



**EDUCAÇÃO
EXECUTIVA**

NEGOCIAÇÃO

Márcio Miranda

APRESENTAÇÃO DO CURSO

O sucesso da carreira de qualquer profissional depende da sua habilidade em negociar. O mundo empresarial pode ser tratado como uma grande mesa de relacionamentos, da qual todos os executivos e profissionais participam. Eles negociam com clientes, fornecedores, colaboradores, superiores e colegas de trabalho.

Seu êxito em negociar, na vida profissional e pessoal, determina se você prospera feliz ou se sofre perdas e frustrações.

Objetivos

Neste curso você terá a oportunidade de:

- conhecer as ferramentas necessárias para se capacitar como negociador;
- conferir como se preparar para qualquer tipo de negociação;
- entender como conseguir mais poder e influência;
- conhecer as principais estratégias e táticas e ainda;
- obter um excelente resultado numa negociação, satisfazendo o seu oponente.

SOBRE O AUTOR

Márcio Miranda

- 1) Presidente da Associação Brasileira de Negociadores.
- 2) Comentarista da Rede Globo, no programa Pequenas Empresas, Grandes Negócios.
- 3) Seus seminários e palestras pelo país e exterior o mantêm num intenso intercâmbio cultural com mais de 3.000 profissionais dos mais diversos setores da economia, além de fortalecer seu relacionamento com organizações dos Estados Unidos, América Latina e ex-União Soviética.
- 4) Presidente do Grupo Saena, um conglomerado constituído de diversas empresas na área industrial e que atua também na área de consultoria e treinamento gerencial.
- 5) Graduado em Engenharia Eletrônica pela Columbia Pacific University, na Califórnia. Coursou também Marketing e Administração de Empresas na Louisiana State University, University of Houston e University of Wisconsin.
- 6) Membro do Comitê de Serviços da Câmara Americana de Comércio em São Paulo e diretor comercial da Câmara de Comércio Brasil-Rússia.

Algumas empresas que já participaram e aprovaram os cursos de Márcio Miranda:

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Basf | <input type="checkbox"/> Editora Globo | <input type="checkbox"/> Lopes Cons. Imóveis |
| <input type="checkbox"/> Brastemp S/A | <input type="checkbox"/> Electrolux | <input type="checkbox"/> Kaiser Cervejarias |
| <input type="checkbox"/> Champion Papel E Celulose | <input type="checkbox"/> Equifax | <input type="checkbox"/> Kpmg Consultores |
| <input type="checkbox"/> Cia. Siderúrgica Nacional | <input type="checkbox"/> Fiat Automóveis | <input type="checkbox"/> Mannesmann |
| <input type="checkbox"/> Cia. Vale Do Rio Doce | <input type="checkbox"/> Gessy Lever Alim. S/A | <input type="checkbox"/> Nec Do Brasil |
| <input type="checkbox"/> Ciba Geigy Química S/A | <input type="checkbox"/> Hotel Transamérica | <input type="checkbox"/> Nestlé |
| <input type="checkbox"/> Cummins Brasil | <input type="checkbox"/> Indústrias Filizola S/A | <input type="checkbox"/> Perdigão |
| <input type="checkbox"/> Datasul | <input type="checkbox"/> Itaipu Binacional | <input type="checkbox"/> Pepsico e Cia. |
| <input type="checkbox"/> Duratex | <input type="checkbox"/> Banco Itaú - Itaucorp | <input type="checkbox"/> Petrobrás |
| <input type="checkbox"/> Editora Abril S/A | <input type="checkbox"/> Itautec Informática S/A | <input type="checkbox"/> Price Waterhouse |



Rbs - (Globo)

Sid Informática S/A

TV Globo

Real Seguros

Souza Cruz

Ultrafértil

Refinações de Milho Brasil

Telebrás

Vicunha

Rhodia

Telesp / Telefonica

Sadia

Transbrasil

Shell do Brasil

MENSAGEM DO AUTOR

Márcio Miranda

Caro Aluno,

É com enorme prazer que lhe dou as boas-vindas a este curso prático. Negociação faz parte de minha vida e através de negociações bem sucedidas consegui alcançar minhas mais importantes metas e sonhos.

Você é uma pessoa especial e já demonstrou isso ao se inscrever para fazer um curso que vai lhe trazer grandes progressos profissionais e até mesmo pessoais. Negociação é fundamental para seu crescimento e espero poder contribuir para que isso aconteça rapidamente.

Conte comigo para esclarecer qualquer dúvida, por menor que ela possa parecer.

Mais uma vez parabéns e seja bem-vindo!

Grande abraço.

SUMÁRIO

Módulo 1 - Conhecendo o Processo

1.1 - Querendo ou não, você já é um negociador	9
1.2 - Tudo pode e deve ser negociável.	10
1.3 - Perfil do negociador ideal	11
1.4 - Negociar: cooperar ou competir?	13

Módulo 2 - O Início

2.1 - É preciso entender antes de negociar	18
2.2 - O Conceito da Gordura	20
2.3 - Os mitos da Negociação	23
2.4 - Como reagir aos mitos da negociação	29

Módulo 3 - Fatores que devem ser considerados numa Negociação

3.1 - A importância do intangível na reação do negociador	33
3.2 - O que é Minimax e como usá-lo	36
3.3 - Como descobrir os limites do seu oponente	38
3.4 - Os diferentes estilos de negociadores	40
3.5 - Definindo as estratégias de negociação	44
3.6 - O clima da negociação	46
3.7 - O que motiva o seu oponente	50

Módulo 4 - Escolhas Decisivas

4.1 - Qual é o melhor lugar para você negociar?	54
4.2 - Vantagens de negociar em casa	56
4.3 - Vantagens de negociar em campo inimigo	57
4.4 - Em que situação escolher um território neutro	61
4.5 - Negociação em equip	62
4.6 - Negociação por telefone	64

Módulo 5 - Ouvir e Perguntar

5.1 - Obtenção de informações	67
5.2 - A arte de fazer perguntas	69
5.3 - A arte de responder perguntas	71
5.4 - A arte de ouvir	73
5.5 - A linguagem do corpo	76
5.6 - Ler nas entrelinhas	79

Módulo 6 - Prazos, Concessões e Poder

6.1 - Prazos	83
6.2 - Concessões	86
6.3 - Poder	89

Módulo 7 - Estratégias e Táticas de Negociação

7.1 - Estratégias de negociação por estilo do oponente	98
7.2 - Checklist para chegar a um acordo	101
7.3 - Táticas de negociação	102
7.4 - O fechamento de um negócio	109
7.5 - Manter as aparências	110
7.6 - Vinte dicas para o sucesso	111

Publicações do Autor	114
-----------------------------------	------------

MÓDULO 1

CONHECENDO O PROCESSO

Neste módulo você vai conhecer o processo de negociação, aprender as habilidades necessárias e conferir os possíveis desfechos de uma negociação. Será que quem obtém mais vantagens sempre sai ganhando?

- 1.1 - Querendo ou não, você já é um negociador
- 1.2 - Tudo pode e deve ser negociável
- 1.3 - Perfil do negociador ideal
- 1.4 - Negociar: cooperar ou competir?

MÓDULO 1

CONHECENDO O PROCESSO

1.1 - QUERENDO OU NÃO, VOCÊ JÁ É UM NEGOCIADOR

Mesmo sem perceber, você está constantemente negociando. Com o seu marido ou esposa, quando decide as compras do mês. Com o seu filho, quando decide sobre uma viagem para a Disney ou o valor da mesada.

No ambiente de trabalho você negocia o tempo todo, especialmente se sua atividade estiver ligada a compras, vendas, recursos humanos ou publicidade e comunicações.

Você negocia quando contrata um novo funcionário. Até quando decide sobre uma vaga em um estacionamento, você está negociando.

O que faz a diferença nas pequenas ou grandes negociações é a sua atitude, você que pode agir cegamente ou se preparar, negociando de maneira metódica e planejada.

A negociação é um processo social utilizado para resolver conflitos em situações em que não existem regras, tradições, fórmulas, “métodos racionais” ou o poder de uma autoridade.

Ao optar pela negociação, as pessoas evitam uma batalha em que um dos lados leva a pior, à ruptura de um relacionamento ou a guerra total.

1.2 - TUDO PODE E DEVE SER NEGOCIADO.



Casa de Campo

Estudo de Caso

Imagine que finalmente você consegue o dinheiro necessário para realizar o seu sonho de comprar uma casa de campo. Mas não uma casa qualquer. Aquela casa com que você sempre sonhou!

Depois de procurar muito, um belo dia você vai a uma festa na casa de campo de um amigo do seu melhor amigo.

Chegando lá, você fica surpreso: é exatamente a casa com que você sempre sonhou. Os quartos, a sala, a cozinha, o jardim, a piscina, parece que tudo foi feito sob medida para materializar os seus sonhos.

Porém, durante a conversa, o amigo do seu amigo conta com entusiasmo como foi emocionante construir aquela casa. Cada detalhe foi estudado, planejado e, principalmente, sonhado.

Qual seria a sua atitude?

Seja extremamente honesto. Lembre-se que para se desenvolver em qualquer área é preciso ter muita humildade para admitir as suas limitações.

Escolha uma alternativa:

1. Você se conformaria com a impossibilidade de morar na casa com que você tanto sonhou? Afinal, realizar sonhos não é para qualquer um.
 2. Tentaria encontrar uma casa exatamente igual a do amigo do seu amigo? Afinal, se você já encontrou uma, com certeza achará outra.
 3. Faria uma proposta para comprar a casa? Afinal, você não tem nada a perder.
-

Se você parar para pensar, vai perceber que tudo o que desejamos tem um dono ou alguém que o controla. O mundo é uma grande mesa de negociação da qual estamos sempre participando, querendo ou não.

O que vai fazer a diferença é como você vai se comportar nesta mesa de negociação. É a sua atitude que vai determinar se você vai obter prosperidade, satisfação e prazer na vida.

Se você acha que alguma coisa só é negociável a partir do momento em que o seu proprietário ou controlador assinalar a possibilidade de negociação, está perdendo um grande número de bons negócios.

1.3 - O PERFIL IDEAL DO NEGOCIADOR.

□ Postura, aparência e boa apresentação

Porém, com muita flexibilidade. O terno escuro e formal, por exemplo, cai bem numa reunião com executivos do setor financeiro, mas é um verdadeiro desastre numa visita de vendas a uma agência turística à beira-mar!

□ Criatividade

Negociar com criatividade significa encontrar uma solução que agrade a todos os lados envolvidos.

□ Gostar de planejar

Muita gente prefere adotar o estilo “brasileiro” de confiar na espontaneidade. Mas em geral, quem não planeja numa negociação, se prejudica.

□ Ser orientado por metas

Faça sempre a seguinte pergunta antes de iniciar uma negociação: O que espero deste negócio? A resposta não pode ser algo genérico como: “Um bom negócio do qual eu saia satisfeito”. Suas metas devem ser quantificáveis, específicas. Portanto, a pergunta deve ser:

- Quanto espero deste negócio? Ou:

- Que elementos espero ter obtido ao final da negociação?

