de decidir (ou se comprometer) com qualquer uma delas.

GUIA PARA A ESTRATÉGIA COLABORATIVA

- Investir na comunicação
- Investir no relacionamento
- Negociar interesses
- Investir em criar alternativas
- **Investir em critérios legítimos**

Encoraje o compartilhamento de ideias, mesmo aquelas que a princípio possam parecer sem sentido porque elas podem servir de catalisador para ideias que criem valor. Parta do princípio de que o tamanho bolo raramente é fixo e tente explorar as diferenças de interesse que podem ser alavancados para a criação de opções de ganhos mútuos.

Investir em critérios legítimos

Apelar para padrões ou critérios que todas as partes reconhecem como legítimos tende a ser um caminho eficiente para solucionar diferenças e criar acordos duradouros que reforçam o relacionamento. A estratégia competitiva que usa táticas de pressão tende a retornar intransigência, prejudicar os relacionamentos e criar precedentes perigosos, além de prejudicar a implantação do acordo.

Use a legitimidade, evite ameaças e mantenha o foco justificando o que você está pedindo como justo e legítimo. Use também a legitimidade como um escudo: evite ceder a pressões, mas entenda que isto não significa criar ou desenvolver resistência natural a ceder.

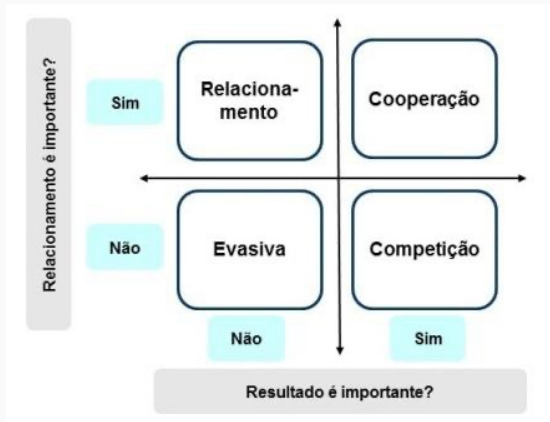
Se o outro lado aplicar pressões de forma ilegítima e você ceder você recompensa esta atitude e pode encorajá-lo a repetir a tática.

Ao contrário, se você responde a pressões com argumentos legítimos e padrões objetivos, você mostra ao outro que a legitimidade leva a bons resultados e pode encorajá-lo a usá-la também. Uma fórmula que funciona bem: pergunte ao outro lado por que ele considera que o está pedindo é justo e faz sentido. Quer um exemplo simples? Quando apresentar uma proposta para um cliente e este lhe pedir descontos responda: o preço que lhe apresentei é justo e dentro dos valores de mercado. Por que está me pedindo um desconto? É possível que você fique surpreso com o resultado! Use outra opção e faça o teste da reciprocidade perguntando: se você estivesse em meu lugar você aceitaria a proposta que acaba de me fazer? Por quê?

Finalmente, use a legitimidade para misturar empatia e assertividade na negociação e use argumentos como: “estou entendendo porque você quer estas condições”. Ajude-me a entender porque que você pensa que o que está pedindo é razoável e justo. Qual é a sua sugestão para que eu possa explicar e justificar estes pleitos para a minha diretoria?”



VALOR AGREGADO



A Escolha da Estratégia

A ESCOLHA DA ESTRATÉGIA

A escolha da estratégia (competitiva em seus vários sistemas ou a cooperativa) é uma decisão que deve ser parte do planejamento da negociação. Em princípio, qualquer estratégia ou sistema pode ser o mais adequado apesar de todos eles terem seus riscos, vantagens e desvantagens. Para definir pela estratégia cooperativa é importante considerar quando compartilhar seus interesses. Para explorar as opções e descobrir os interesses de todas as partes é indispensável abrir informações, mas quando agir assim? A decisão não é fácil. Analise os benefícios de abrir informações e compare com os riscos que essa opção apresenta, principalmente o risco de a outra parte usar estas informações como arma para extrair concessões de sua parte.

Por fim, considere a alternativa de abrir as informações de forma gradual e recíproca. Agindo assim, você terá a oportunidade de verificar se a outra parte também compartilha informações antes de se fragilizar demais. Tenha a certeza de analisar cuidadosamente os riscos de abrir informações sem superestimar nem subestimar a probabilidade e as consequências de comportamentos oportunistas e extorsivos da outra parte.

Aprenda mais sobre
negociação colaborativa:

conheça o curso

NEGOCIAÇÃO ESTRATÉGICA

Negociação, Sistemas e Estratégias

- José Carlos Martins F. de Mello
- mellojc@valoragregadoconsultores.com.br
- 31 98504 1024

Valor Agregado Consultores

Saiba mais sobre NEGOCIAÇÃO, VENDAS
CONSULTIVAS E NEGOCIAÇÃO PARA COMPRADORES
no Blog Valor Agregado

VEJA AGORA EM NOSSO SITE

CLIQUE AQUI!