□ Possuir talento de ator ou atriz

O profissional de negociação deve deixar transparecer a emoção que lhe interessar, e não a que realmente estiver sentindo.

□ Audácia

Deve vir acompanhada pela prudência. Muitas vezes é necessário pagar para ver.

□ Bom humor

Estar de bem com a vida é fundamental. Não é fácil conseguir isso o tempo todo, porém, nada é fácil de conseguir o tempo todo.

□ Auto-estima

Se você é daquelas pessoas que não se valorizam, sucumbirá facilmente a qualquer “mensagem no ego” ou pressão, manobras típicas de adversários experientes numa negociação, quando querem obter uma concessão ou que você ceda a seus argumentos.

□ Saber atuar em condições de incerteza

Nada está preto no branco até que um contrato ou um pedido esteja assinado. E, mesmo depois de assinado, existem situações que podem se reverter. Portanto, tenha “jogo de cintura”.

Caso você acredite que não tem um ou mais dos atributos de um negociador ideal, não se preocupe! Afinal, o tipo ideal existe apenas como meta a ser atingida.

Pense num jogador de futebol que treina todos os dias, joga duas vezes por semana, leva uma vida submetida às regras do treinador e, no entanto, perde um pênalti numa partida importante como aconteceu com Baggio, em plena final de copa do mundo.

E você que nunca treina? E às vezes nem percebe que está jogando e acaba recebendo um passe dentro da grande área? É óbvio que, se tiver muitos dos traços apontados no perfil ideal do negociador, aprenderá a negociar com facilidade. Mas se não tem algumas de muitas dessas características, terá apenas de se esforçar um pouco mais.

Duas verdades sobre o perfil do negociador:

1. Pouco adianta ter a maioria ou todos os traços típicos do perfil de um bom negociador se você não estiver consciente disso e não se dedicar a um programa de treinamento.
2. Uma pessoa com poucas características do negociador ideal, mas que esteja consciente delas e se dedique ao treinamento com afinco, obterá resultados muito melhores que alguém que tem o perfil ideal, mas não tira proveito disso.

1.4 - NEGOCIAR: COOPERAR OU COMPETIR?

Você já viu que o tempo todo está negociando, mesmo que não tenha se dado conta disso. E, principalmente, viu que ao se dar conta de que o tempo todo está negociando, pode planejar e usar os seus atributos positivos para obter melhores resultados.

Mas... Afinal, o que será um bom negócio?
Será um negócio em que você sempre sai ganhando?
Ou será que existem outras possibilidades?



Carro à venda

Estudo de Caso

Seu primo telefona para você contando que um sujeito, em um bairro distante, localizado do outro lado da cidade, tem um carro para vender exatamente igual ao que você está procurando há tempos.

Você vai até lá e descobre que o dono do carro é uma senhora que não entende nada de automóveis e muito menos do mercado de carros usados. Percebe também que ela tem pressa de vender, porque está de mudança.

Qual seria sua atitude?

1. Faria pose de entendido, encontrando vários defeitos significativos no desempenho do motor, na estabilidade e até na lataria reluzente e quase nova. Para finalizar, faria uma proposta bem abaixo do valor pedido. Afinal, você nunca mais encontraria ou faria negócios com a ex-dona do veículo.
2. Considerando a pressa da proprietária, faria uma proposta de no máximo 80% do valor. Desta forma, nenhum dos dois sairia perdendo. Ter ética sempre é bom. Mesmo com uma senhora que talvez você nunca encontre de novo.
3. Pagaria o valor solicitado pela proprietária, já que é um valor justo, de mercado. Afinal, nunca se sabe o que vai acontecer...



Jeans para Exportação

Estudo de Caso

Há alguns anos, um grupo de americanos veio ao Brasil fazer uma grande negociação de calças jeans. Como parte fundamental do negócio, os compradores fizeram um conjunto minucioso de exigências

e especificações: o estilo e o corte, a linha e o zíper empregados, os bolsos, os botões etc.

Na primeira partida, os fabricantes brasileiros respeitaram as especificações do pedido e tudo correu bem.

Na segunda, menos de um mês depois, não conseguiram cobrir todas as exigências e mudaram alguns itens.

Na terceira, foram ainda menos respeitadores do acordo, alterando detalhes do zíper, da linha de costura e até do corte das calças.

Não houve uma quarta partida de jeans.

Analisando estes dois casos podemos refletir que qualquer negócio envolve dois fatores:

- os dois tipos básicos de negociação: colaboração ou competição.
- a interdependência

Pense sobre os dois tipos básicos de negociação...

Caso 1: Carro à venda

Vamos considerar que no case 1 você optou pela primeira alternativa, o que não seria de se estranhar. Levar vantagem em tudo é uma atitude adotada por muitos negociadores.

A primeira pergunta que deveria se fazer é “tem certeza?”, lembrando que até as pedras se encontram. Mas mesmo assim você decide correr esse risco insignificante e aproveitar a chance de obter o máximo, isto é, pagar o mínimo.

Este é o primeiro tipo básico de negociação: aquele que não deve voltar a se repetir. Pode-se tirar proveito em várias instâncias: desinformação do oponente, situação regional de mercado, posição de estoque antigo ou novo etc. Enfim, este é um caso em que pode e deve prevalecer tranquilamente a competição.

Case 2: Jeans para Exportação

O erro dos fabricantes brasileiros constituiu em não se dar conta de que estavam diante de um negócio que iria se repetir muitas vezes. Mataram rapidamente a galinha dos ovos de ouro, comportando-se como o comprador do carro diante da senhora que não veria nunca mais.

Não entenderam que, além da *competição*, nesse segundo tipo também importa muito a *cooperação*.

O importante é saber dosar as duas coisas de acordo com:

- a) o estilo do oponente
- b) a situação específica de negociação

Interdependência

Numa negociação, uma parte sempre depende da outra. Um comprador não poderá comprar se alguém não estiver vendendo e vice-versa. Um depende do outro, numa situação recíproca de interdependência. Quando não dependemos do outro lado, podemos relaxar e manter um relacionamento indiferente, despreocupado.

Quando somos dependentes dele, precisamos acomodar nossos interesses às exigências do oponente.

Mas quando há interdependência, está armada a situação para a negociação ideal, em que uma parte influencia a outra e se abre um grande leque de opções para as duas. Deixar o outro lado satisfeito não significa, obrigatoriamente, sair prejudicado: você pode ceder em aspectos irrelevantes para você, mas de grande importância para o oponente, e ambos se darão por satisfeitos.

Dois verdades sobre a negociação:

- 1ª. Negociação é basicamente troca, não é concessão nem tomada de posse.
- 2ª. Nada, absolutamente nada, deve ser dado de graça.

As possíveis conseqüências de uma negociação:

□ Vencer

Quando alguém vence uma negociação de maneira devastadora, inteiramente com base no princípio da competição, sai desgastado, sabendo que nunca mais fará negócios "por ali".

□ Perder

Quando alguém perde completamente, porque cedeu ou fez grandes concessões, sai frustrado, jurando não voltar a negociar com o outro, e até mesmo planejando vingança.

□ Empatar

Só existe verdadeira negociação quando as duas partes têm igual poder de veto: o direito de dizer não, quando o oponente apresenta uma exigência que fere absolutamente seus direitos. Se uma das partes não o tem, não se trata de uma autêntica negociação.

RESUMO

1. Todos nós negociamos a todo momento. A diferença é que alguns são treinados para isso e o fazem de uma forma regular e planejada, conseguindo sempre bons resultados.
 2. Opta-se pela negociação quando não se quer correr o risco do confronto: de que um dos lados saia perdendo completamente e o outro como absoluto vencedor.
 3. Capacidade gerencial é sinônimo de habilidade de negociação - grandes dirigentes empresariais são negociadores vitoriosos.
 4. Tudo é absolutamente negociável desde que se saiba tornar o assunto negociável.
 5. Mais importante do que ter naturalmente as características do negociador ideal - postura, criatividade, orientação por metas, gosto pelo planejamento, atributos de ator, bom humor, audácia, auto-estima e jogo de cintura - é estar consciente delas e desenvolvê-las em treinamento.
 6. A negociação é um jogo de interdependência em que são importantes tanto os elementos de competição quanto os de cooperação, dependendo do tipo específico de negociação e do estilo do oponente.
 7. Há dois tipos básicos de negociação: as que nunca mais se repetem e as que apontam para um relacionamento duradouro. No primeiro, pode prevalecer a competição; no segundo, porém, a cooperação é tão ou mais importante.
- 5 Nada - nada - é dado de graça, e o mecanismo essencial da negociação é a troca.

MÓDULO 2

O INÍCIO

Os resultados de uma negociação têm tudo a ver com o seu grau de aspiração, de quanto e o que você deseja obter. Normalmente quem pede mais, recebe mais. Neste módulo, você vai conferir como dimensionar os seus valores iniciais e vai conferir como conduzir uma negociação.

2.1 - É preciso entender antes de negociar

2.2 - O conceito da Gordura

2.3 - Os mitos da Negociação

2.4 - Como reagir aos mitos da negociação

MÓDULO 2

O INICIO

2.1 - É PRECISO ENTENDER ANTES DE NEGOCIAR

Faça o exercício abaixo para compreender a importância de se entender o oponente antes de negociar.

Exercício da Máquina Registradora

Um negociante acaba de acender as luzes de uma loja de calçados quando surge um homem pedindo dinheiro. O proprietário abre a máquina registradora. O conteúdo da máquina registradora é retirado e o homem corre. Um policial é imediatamente avisado.

Quais dessas afirmações abaixo você acha que são verdadeiras?

1. Um homem apareceu assim que o proprietário acendeu as luzes de sua loja.
2. O ladrão foi um homem.
3. O homem que abriu a máquina registradora era o proprietário.
4. O proprietário da loja de calçados retirou o conteúdo da máquina registradora e fugiu.
5. Alguém abriu uma máquina registradora.
6. O homem não pediu dinheiro.
7. O ladrão pediu dinheiro ao proprietário.
8. Embora houvesse dinheiro na máquina registradora, a história não diz a quantidade.
9. Depois que o homem pediu dinheiro, apanhou o conteúdo da máquina registradora e fugiu.
10. A história registra uma série de acontecimentos que envolvem três pessoas: o proprietário, um homem que pediu dinheiro e um policial.
11. Os seguintes acontecimentos da história são verdadeiros: uma máquina registradora foi aberta; seu dinheiro foi retirado; e um homem fugiu da loja.

A rigor, as únicas afirmações verdadeiras são a terceira e a quinta: “O homem que abriu a máquina registradora era o proprietário” e “alguém abriu uma máquina registradora”.

E a única rigorosamente falsa é a sexta: “o homem não pediu dinheiro”, já que o contrário está expresso no texto.

Tudo o mais é duvidoso, pois não se sabe se o negociante era o proprietário ou se os dois eram a mesma pessoa; ignora-se se há algum ladrão, pois não se fala em roubo, assim como não se pode concluir que alguém fugiu, já que o texto só informa que “o homem corre”. Tão pouco se informa se o conteúdo da máquina consistia em dinheiro.

Moral da história:

Você tirou suas conclusões a partir de suposições.

Numa negociação, muitas pessoas cometem este mesmo erro, precipitando-se em tirar conclusões sem entender completamente a proposta, os movimentos e as atitudes do oponente.

Antes de se manifestar numa negociação, entenda muito bem o que está sendo proposto. E nunca deixe de prestar muita atenção em cada movimento ou atitude do seu oponente.

Numa negociação é essencial entender exatamente tudo o que está sendo discutido e não tirar conclusões precipitadas.

Ouvir, refletir e agir!

Após ouvir a proposta de seu oponente, faça uma paráfrase da história - isto é, uma recapitulação com suas palavras:

- Quem entrega o quê
- Por quanto em termos de valores
- Em que prazos e condições de pagamento

Só após este passo comece a negociar. Lembre-se que ouvir não significa concordar.

2.2 - O CONCEITO DA GORDURA



Estudo de Caso

Se meu apartamento falasse...

Seu Alfredo e Dona Marta, aposentados, com os filhos criados, encontraram finalmente a chácara dos seus sonhos, onde poderão gozar de uma velhice tranqüila e não tão distante da cidade. Mas para isso precisam vender o apartamento bem localizado, em um bairro central, onde moraram a vida toda.

O apartamento vale bem uns US\$ 100 mil dólares, segundo garante a filha - que é do ramo imobiliário -, mas os dois aceitariam de bom grado uma oferta de US\$ 85 mil, porque têm pressa em mudar para o campo e amortizar o pagamento da chácara, em vez de esperar quem pague o “preço de mercado”.

Doutor Rubens e dona Júlia estão procurando um apartamento para o presente de casamento do filho Zé Eduardo.

Eles fazem questão que seja um apartamento de bom tamanho para os futuros netos, em um local central, mas sossegado.

Quando ela e o doutor Rubens cumprem o que já virou uma rotina nos finais de semana e aparecem para ver o apartamento de seu Alfredo e dona Marta, ficam apaixonados:

- Este é o apartamento ideal para o Zé Eduardo. Não vamos encontrar outro nessas condições! Ele tem que ser nosso!

Doutor Rubens sabe do que está falando: é advogado, bem informado sobre o mercado e há seis meses procura um apartamento na região.

Embora sabendo que o imóvel vale menos, aceitaria pagar até US\$ 125 mil dólares, porque o casamento do filho está marcado para dali a 40 dias e eles nunca encontrariam outro de dois dormitórios tão bem conservado e ainda com playground e salão de festas.

Nenhum dos dois lados - os pais compradores e os velhinhos vendedores - conhece os limites, dificuldades e interesses do outro.

Entre os US\$ 85 mil (mínimo que os vendedores aceitam) e os US\$ 125 mil (máximo que os compradores concordam em pagar), há uma diferença de 40 mil - 40% do valor de mercado.

Seu Alfredo abre a negociação com um pedido de US\$ 115 mil, um sonho de preço para ele.

Antes que a mulher arregale seus olhos esperançosos, o advogado franze a testa e finge um ar de

contrariedade:

- Que pena! Qualquer coisa acima de US\$ 95 mil estoura nosso orçamento. É lamentável, porque confesso que o apartamento nos agradou muito...

Seu Alfredo, por sua vez, tem trabalho para disfarçar o sorriso da esposa: o comprador acena com um lance inicial 10 mil acima de sua expectativa mínima. Explica então que 115 mil dólares é um preço com sinal facilitado, ou praticamente sem sinal, mas de outra forma poderiam discutir um total mais baixo, especialmente sabendo que o financiamento já está acertado e ele poderá receber logo:

- Nesse caso, se o senhor puder esticar a oferta até uns US\$ 110 mil, ou algo perto disso, já daria para pensar. Afinal, minha mulher não vê a hora de mudar para a chácara e ter a escritura definitiva dela em mãos...

- Nós também queremos decidir logo. Sabe, nosso filho casa em novembro...

Compradores e vendedores se separaram nas seguintes bases: seu Alfredo e dona Marta deixam implícito que fechariam negócio por US\$105 mil, enquanto doutor Rubens e dona Júlia revelam disposição de chegar aos US\$ 100 mil.

- Espero que o senhor me ligue para dizer que chega a US\$ 107 ou US\$ 106 mil, e nós aceitaremos, porque estamos vendo que vocês são gente boa...

- Pois eu espero telefonar informando que “limpei” minhas economias e juntei noventa e sete mil... digamos, noventa e oito mil... - despediu-se doutor Rubens.

Moral da história:

Não importa qual foi o valor final de negociação. Se concordaram em US\$ 100 mil, os aposentados obtiveram US\$ 15 mil acima da expectativa mínima inicial (quase 20% sobre os US\$ 85 mil) e os pais corujas pouparam US\$ 25 mil sobre o máximo que aceitariam pagar (20% a menos que os US\$ 125 mil).

Se fecharam em cento e cinco mil, a expectativa dos vendedores sobe 24% e a economia dos compradores cai para 16%.

Ou seja...

Gordura: US\$ 40 mil

Ponto de resistência do comprador: US\$ 125 mil

Ponto de resistência do vendedor: US\$ 85 mil

Conceito da Gordura

A gordura média nas negociações gira em torno de 15%. Ou seja, uma parte ou tudo destes 15% fica com quem souber negociar melhor.

Duas verdades essenciais de uma negociação:

1. O preço de mercado é um mito.
2. A regra básica da oferta inicial é pedir alto quando estiver vendendo e oferecer baixo quando estiver comprando.

2.3 - OS MITOS DA NEGOCIAÇÃO

O mito do preço de mercado e o nível de aspiração envolvido numa negociação.

Quanto você acha que vale uma garrafa de água mineral, considerando...

1. Valor do supermercado: R\$ 0,80.
2. Valor na praia: R\$ 1,50
3. Valor em um restaurante: R\$ 1,50.
4. Valor em um frigobar de hotel: R\$ 2,00.
5. Valor em uma casa noturna: R\$ 3,00.

Mas... E no deserto do Saara, quanto será que custaria essa mesma garrafa de água mineral?

1. O preço seria o mesmo da casa noturna, porque é o mais alto.
2. Seria o mesmo valor que o do supermercado, já que teria apenas um intermediário: o distribuidor.
3. Nenhuma das alternativas anteriores.

O preço de mercado é um mito.

Assim como no deserto a água mineral não tem preço, custando o que o vendedor quiser pedir e a sede do consumidor pagar, o preço do mercado sempre é equivalente a quanto duas pessoas ajustam como o melhor para os seus interesses com base nas informações de que dispõem, nas suas sensações e nas sugestões do ambiente e das circunstâncias.

O que muda são os diferentes níveis de aspiração das pessoas: algumas se contentam com pouco, outras querem mais!

Mas, por que, então, as pessoas hesitam em pedir um preço alto quando estão vendendo alguma coisa?

E por que sempre se deve pedir um preço mais alto do que a sua expectativa?

Eis um bom mistério!

O mito do preço de mercado e o nível de aspiração envolvidos numa negociação.

Agora reflita sobre a última venda e a última compra que você fez.

**Como você se comportou?****Na sua última venda, você...****Pedi o preço que achava justo?****Um preço mais baixo?****Ou mais alto?****Por quê?****Na sua última compra, você...****Achou que a pessoa pediu demais?****Ou de menos?****Você tentou negociar o valor?****Por quê?****Duas verdades sobre uma negociação:**

1. As pessoas hesitam em pedir um valor alto por medo.
2. Você sempre deve pedir um preço maior por causa da expectativa do comprador. Afinal, praticamente todo mundo espera que quem está vendendo sempre pede um preço maior para ter uma margem de negociação.

Para entender melhor...

Se, ao vender um notebook, você começa pedindo um preço próximo à sua expectativa — digamos, US\$ 3.200 a fim de obter US\$ 3 mil —, o comprador formará uma falsa idéia de sua expectativa e rebaterá com muito menos — por exemplo, US\$ 2.200, achando que, se subir mais tarde US\$ 200 ou US\$ 300, estará próximo do que você deseja.

Resultado: no final, você se dará por feliz se chegar a US\$ 2.600 ou US\$ 2.700, bem abaixo de sua expectativa inicial.

Seis princípios essenciais para uma negociação:

1. Discipline-se: não comece a negociar sem definir suas metas.
2. Estabeleça alvos altos, com bastante espaço para negociar e, se for o caso, fazer concessões.
3. Prepare-se para justificar cada meta com razões sólidas.
4. Desenvolva uma tabela ou checklist com as metas e objetivos.

5. Ao negociar em equipe, ouça as opiniões de seus membros e obtenha um compromisso de apoio às metas de cada um deles.
6. Prepare-se para negociar internamente com sua equipe ou sua empresa o que nem sempre é mais fácil que negociar com o oponente. Esta negociação tem que ocorrer antes da negociação externa.

Mais duas verdades sobre uma negociação

1. Uma negociação é um sistema de respostas em círculo fechado, no qual as metas vão sendo estabelecidas pelos dois lados, seguindo-se a cada uma um feedback (retorno ou resposta).
2. Toda concessão, ameaça, blefe, atraso, prazo ou limite de autoridade exerce um efeito sobre as expectativas das pessoas envolvidas na negociação: o preço sobe e desce, nas cabeças a cada fato novo, na percepção de cada um.

E mais...

Não existe preço fixo - este é mais um mito do mercado.

Fazer o tempo trabalhar a seu favor é a melhor forma de:

- derrubar o preço fixo;
- forçar o ponto de resistência do oponente;
- obter concessões.

Nunca ninguém pagará a você mais do que aquilo que você pediu.

Aristóteles Onassis, armador grego e grande negociador



Televisão

Estudo de Caso

Você vai comprar uma televisão; mais exatamente um modelo de 14 polegadas, o tamanho perfeito para você colocar no escritório do sítio.

Chegando na loja, você lembra de um amigo que vive falando que tudo é negociável, que você deve sempre tentar um desconto... ou, na pior das hipóteses, obter alguma vantagem.

Chegando na loja, o vendedor, super atencioso, mostra exatamente o modelo que você pediu...

Você toma coragem e pede um desconto.

Sem nem pestanejar, o vendedor explica que é impossível. Para confirmar o que está dizendo, mostra uma tabela afirmando que é a oficial da loja e, portanto, ele não pode fazer nada.

O que você faria? Insistiria no pedido de desconto, mesmo de o vendedor mostrar a tabela?



Contrato

Estudo de Caso

Você vai assinar um contrato de locação de um carro. Depois de fazer várias contas e ponderações, conclui que a melhor opção para a viagem de 30 dias pelo litoral da Bahia é usar um carro alugado. Além de ser pouca coisa mais caro (afinal, você recebeu um bônus especial de uma locadora), seria uma boa oportunidade de mandar o seu carro para fazer uma revisão completa.

Ao chegar à locadora de carros, o atendente entrega um contrato, daqueles com um longo texto em letras miúdas. E pior: com uma cláusula que deixa você completamente na mão da locadora.

Mal você começa a ensaiar um protesto, o vendedor interrompe e vai logo falando que essa cláusula é pura formalidade e que é comum nesse tipo de contrato.

Não se esqueça: o seu tempo é curto. Mas mesmo assim você resolve protestar e exigir a eliminação da “formalidade”. O vendedor, mais do que rapidamente fala que neste caso terá que falar com o diretor.

E você? O que faria?

Insistiria em retirar uma cláusula que, segundo o vendedor, é pura formalidade? Insistiria para o vendedor falar com o diretor?

Se você ficou em dúvida, não se preocupe. Essas duas situações sintetizam alguns dos principais mitos de uma negociação. Aqueles dragões de sete cabeças que paralisam a gente.

Mas, calma, que conhecendo estes mitos, vai saber também como contorná-los, conseguindo o desconto na televisão e evitando a cláusula que é “pura formalidade, muito comum neste tipo de contrato”.

Mais alguns mitos de uma negociação

□ Mito da autoridade superior

- Esquece! A tabela vem da matriz sueca. Impossível mudar o preço!
- Meu gerente me mata se eu aceitar esse desconto!

□ Mito do Impresso

- Está na tabela. Esse é o desconto máximo que eu posso dar.
- Esse é o catálogo confidencial de preços mínimos. Não dá para eu fazer nada!

□ Mito do Óbvio Ululante

- “Imagine se o Ponto Frio dá desconto!”
- “Onde já se viu descontos sobre a tabela!”

Como reagir aos mitos da negociação; revertendo-os em seu benefício

Está lembrado do case da televisão?

Vamos conferi-lo, agora, sob outra perspectiva, de quem já sabe que essa história de tabela que não pode ser desrespeitada não passa de um mito.

Se você pretende comprar a tal TV de 14 polegadas...

... comece perguntando o preço da de plasma, de 28, de 20, da portátil. E mais: peça demonstrações, pergunte sobre o uso do controle remoto... Pinte e borde!

Caso o vendedor gaste pouca energia com você, ele se sente à vontade para descartá-lo. Mas depois de passar mais de meia hora do seu tempo precioso - que pode ser traduzido em comissões - argumentando, demonstrando, falando, ele não vai achar a menor graça em deixar você partir facilmente.



Diálogo entre o vendedor e o comprador

Comprador: “Que pena. Mas eu só disponho de X e não de 3 + X!”

Este é o momento ideal para obter descontos e concessões.

Comprador: “Outra coisa. É ponta de honra... Não compro uma televisão sem levar de graça uma anteninha de brinde...”

Vendedor: “Mas aqui a antena é vendida à parte...”

Comprador: “Então, sinto muito! Lamento o tempo que nós perdemos, mas sem a antena eu não vou levar a TV.”

Vendedor: “ OK, você pode levar a antena de brinde.”

Apostando no fator tempo você irá facilmente destruir, um a um, os mitos que rondam” uma negociação. E, como você viu, só tem a ganhar com isso!

2.4 - COMO REAGIR AOS MITOS DA NEGOCIAÇÃO.

Como reagir aos mitos da negociação, revertendo-os em seu benefício.

Agora, vamos pensar no case do contrato, que reúne três mitos numa história só:

- **Mito do impresso:** o “contrato padrão”.
- **Mito do óbvio ululante:** quando o vendedor pondera que a cláusula que você reclamou é padrão neste tipo de contrato.
- **Mito da autoridade superior:** quando o vendedor diz que precisa falar com o diretor.

Agora, vamos imaginar que, depois de saber que essas atitudes do vendedor não passam de um mito, você resolve “pagar” para ver... E concorda em ir falar com o diretor.

Chegando lá, depois de esperar uns bons 10 minutos, você é recebido na majestosa sala do diretor.



Qual você acha que seria a reação do diretor?

1. Concluir que você realmente não está disposto a aceitar a tal cláusula e, para não perder o negócio, suprimi-la do contrato.
2. Insistir que realmente não tem jeito, que é uma exigência legal e a justiça não aceitaria um contrato sem a tal cláusula.

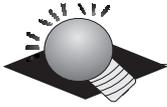
Não se iluda! Dificilmente isso aconteceria. Um profissional com cargo de diretor é bastante treinado para usar a sua “autoridade” para obter o que deseja. Agora, se você insistir mais um pouco, isto é, utilizar a sua última barganha, e ir embora, talvez a situação mude de figura.

Como você deve ter pensado, a reação do diretor repetiu um mito que parece que você já conhece muito bem: o mito da instância superior; ou seja, da autoridade ao perceber isso, você poderá ir embora e no dia seguinte provavelmente iria receber um telefonema do diretor, alegando que “descobriu um jeitinho de resolver aquele probleminha do contrato”.

Tempo + Percepção do mito = Controle

O controle é decisivo em uma negociação. Ao fazer o vendedor investir tempo e energia, você tem condições de controlar a situação usando o tempo a seu favor.

“Pagando para ver” você reverte os blefes do mito da autoridade superior, do impresso, do óbvio ululante. E melhor: ao destruir os mitos, você passa a ter o controle da negociação.



Dica prática

Tome iniciativas utilizando a fórmula “E se....”

Por exemplo:

- E se eu mesmo retirar a mercadoria?

 - E se eu dispensar a pintura anticorrosiva? Ah, não dá para tirar? Então, eu mereço uma compensação, né?

 - E se eu assinar o pedido agora?
-

RESUMO

1. Entender perfeitamente a negociação corresponde à definição do problema - um meio de eliminar dificuldades desnecessárias.
2. A “gordura” é um dos grandes segredos da negociação. Ela fica com o melhor negociador e, segundo os especialistas, representa em média 15%.
3. O preço de mercado é um mito. O que existe é uma combinação circunstancial de níveis de aspiração.
4. É importante começar com uma expectativa alta para concluir o acordo em um ponto próximo ou acima de sua meta real (desconhecida para o oponente).
5. Outros grandes mitos da negociação: o preço fixo, a autoridade superior, o material impresso, o óbvio ululante.

MÓDULO 3

FATORES QUE DEVEM SER CONSIDERADOS NUMA NEGOCIAÇÃO

Neste módulo você vai conferir os fatores que influenciam o resultado de uma negociação. Vai ver os princípios básicos de um planejamento, assim como o motivo de criar diferentes climas no relacionamento com o oponente.

3.1 - A importância do intangível na reação do negociador

3.2 - O que é Minimax e como usá-lo

3.3 - Como descobrir os limites do seu oponente

3.4 - Os diferentes estilos de negociadores

3.5 - Definindo as estratégias de negociação

3.6 - O clima da negociação

3.7 - O que motiva o seu oponente

MÓDULO 3

FATORES QUE DEVEM SER CONSIDERADOS NUMA NEGOCIAÇÃO

3.1 - A IMPORTÂNCIA DO INTANGÍVEL NA REAÇÃO DO NEGOCIADOR

A principal fase de uma negociação, o planejamento, começa no momento em que você fica sabendo que vai negociar e vai até o confronto direto com o oponente.

É nesta fase que são definidas todas as concessões que serão oferecidas ao oponente, até que ponto você pretende ceder e até a como que você irá se comportar.

O planejamento deve incluir:

- todos os seus passos
- todos os passos do oponente
- as possíveis correções de rota
- o cenário da negociação

Tudo o que você planejar estará sob o seu controle.

Tudo o que você não planejar será controlado pelo acaso, pelas circunstâncias. Ou pior ainda, pelo oponente.

Vale a pena lembrar os seis princípios para a definição das metas de uma negociação:

1. Prepare metas claras.
2. Comece por patamares altos.
3. Prepare justificativas para as metas.
4. Elabore um checklist.
5. Obtenha consenso entre a equipe.

Agora sim!

Vamos conferir alguns fatores determinantes numa negociação. E, claro, no processo de planejamento.

“Aqueles que só competem quando têm certeza de vencer nunca estão realmente competindo.”

Thomas Paulman

Fatores tangíveis e intangíveis

□ Tangíveis

- Dinheiro
- Bens materiais
- Patrimônio
- Investimentos
- Ações

□ Intangíveis

- Status
- Sucesso
- Celebridade
- Respeito
- Segurança
- Obrigações
- Tranquilidade
- Estabilidade

Como é fácil concluir, os fatores tangíveis podem se traduzir em dinheiro e coisas que podem ser mensuráveis:

- balanços das empresas
- demonstrativos da empresa
- declarações de renda das pessoas físicas

Já os fatores intangíveis podem se traduzir numa “mercadoria” cada vez mais valorizada pelos teóricos do consumo e do mercado: a satisfação.

Estar consciente da diferença entre os fatores tangíveis e intangíveis pode ser decisivo numa negociação para:

- assegurar que os dois lados tenham satisfação;
- corresponder uma concessão tangível com uma intangível, ou vice-versa;
- evitar um impasse.

Tanto os fatores tangíveis como os intangíveis devem ser considerados nas suas metas e devem fazer parte do seu checklist.

3.2 - O QUE É MINIMAX E COMO USÁ-LO

Agora, vamos ver outro conceito, que tem tudo a ver com a gordura de uma negociação: o Minimax.

O conceito do minimax corresponde aos dois pontos extremos:

- Os vendedores estariam dispostos a vender até por US\$ 85 mil, embora seu apartamento valesse US\$ 100 mil no mercado imobiliário.
- Os compradores que, por seu lado, estavam dispostos a pagar até US\$ 125 mil.

Vale lembrar que os dois lados estavam bem informados do preço do mercado, mas cada um carrega um punhado de expectativas: pressões e limites de tempo, dívida a amortizar, etc.

O primeiro passo de um planejamento:

Definir o seu Minimax

Se você está na posição de vendedor, fixe o valor mínimo que está disposto a vender e o máximo que pode obter dentro de limites razoáveis.

Se você está na posição de comprador, estabeleça o máximo que pretende pagar e o mínimo que considera possível obter como preço, dentro dos mesmos limites.

Quatro questões básicas do Minimax

A técnica do Minimax depende de quatro perguntas:

1. Qual o mínimo que estou disposto a aceitar na negociação?
2. Qual o máximo que posso esperar obter dentro de limites razoáveis?
3. Qual é o máximo que posso conceder?
5. Qual é o mínimo que posso oferecer em troca, dentro de limites razoáveis?

Definindo o mínimo que você estará disposto a aceitar:

- O mínimo que você está disposto a aceitar não é a mesma coisa que o mínimo que gostaria de obter. Significa o menor valor para que aceite prosseguir na negociação.
- Se o oponente não oferecer esse mínimo, deve oferecer compensações de outras formas (o que

pode incluir bens tangíveis ou intangíveis), para que você prossiga na negociação;

❑ Se o oponente não oferecer o mínimo de nenhuma forma e, mesmo assim, você prosseguir na negociação, estará caindo numa posição de fraqueza diante dele e de seu auto-respeito - transformando-se em seu refém e lhe cedendo o controle absoluto da negociação.

Definindo o máximo que você deve esperar obter dentro de limites razoáveis

❑ O máximo que você pode tentar obter não é a mesma coisa que o melhor possível.

❑ O realismo de sua meta máxima deve levar em conta: a situação de mercado, o estilo pessoal do oponente e o estilo empresarial da firma que ele representa e a satisfação (real ou imaginária, considerações éticas à parte) de seus interesses e necessidades.

❑ E, ainda, as expectativas de satisfação das duas partes, o ganha-ganha - nunca esquecendo que isso vale para aspirações tangíveis e intangíveis.

Definindo o máximo que você deve conceder

❑ Uma perda tangível na negociação atual (vender a preço de custo), compensada por um ganho intangível (conseguir manter o cliente), poderá se traduzir em ganhos tangíveis futuros (continuidade de bons negócios mais tarde).

❑ Uma concessão feita pode ser uma porta aberta para uma concessão conquistada.

❑ Ou será que você tem alternativas melhores que essa?

❑ A reciprocidade, mas isso tem de ficar claro, expressamente ou nas entrelinhas.

Definindo o mínimo que você deve conceder

❑ O mínimo que você deve conceder irá variar conforme a situação do mercado, o estilo pessoal do seu oponente e o estilo empresarial da firma que ele representa. Além, é claro, da sua satisfação (real ou imaginária) dos seus interesses e necessidades.

O segundo passo de um planejamento é definir o Minimax do seu oponente:

Definindo o Minimax do seu oponente

Como fazer adivinhações numa bola de cristal não é exatamente sua especialidade, o jeito é obter informações por outros meios.

3.3 - COMO DESCOBRIR OS LIMITES DO SEU Oponente

Conhecer o oponente é um dos pontos cruciais de um planejamento.

Roteiro para obter informações do seu oponente:

1. Não parta do princípio de que o oponente é razoável.

Parece óbvio que as pessoas deveriam ser objetivas numa negociação, não se deixar levar por emoções ou levar as coisas pelo lado pessoal, devendo atualizar seus valores, ser flexíveis às situações específicas etc. - mas isso não é verdade.

Preconceitos, tradições, princípios ferrenhos, antipatias e simpatias contam - numa negociação profissional e mais ainda numa pessoal.

2. Não assuma que os valores do oponente seriam os mesmos que os seus se estivesse em seu lugar.

Um crime por “legítima defesa da honra”, por exemplo o homicídio de um cônjuge adúltero, ainda recebe penalidade reduzida em muitos países, inclusive no Brasil, embora implique altas penas em outros países, como entre os escandinavos.

3. Faça pesquisas sobre o oponente.

Parece evidente, mas muitos se esquecem. Informe-se principalmente a respeito de outros negociadores que se envolveram com ele, em circunstâncias semelhantes às suas, na atual negociação: que problemas eles tiveram, quais poderão ser seus temores ou, ainda, contra o que ele está “escaldado”?

4. Faça perguntas ao oponente.

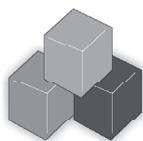
Esta é uma das artes do negociador - seu lado “repórter”, que deve coexistir com o lado “ator”.

5. Repita em outras palavras as informações oferecidas pelo oponente.

Isso serve para aclarar posições de parte a parte e para que ele eventualmente apresente novas informações, às vezes sem perceber.

6. Use a tática do silêncio.

Uma das melhores, desde que bem usada. Observe o exemplo.

**Exemplo**

“Não posso garantir esse preço no próximo mês”, diz o oponente e olhando para você — que mantém silêncio. **“Você pretende fazer um novo pedido no próximo mês, não é?”**, insiste ele. Você silencia de novo, isto é, responde com evasivas. **“Veja, a empresa já tem uma nova tabela de preços para vigorar a partir do próximo dia 5, bem acima do que estou apresentando agora”**. Você acaba de obter uma informação dele.

3.4 - OS DIFERENTES ESTILOS DE NEGOCIADORES

Como você já percebeu, um aspecto fundamental do planejamento da negociação consiste na identificação de seu oponente: que tipo de pessoa é ele? Quais seus hábitos de comportamento? Como isso se reflete em seu modo de negociar?

Os psicólogos, em geral, e os psicólogos de vendas, em particular, agrupam as pessoas, do ponto de vista da negociação e do relacionamento com os outros, quanto a dois critérios: a atitude e o ritmo.

Atitude:

- ❑ **Os introvertidos:** são voltados para dentro de si e são bastante concentrados nas suas tarefas.
- ❑ **Os extrovertidos:** são voltados para o relacionamento, realizações e metas.

Ritmo:

- ❑ **Os vagarosos:** são lentos, indiretos e ponderados.
- ❑ **Os dinâmicos:** são diretos, ágeis e ousados.

Atitude + Ritmo

Os quatro estilos básicos de personalidade e comportamento:

- ❑ **O afável:** vagaroso e emocionais, os afáveis são prestativos, complacentes, reflexivos e preocupados com os outros.
- ❑ **O metódico:** vagarosos e introvertidos, os metódicos são lentos, detalhistas, perfeccionistas e desconfiados.
- ❑ **O sociável:** dinâmicos e extrovertidos, os sociáveis são criativos, espontâneos, emotivos e amantes do risco.
- ❑ **O diretivo:** dinâmicos e introvertidos, os diretivos são resolutos, controladores, empreendedores e voltados para os resultados.

Como agir com cada um dos quatro estilos básicos de negociadores

- ❑ **Afáveis:** seja caloroso e sensível, apresente sua solução como a melhor para ele e sua equipe,

contribuindo para melhorar o relacionamento entre pessoas e setores.

□ **Metódicos:** seja planejador e perfeccionista, prepare-se para responder minuciosamente as perguntas sobre detalhes de sua solução, inclusive do acompanhamento posterior, usando números e planilhas.

□ **Sociáveis:** seja criativo e entusiasta, mostre que a solução que você oferece a ele contribui para melhorar sua imagem e prestígio.

□ **Diretivos:** seja convincente e objetivo, proponha soluções eficientes do ponto de vista de sua meta de controle e comando, dando opções de escolha.

Resumo dos quatro estilos

□ Afável

↳ Aparência convencional

↳ Ambiente de trabalho amistoso

↳ Tem temor de confronto

↳ Busca atenção

↳ As decisões são ponderadas

↳ Odeia impaciência

↳ Quer ser amado

□ Metódico

↳ Aparência conservadora

↳ Ambiente de trabalho organizado

↳ Tem temor de situações embaraçosas

↳ Busca a perfeição

↳ As decisões são deliberadas

↳ Odeia surpresas

↳ Quer ser correto

□ Diretivo

- ↳ Aparência formal
- ↳ Ambiente de trabalho eficiente
- ↳ Teme a perda do controle
- ↳ Busca produtividade
- ↳ As decisões são resolutas
- ↳ Odeia ineficiência
- ↳ Quer ser controlador

□ Sociável

- ↳ Aparência com muito estilo
- ↳ Ambiente de trabalho personalizado
- ↳ Teme a perda de prestígio
- ↳ Busca reconhecimento
- ↳ As decisões são espontâneas
- ↳ Odeia rotina
- ↳ Quer ser admirado

Duas regras de relacionamento que valem para todas as etapas de negociação:

Regra de Ouro

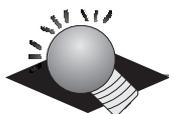
1º: Interaja com os outros como gostaria que agissem com você.

Regra de Platina

2º: Negocie com o oponente, não como gostaria que negociassem com você, mas como ele gosta de negociar.

1º x 2º

Como você deve ter concluído, a segunda regra é duas vezes superior à primeira.



Dica prática

- Identifique o estilo de personalidade e comportamento de seu oponente.
- Incorpore os traços básicos desse estilo, tal como resumidos anteriormente, a seu próprio estilo de negociação.

Roteiro de planejamento e organização de informações

- Roteiro de um planejamento:
 1. Que informações devo obter sobre a empresa do oponente e como consegui-las?
 2. Quais as necessidades do oponente e quais as minhas necessidades?
 3. Que produtos e serviços espero oferecer como soluções para uma negociação ganha-ganha?
 4. Qual será minha primeira proposta - meu Minimax?
 5. Que perguntas farei para identificar as necessidades do cliente e obter informações para apresentar as soluções adequadas?
 6. Quais são meus objetivos tangíveis e intangíveis na negociação e quais são os mais importantes?
 7. Quais são as aspirações tangíveis e intangíveis do oponente? Qual seu possível Minimax?
 8. Que tipo de concessões poderei fazer e quais pedirei em troca?
 9. Quais os benefícios de minha solução para o oponente como pessoa (estilo) e para sua empresa?
 10. Qual a reputação e estilo de comportamento do oponente? E da empresa na qual trabalha?

3.5 - DEFININDO AS ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

O terceiro passo do planejamento: **a estratégia**.

As pessoas, em geral, confundem estratégia com metas e objetivos, esquecendo que a palavra, que deriva da arte militar da guerra, diz respeito aos meios e não aos fins. Isto é...

metas > respondem à pergunta: o quê? > **os fins**
estratégia > responde à pergunta: como? > **os meios**

A estratégia deve incluir:

- a abordagem geral
- abordagens alternativas
- informações a obter
- criação do “clima”
- a posição inicial
- as concessões a fazer
- o reposicionamento

Abordagem geral

A primeira coisa que você deve decidir é se a negociação será predominantemente cooperativa ou competitiva, isto é, uma negociação ganha-ganha ou ganha-perde.

Não corra o risco de preparar uma estratégia única ou se sentirá desorientado quando o encontro com o oponente deixar claro que ela não era a mais adequada.

Busca de informações

Utilize todos os meios possíveis:

- ↳ Pesquisas junto a conhecidos de sua rede de relações que fizeram negócios com o oponente.
- ↳ Revistas e imprensa especializada, incluindo boletins de associações do setor, câmaras de comércio etc.
- ↳ Perguntas diretas e indiretas ao oponente desde os primeiros contatos com ele, inclusive por

telefone, para orientar a continuidade do processo ou o reposicionamento do mesmo.

□ Posição inicial

Tudo começa a partir de seu minimax.

Mas lembre-se: o primeiro valor pedido tem influência decisiva sobre o resultado final. Por isso, peça alto se estiver vendendo ou ofereça baixo se estiver comprando.

Pedindo alto você obtém duas coisas:

↳ Conhece os limites do oponente - fazer idéia de seu Minimax - e, eventualmente, perceber que pode aumentar os seus.

↳ Garante espaço para abertura de concessões; para tanto, parta não de uma cifra final, mas de uma ordem de grandeza.

□ Concessões

↳ Não desista de nada, não faça concessões gratuitas - troque-as. Deixe claro que a concessão será retirada se não for retribuída.

↳ Formule equações, isto é, estabeleça igualdades entre itens tangíveis e intangíveis, a fim de pedir reciprocidade nas concessões. Exemplo: um desconto X no preço equivale a um aumento Y no prazo de entrega; um preço prefixado para um fornecimento de 90 dias equivale a um contrato de exclusividade para 180 dias etc.

Duas verdades sobre a estratégia de uma negociação

1. A negociação é como um jogo de xadrez, em que o movimento de uma peça sua altera toda a estratégia do oponente.

E, como acontece no xadrez, é importantíssimo prever os movimentos do oponente.

Porém, ao contrário do xadrez, existem alguns movimentos que podem ser estabelecidos pelos dois adversários: as concessões - eu ofereço X em troca de Y.

2. Numa negociação ganha-ganha, a troca (incluindo as concessões) cria valores para os dois lados e parte do princípio de que o que tem muito valor para um pode ter pouco para o outro, e vice-versa.

3.6 - O CLIMA DA NEGOCIAÇÃO



Ação gera reação

Estudo de Caso

Tal médico, tal paciente...

Ao entrar na sala do médico, o paciente pergunta:

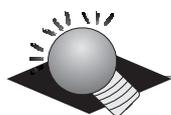
— Na sala de espera, vi pela tabela que o preço da primeira consulta é de 100 reais e para retorno, de apenas 50 reais. Bem, meu caso é de retorno. Eu me consultei pela primeira vez com o senhor há três anos. E os sintomas que estou sentindo são exatamente os mesmos.

— Está certo, nesse caso o senhor tem direito a pagar apenas o preço de retorno. E o tratamento que deve seguir é também exatamente o mesmo que prescrevi naquela ocasião. Está encerrada a consulta, obrigado.

Moral da história:

Nós criamos o clima que prevalecerá em toda negociação de que participamos, e nosso oponente reagirá a ele de forma correspondente. Ou vice-versa.

Assim, se nos apresentarmos na primeira reunião com um cliente ou fornecedor manifestando um comportamento competitivo, agressivo, ele reagirá com uma atitude semelhante.



Dica

O negociador treinado deve ter em mente dois fatos sobre o clima:

- Você pode transformar um clima negativo - de competição, de atitude defensiva - em positivo, respondendo a cada gesto ou atitude com uma contrapartida positiva.
- Mas não queira ser o bom cristão sozinho, oferecendo a outra face o tempo todo: se depois de uma ou duas tentativas perceber que o oponente não abandonará a atitude competitiva, entre no jogo dele com maior poder e eficiência.

“Truques” usados pelos negociadores experientes

- As atitudes positivas são mais favoráveis para as negociações ganha-ganha, que enfatizam a cooperação.
- Atitudes negativas visam à competição pura, ou seja, ganha-perde.
- É preciso dosar os dois aspectos e não esquecer de levar em consideração a atitude do oponente, principalmente quando você tenta mudar o clima da negociação.

Como no xadrez, o movimento de cada peça de um jogador deve provocar uma mudança na estratégia do adversário.

Clima Positivo e Negativo da Negociação	
Positivo (facilitam)	Negativos (provocam resistência)
01. Confiabilidade	01. Suspeita
02. Apoio	02. Defensiva
03. Empatia	03. Neutralismo
04. Encorajamento	04. Obstrução
05. Criatividade	05. Inflexibilidade
06. Motivação	06. Manipulação
07. Relaxamento	07. Intimidação
08. Sensibilidade	08. Insensibilidade
09. Correção	09. Mutabilidade
10. Realismo	10. Voluntarismo



Estudo de Caso

Como Genésio comprou um carro a álcool

Genésio chegou à concessionária, acompanhado da mulher, para comprar um carro novo, dos modelos mais baratos e populares: era o primeiro carro “0 Km” do casal e os dois estavam excitados.

Quando, porém, o vendedor aventou a possibilidade do Genésio adquirir um modelo a álcool, novidade que estava em seu primeiro ano de lançamento, dentro do Proálcool, ele virou um “bicho”: — O quê!? Você está louco? Acha que quero ficar órfão no meio da estrada? Perder mais de meia hora no frio para esquentar o motor, ter de acordar mais cedo para sair de casa? Desculpe, mas eu é que não caio no conto do carro a álcool. Se álcool prestasse, o mundo inteiro não estaria implorando petróleo aos árabes! Ainda ontem vi meu vizinho desesperado por causa do... E por aí foi.

O vendedor aguardou pacientemente que Genésio concluísse sua reação indignada. Só depois que o comprador parou para tomar fôlego, ele interferiu:

- Concordo plenamente com o senhor e compreendo perfeitamente como se sente. Não é fácil descobrir que o motor não oferece rendimento no momento em que mais precisamos dele. Principalmente se estivesse no lugar de seu vizinho, que com certeza comprou um dos primeiros lançamentos da fábrica X. Ah, da Y? Sim, mas comprou no começo do ano, não foi? Pois então. Ele, como muitos outros, têm toda razão de se sentir como o senhor neste momento. Ainda são muito poucas as pessoas que sabem que as montadoras investiram num esforço de concepção absolutamente inovador. Tinha ouvido falar disso?

Depois que o perplexo Genésio foi obrigado a concordar que não, o vendedor foi apresentando todos os ajustes de fábrica que os novos modelos passaram a incorporar, as garantias oferecidas pelos fabricantes e – golpe decisivo – o interesse dos americanos pelo plano brasileiro, com exibição de uma reportagem em revista especializada e tudo. Mas o golpe de misericórdia veio com a possibilidade de, graças aos diferenciais de preço, sair da loja com um modelo bem mais luxuoso e confortável que o carro mais popular da tabela.

— Puxa, bem que a gente poderia experimentar! – foi a intervenção decisiva da mulher de Genésio.

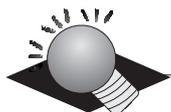
O casal saiu da loja com um carro a álcool.

Moral da história:

Agora você já pode fazer uma idéia do por quê a respeito de duas situações comuns da vida:

1. Por que os diplomatas nunca dizem não.

Começar discordando do oponente cria um clima agressivo: ele se sentirá na obrigação de fincar pé em sua posição no mínimo por uma questão de orgulho e amor próprio.



Dica

Comece concordando com ele. Mostre depois que ele não está sozinho, outros já se sentiram como ele na mesma situação — faça uso do mito da corrente geral, ninguém gosta de estar contra a corrente. A partir daí fica mais fácil para ele se dispor a ouvir o que você tem a dizer, a conhecer as razões do outro lado...

Essa técnica é chamada pelos negociadores internacionais de feel-felt-found, que pode ser traduzido como “sente-sentiram-descobriram”.

2. Por que os caipiras levam vantagem.

Fazer-se de “bobo” é uma técnica muito utilizada por simples vendedores e até por peritos negociadores internacionais.

“Desculpe, sou uma pessoa simples do interior, preciso de sua ajuda para...”

“Meu entendimento é um tanto vagaroso, vou contar com sua paciência para...”

São aberturas inteligentes para capturar as boas disposições do oponente. Como ser agressivo ou impiedoso com um pobre simplório que nos pede ajuda?



Dica

Aqueles que não se envergonham de dizer “não sei” ou “não conheço” até mesmo diante daquelas informações mais simples, que todo mundo sabe, conseguem obter muito maior cooperação e paternalismo da parte dos oponentes do que as pessoas que “sabem tudo” e se mostram auto-suficientes.

3.7 - O QUE MOTIVA O SEU Oponente

Os fatores de satisfação que as pessoas buscam em uma negociação

A parte visível do iceberg

- dinheiro, bem-estar e outras vantagens materiais (a ponta do iceberg)

A parte invisível do iceberg

(Muitas vezes a mais relevante)

- Sentir-se bem consigo mesmo
- Conhecimento
- Poder
- Manter o emprego e ser promovido
- Ser reconhecido pelos superiores como um bom negociador
- Alcançar seus objetivos pessoais sem violar sua integridade
- Uma boa explicação
- Ser ouvido
- Ser considerado honesto, justo, gentil e responsável
- Terminar logo a negociação e cuidar de suas outras atividades

O que seu oponente não quer

- ficar encurralado num canto
- futuros problemas e riscos
- a insegurança e as surpresas decorrentes de mudanças
- ter mais trabalho do que já tem



RESUMO

1. Há dois tipos de metas e aspirações numa negociação: tangíveis e intangíveis.
2. A técnica do minimax se baseia em quatro questões básicas:
 1. qual o mínimo que estou disposto a aceitar?
 2. qual o máximo que posso esperar?
 3. qual o mínimo que posso conceder?
 4. qual o máximo que posso oferecer em troca?
3. Seis regras para projetar o minimax do oponente:
 1. não esperar que ele seja razoável;
 2. não assumir que os valores dele sejam os mesmos que os seus;
 3. pesquisar sobre o oponente;
 4. fazer-lhe perguntas;
 5. parafrasear suas informações;
 6. tática do silêncio.
4. Estilos básicos de comportamento: sociáveis, metódicos, diretivos e afáveis.
5. **Regra de ouro:** agir com o outro como gostaria que ele agisse com você.

Regra de platina: negociar com o outro como ele gosta de negociar.
6. A estratégia, ao contrário das metas, é a parte do planejamento que se preocupa com os meios — em como chegar lá.
7. Os principais elementos estratégicos são: abordagem geral e alternativas, informações, criação de clima, posição inicial, concessões e reposicionamento.
8. O princípio geral da concessão é a troca: cada uma que você faz, deve ser retribuída pelo oponente.
9. A criação do clima atende ao princípio da ação e reação: a atitude cooperativa ou de competição gera cooperação ou resistência competitiva no oponente. Você pode mudar o clima negativo com uma abertura positiva: o feel-felt-found.

10. A motivação do oponente — e a sua — não se satisfaz apenas com os ganhos tangíveis mais evidentes, mas por uma série de itens menos visíveis: segurança, prestígio, resolução de problemas etc.

MÓDULO 4

ESCOLHAS DECISIVAS

Os resultados de uma negociação têm tudo a ver com o seu grau de aspiração, de quanto e o que você deseja obter. Normalmente quem pede mais, recebe mais. Neste módulo, você vai conferir como dimensionar os seus valores iniciais e como conduzir uma negociação.

- 4.1** - Qual é o melhor lugar para você negociar?
- 4.2** - Vantagens de negociar em casa
- 4.3** - Vantagens de negociar em campo inimigo
- 4.4** - Em que situações escolher um território neutro
- 4.5** - Negociação em equipe
- 4.6** - Negociação por telefone

MÓDULO 4

ESCOLHAS DECISIVAS

4.1 - QUAL É O MELHOR LUGAR PARA NEGOCIAR?

Negociar em casa? Ou no território inimigo? Eis a questão!

Imagine que você é um executivo e tem uma grande decisão a tomar. Há meses você vem se preparando para uma negociação. Quando o dia tão esperado está chegando, você se dá conta de que deixou de lado uma decisão bastante importante no seu planejamento... O local da negociação.

Qual seria a sua escolha?

- Negociar em casa, ou melhor, na sua empresa?
- Em território “inimigo”?
- Ou em território neutro?

Os três casos poderiam ser boas escolhas. Porém, todos eles apresentam vantagens e desvantagens, conforme você irá conferir nas próximas páginas.

O importante é que a escolha do local onde vai ocorrer a negociação faça parte do seu planejamento para você se preparar com antecedência, prevendo o que deve fazer para tirar vantagens dos aspectos positivos e neutralizar os aspectos negativos.

Duas verdades sobre o local da negociação:

1. Não se prenda à sua própria zona de conforto. É ilusão acreditar que, por estar “em casa”, você negociará melhor.
2. O fato de se encontrar em território inimigo obriga o negociador a se preparar melhor psicologicamente e obter mais informações sobre o oponente.



Vamos imaginar que você vai receber um importador japonês em seu escritório para tratar de uma negociação de exportação.

Provavelmente, um dia antes você vai reservar uma ou duas horas para se preparar para receber o oponente.

Você vai, por exemplo, pensar na sala de reuniões, alertar a secretária, vai fazer os preparativos de clima e ambiente e vai revisar os tópicos principais do planejamento e da estratégia de negociação.

Agora, vamos imaginar que você vai até o Japão para fazer essa mesma negociação.

Com certeza você dedicará muito mais tempo reunindo informações, não apenas sobre o oponente, sua empresa e o negócio que será realizado, mas também sobre o país, condições de viagem e hospedagem, a cultura local, horários e costumes, entre uma infinidade de outros temas.

E o que poderia ser uma desvantagem inicial – negociar no território do oponente – se converte em uma vantagem estratégica e de preparação.

4.2 - VANTAGENS DE NEGOCIAR EM CASA

- Maior controle sobre o clima e o ambiente da reunião (entre outras coisas, quem ocupa qual cadeira da sala de reuniões, em que restaurante vocês irão depois).
- Maior controle sobre o tempo (por exemplo: a sua agenda e a do oponente).
- Maior controle sobre o próprio desgaste pessoal (é muito melhor sair da sala de reunião e voltar à própria sala do que enfrentar o trânsito; ou, numa transação internacional, ter que ir para um hotel).
- Maior acesso a pessoas de sua equipe, dados, documentos e informações (desde que seu pessoal esteja estrategicamente a postos, é claro).
- Oportunidade de demonstrar seu produto ou serviço ao cliente, o que pode ser um ótimo argumento para orientar a escolha do local de negociação.

4.3 - NEGOCIAÇÃO EM CAMPO INIMIGO



Estudo de Caso

Não, eu não quero comprar... Ou será que quero?

Finalmente você concordou em comprar o freezer que sua mulher vem reivindicando há tanto tempo. E lá vai você com sua mulher à loja que vocês escolheram em um anúncio de jornal.

- Desta vez, não vamos cair nos argumentos do vendedor... É só não ceder à tentação do primeiro modelo que ele mostrar, não mostrar que você está satisfeita com as cores, não aceitar o primeiro preço que ele falar...

- Pode contar comigo!

No caminho, você faz o possível para catequizá-la contra as artimanhas dos vendedores. Afinal, você é do ramo de negócios, se bem que não de eletrodoméstico, mas não é nenhum gaiato.

Ao chegar na loja, como é de se esperar, não dá outra: o vendedor escolhe o modelo mais caro e sofisticado para mostrar.

- Além dessa... Que outras cores tem?

- Bem, são oito cores, mas esta é de longe a mais bonita.

- Mas e as outras sete cores? Quais são?

- Bom, preciso ver no catálogo... Só que eu não sei onde está o catálogo. Mas já vou avisando... No momento, nós não temos outras cores disponíveis no estoque da loja. Só pedimos esta porque é a preferida dos consumidores.

- Mas se eu escolher outra, vocês não podem pedir para a fábrica?

- Não sei para quê tanta complicação... É essa a cor que a gente escolheu...

- Bem, nesse caso talvez seja melhor procurar em outra loja...

Neste instante o vendedor descobre que o catálogo estava ali mesmo a seu lado.

- É, de fato. A cor desse freezer é a mais bonita mesmo...

Cinco minutos depois...

- E essa manchinha aqui? Você vai ter que dar um desconto...

Na verdade, só você, com seu olhar de negociante, percebe a tal mancha. O que, de qualquer maneira, não deixa de ser um argumento na negociação.

- Desconto? Mas como todo mundo sabe, aqui nós não damos desconto... Nem para quem paga à vista.

Na hora do preço, nova aliança dos dois contra você.

- Bom, neste caso a gente não vai levar o freezer...

Nesta altura, sua mulher está morta de vergonha, dando beliscões em seu braço, mas mesmo assim você ensaia uma retirada. O vendedor pede um minuto de calma e vai consultar um outro catálogo de preços. E em seguida, o gerente.

- O máximo que nós podemos oferecer é um desconto de 8%. E olha que já é um super desconto... Normalmente não podemos oferecer nada.

Sua mulher lhe dá vários beliscões. A essa altura, já deve ter produzido manchas roxas em diversas partes do seu corpo, fazendo mais do que uma questão direta... Uma pressão explícita.

Com um aliado estes, você não precisa de inimigos.

E assina o pedido de compra.

Os principais problemas na negociação numa loja de departamentos são os famosos mitos, que você já conferiu: entre outros, o mito da palavra impressa que aqui se amplia ainda mais... Ganhando um novo conceito: o mito da legitimidade.

O Mito da Legitimidade

Ninguém ofereceu para você nenhuma prova definitiva de que aquela tarja com a palavra “confidencial” não tivesse sido colocada pelo próprio vendedor ou por uma secretária do setor. Muito menos que o preço que figurava ao lado do modelo do freezer era realmente o último pelo qual a loja estava autorizada a vender o produto. Mas estava escrito, estava impresso — tinha a chancela da legitimidade, principalmente para sua mulher, que não é do ramo de vendas.

Você resistiu a todas as pressões e mitos anteriores, soube trabalhar adequadamente o tempo a seu favor, obrigando o vendedor a investir energia em você, falando das cores e da manchinha quase invisível da porta. Mas no final...

Moral da história:

Muitos negociadores evitam negociar no território do inimigo, neste caso representado pela loja de departamentos. Você não precisa evitar, mas deve planejar muito bem negociações no território do oponente.

Vantagens de negociar em campo inimigo

- Oportunidade de testar e inspecionar um produto ou serviço que pretende adquirir, sem precisar confiar exclusivamente nas informações do vendedor.
- Possibilidade de pedir o maior número de informações que for possível, já que ele não poderá alegar: “Infelizmente não trouxemos esses dados conosco”.
- Oportunidade de colher informações por conta própria falando com secretárias, pessoas de outros setores, observando a empresa e suas instalações.
- Oportunidade de interromper a negociação em dois casos: alegando não ter autonomia para decidir sem consultar alguns diretores ou, ainda, usando a tática do beco sem saída, com ameaça de adiamento por impasse - é claro que o efeito dessa tática é bem menor quando você está em seu próprio terreno, diferentemente de apanhar a pasta e dizer adeus quando estiver visitando alguém.

Além de várias outras oportunidades que surgem por “puro acaso,” como por exemplo um jornalzinho de empresa esquecido numa sala de espera e que pode produzir milagres.

Enquanto espera, você pode ler uma matéria, por exemplo, comemorando um faturamento recorde. Um argumento de ouro, quando o oponente tenta uma tática de choro, como “a empresa está passando por dificuldades, cortando todos os gastos”.

Desvantagens de negociar no território oponente:

O que poderia ser uma vantagem, pode se tornar uma desvantagem...

Seu oponente tem a possibilidade de montar um grande show, com demonstrações do produto dele, podendo impressioná-lo ou até mesmo intimidá-lo.

E mais...

- ❑ Interrupções programadas: o anfitrião goza do poder de pedir um café à secretária quando o tempo fica “quente” ou mesmo sair da sala, chamado por uma “emergência”.
- ❑ O conhecimento: a condição de anfitrião torna, de certa forma, o oponente dependente do anfitrião quanto a detalhes de tempo, horários, formalidades burocráticas e até das atividades extra-negócio.

4.4 - EM QUE SITUAÇÕES ESCOLHER UM TERRITÓRIO NEUTRO

Algumas precauções que você deve ter quando estiver em território inimigo:

1ª - Nunca deixe o oponente conhecer seus limites de tempo - quando deve estar de volta à empresa, quando fecha o estacionamento, data e horário da passagem de volta -, pois ele poderá usá-los para obter concessões de última hora.

2ª - Nunca inicie uma reunião de negociação em condições de cansaço físico ou estresse - como depois de uma hora e meia sob um trânsito infernal ou depois de uma viagem de várias horas ou ainda sob impacto de um fuso horário muito diferente.

3ª - Não se deixe cativar por uma hospitalidade magnífica do anfitrião: ele pode contar com ela para extrair boas concessões de você.

4.5 - NEGOCIAÇÃO EM EQUIPE

Algumas razões podem fazer a escolha cair num terceiro território, um território neutro. Por exemplo, quando há grandes perspectivas de impasse e ninguém quer ceder.

Uma das principais restrições ao território neutro - hotéis, restaurantes - para negociações pessoais e profissionais é que você nunca sabe quem está a seu lado, na outra mesa, na outra sala. Paredes têm ouvidos, microfones ocultos, entre uma série de outros riscos.

Está lembrado da história do casal que foi comprar um freezer? Não deixa de ser um exemplo de negociação em equipe — uma má equipe, por sinal.

Mas o que interessa aqui são as equipes profissionais, que cada vez têm um papel mais importante.

Os negociadores podem conduzir o processo de discussão - reunião, apresentação de vendas e demonstração do bem, entre outros - sem a presença visível da equipe, com o objetivo de apresentar um único ponto de vista, criar um relacionamento mais íntimo ou outras razões.

Porém, e se o outro lado aparecer munido de uma grande equipe de especialistas, dispostos a triturar o pobre oponente solitário?

Essa oposição - “negociador único versus equipe” - apresenta vantagens e desvantagens para os dois lados.

Vantagens e desvantagens do negociador único:

□ Vantagens

- ↳ ponto de vista único
- ↳ interesse pessoal no resultado
- ↳ persistência
- ↳ criação de relacionamento pessoal

□ Desvantagens

- ↳ conhecimento limitado
- ↳ interferência de fatores
- ↳ desamparo

↳ responsabilidade personalizada

Vantagens e desvantagens da negociação em equipe:

E quais seriam as vantagens e desvantagens de negociar em equipe?

Vantagens

- conhecimento amplo
- conhecimento do outro lado
- respostas técnicas na hora
- suporte visível das posições assumidas
- aprovação mais fácil da diretoria

Desvantagens

- diferenças de opinião entre os membros
- possibilidade de objetivos ocultos
- discussão emperrada
- pressão para apoiar o grupo
- reação defensiva do oponente

Uma equipe bem treinada e planejada, visível ou não, constitui um elemento de poder importantíssimo na negociação. Para tanto, a equipe deve participar cuidadosamente do planejamento e, especificamente, da montagem da estratégia.

4.6 - NEGOCIAÇÃO POR TELEFONE

Roteiro para uma negociação pelo telefone:

1. Antes de ligar para o seu oponente, prepare-se:

- Afaste tudo que possa distraí-lo.
- Colete todos os documentos e materiais que vai precisar.

2. Elabore uma pauta:

- Prepare suas perguntas e argumentos.
- Preveja as perguntas e argumentos do oponente.
- Prepare as respostas e alternativas.

3. Elabore:

- Seu minimax (você irá conferir no próximo módulo), sua curva de concessões (você irá conferir no próximo módulo) e seu reposicionamento, sempre levando em conta uma previsão do minimax do oponente

4. Reserve tempo suficiente para a conversa telefônica.

5. Agora sim, você pode ligar: Você está tomando a iniciativa - o controle é seu.

6. Assim que desligar o telefone, faça um resumo das principais decisões e pontos acertados. E se possível, envie uma cópia deste documento ao seu oponente.

RESUMO

1. Mais importante do que o local da negociação é o planejamento estratégico. Não se prenda à sua zona de conforto e maximize o potencial da estratégia — em casa ou em território inimigo.

2. Vantagens de negociar “em casa”: proximidade da equipe e auxiliares, controle sobre tempo, agenda e clima, interrupções programadas.

Vantagens de negociar no território do oponente: “pescar” e solicitar informações e adiamentos. Além de ser um estímulo ao planejamento.

3. O grande problema nas negociações em lojas de departamentos são os mitos — em particular, o mito da legitimidade.

4. Vantagens da negociação individual: unidade de ponto de vista, relacionamento íntimo e personalização de interesse.

Desvantagens: desamparo, limitação de conhecimento e fatores emocionais.

5. Vantagens da negociação em equipe: respostas técnicas prontas, conhecimento amplo e aprovação da diretoria.

Desvantagens: estimular atitude defensiva do oponente, emperramento e divergências entre os membros.

6. Problemas da negociação por telefone: interferências e ruídos, limitação de tempo e decisões.

Meios de contorná-los: adiamento e retomada com iniciativa própria (seu controle), preparo e planejamento cuidadoso.

MÓDULO 5

OUVIR E PERGUNTAR

Um dos maiores segredos de um negociador profissional é estar sempre bem informado sobre todos os tópicos que serão abordados em uma reunião. E para isso ele pesquisa e domina duas artes: a arte de perguntar e a arte de ouvir. Neste módulo, você vai conferir como fazer perguntas que ajudam a descobrir as intenções do seu oponente.

5.1 - Obtenção de informações

5.2 - A arte de fazer perguntas

5.3 - A arte de responder perguntas

5.4 - A arte de ouvir

5.5 - A linguagem do corpo

5.6 - Ler nas entrelinhas

MÓDULO 5

OUVIR E PERGUNTAR

5.1 - OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES

Falar é prata, calar é ouro!

Você tem uma primeira reunião marcada com um cliente em potencial daqui a três dias e pretende se preparar adequadamente, o que inclui saber o que o seu oponente quer e espera, quais são seus limites e quais seus prazos para resolver a questão.

Tendo em mãos essas informações, você tem tudo para concluir um bom negócio. Porém, infelizmente essas informações quase nunca estão disponíveis antes do início das negociações.

Você precisa obtê-las. E o próprio oponente nunca as fornecerá facilmente, a partir do momento em que o processo foi oficialmente inaugurado.

Afinal, ele sabe, tanto quanto você, se for um negociador treinado que... Falar é prata, calar é ouro!

Duas verdades sobre a arte de obter informação sobre o oponente:

1. Considerando que a negociação é um processo contínuo, que começa antes do confronto com o oponente, você deverá coletar toda a informação possível antecipadamente.
2. Embora no passado se julgasse que a atitude intimidadora - apresentando uma posição de força baseada no poder - fosse a mais eficaz, nos dias de hoje o mais recomendável é conquistar informações oferecendo cooperação.

Mas, afinal, como procurar informações sobre o oponente e o negócio que vai ser realizado?

Quanto mais informações com qualidade você obtiver, melhor. E, para isso, vale utilizar todos os caminhos disponíveis:

1. Boletins de associações de classe: para dados de posição no mercado do oponente.
2. Balanços e balancetes publicados na imprensa: para conhecer a situação econômico-financeira, as dívidas, ônus e potencial de investimento da empresa do oponente.
3. Perguntas a consumidores e fornecedores anteriores do oponente: para saber tudo que se refira ao sistema de negociar do oponente, comportamento de mercado e idoneidade, entre várias outras informações úteis.

4. Conversas com funcionários do oponente: técnicos e administrativos, secretárias e recepcionistas, zeladores e mensageiros, entre outros. São excelentes fontes de informações incidentais de dicas involuntárias.

5. Imprensa especializada: revistas do setor, órgãos de classe etc.

6. Internet: site da empresa, diretórios especializados, associações de classe, sites de busca, câmaras de comércio etc.



Um bom papo com uma secretária

Estudo de Caso

Algumas informações, é claro, você obterá em uma fase avançada do processo, após um telefonema ou uma visita.

Após uma visita de venda, você observa que a secretária do cliente a quem está tentando vender um produto tem sobre a mesa uma agenda do seu maior concorrente. Ao invés de se despedir dela rapidamente, você se detém diante de sua mesa, pede muito gentilmente duas informações quaisquer sobre algum dado interno da empresa que está visitando. Depois dessa amável conversa, você faz uma observação sobre a agenda:

- “Como sua agenda é bonita, que material interessante, estamos pensando em confeccionar uma desse tipo para nossos clientes no próximo ano!”

A partir daí fica fácil perguntar se o concorrente envia para ela agendas todos os anos, se faz tempo que isso acontece, se a empresa continua fazendo negócios com ele – e assim por diante.

Lembre-se: tudo depende de sua atitude cordial e cooperativa – a reação proporcional dos climas – e de uma certa habilidade.

- “Nem sei a quem recorrer para mandar confeccionar uma boa agenda de brinde como esta, será que você pode me dar uma dica?”. Com sorte, a secretária poderá responder:

- “Bem, quem me envia todo ano é o gerente de vendas Fulano. Se quiser, posso dar o telefone dele. Ele passou por aqui ainda anteontem e deixou seu novo cartão”.

Moral da história:

Incidentalmente, você ficou sabendo que o gerente de vendas do concorrente acaba de visitar o seu prospect e obteve o telefone dele para alguma sondagem adicional.

5.2 - A ARTE DE FAZER PERGUNTAS

Como? Quando? Onde? Por quê?

As perguntas podem ser classificadas em três tipos básicos:

- abertas
- diretas
- reflexivas

Perguntas abertas (ou indiretas)

São as mais comuns e as mais fáceis de se fazer no início de um processo de negociação. Elas são bastante úteis para construir um relacionamento com o seu oponente. E melhor ainda... Para que você obtenha informações involuntárias sobre o “outro lado”.

Com estes tipos de perguntas, você abre espaço para o seu oponente falar livremente, expondo seus pontos de vista. E ele, ainda, fica satisfeito com o seu interesse em ouvi-lo e acaba podendo deixar escapar “dicas” bastante interessantes.

Perguntas diretas

As perguntas diretas tendem a apertar o cerco sobre o seu oponente, exigindo menos informações genéricas e mais fatos específicos.

Perguntas reflexivas

Com as perguntas reflexivas você reproduz informações prestadas pelo oponente, com o objetivo de se certificar de tê-las entendido, de conseguir que ele seja mais específico e até mesmo que deixe “escapar” informações adicionais.



Dicas

Conquistar a confiança do oponente com perguntas é uma arte que poucos dominam.

Comece sempre com perguntas abertas, que deixam as pessoas mais à vontade e, a seguir, combine os três tipos de perguntas.

Mas... Como nada é dado de graça, prepare-se para ceder informações importantes - ou, pelo menos, aparentemente importantes - em troca daquelas que pretende obter.

Além do princípio de retribuição, essa troca é um estímulo para um bom relacionamento, desejável numa negociação ganha-ganha e que visa a continuidade no tempo.

Planeje por escrito as perguntas que pretende fazer a um oponente antes do encontro ou reunião que terá com ele. Esta é uma das partes mais importantes da sua agenda de trabalho.

5.3 - A ARTE DE RESPONDER PERGUNTAS

Assim como as perguntas que você vai fazer, as respostas que você vai dar também devem ser planejadas.

Antecipe-se a elas, munindo-se das respostas - quando for interessante responder - ou de fórmulas para escapar a essa necessidade, quando esse for seu interesse. Tanto quanto o oponente evita “fornecer dicas”, “entregar o ouro”, você deve ter as mesmas precauções - a menos que um relacionamento ganha-ganha já esteja plenamente assegurado (mas espere até ter certeza disso).

Precauções

1. Nunca responda até ter entendido claramente a pergunta, para não correr o risco de informar demais. Faça o oponente trabalhar por suas respostas, repetindo quantas vezes for necessário.
2. Pense antes de responder. Se você achar melhor, deixe para responder numa outra oportunidade. Não tenha medo de parecer despreparado ou ignorante sobre o assunto.
3. Você pode responder apenas a uma parte da pergunta e o oponente se dará por satisfeito.
4. Você pode escapar de uma resposta indesejável respondendo a uma pergunta que não tenha sido feita, que também seja do interesse do oponente.
5. Muitas vezes a resposta correta parece tola ou ingênua. Não tente melhorá-la ou elaborar sobre ela.
6. Saiba utilizar as respostas que apresentam apenas o que você quer dizer, e não o que o oponente deseja ouvir. Aprenda com os políticos nos debates pré-eleitorais ou nos programas de entrevistas: eles são autênticos mestres nessa arte.

Respostas que não respondem

Confira algumas respostas que podem ser muito úteis diante de perguntas indesejadas:

- Não entendi bem sua pergunta.
- Antes que eu responda isso, é preciso esclarecer o procedimento detalhadamente...
- Este não é o único fator que deu origem ao problema, mas apenas um deles.
- Não tenho experiência com este tipo de problema, mas segundo ouvi dizer...

- Não me recordo do fato em questão...
- Não é uma questão de sim ou não, mas de graduação.
- Sejamos mais específicos...
- Geralmente funciona assim, mas neste caso...

Agora é a sua vez...

Afinal, para que servem as respostas que não respondem?

Para ganhar tempo e evitar fornecer informações.

Quando você responde com evasivas, você ganha tempo para refletir melhor sobre o que vai falar e, ainda, deixa de parecer informações que podem ser valiosas para o oponente.

5.4 - A ARTE DE OUVIR

Como você se sentiria numa situação dessas?

- Eu estou com uma dor meio estranha no estômago.
- Pode tomar esse remédio. Em dois dias você vai estar melhor...
- Mas... Eu ainda nem expliquei direito o que estou sentindo...

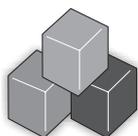
Você sentiria confiança num médico que prescrevesse uma receita antes de ouvir cuidadosamente seus sintomas e queixas? Acreditaria em seu diagnóstico se ele o formulasse depois de oito minutos de consulta, com duas ou três perguntas apressadas, olhando para o relógio o tempo todo e interrompendo suas respostas antes de você completá-las?

É isso o que muitos negociadores fazem - sobretudo os vendedores.

No entanto, os vendedores são pessoas que dependem basicamente de uma boa negociação, assim como os compradores.

Regras do bom ouvinte:

1. Ouvir é um poder. Saber usá-lo assegura uma parte do poder que você pode deter numa negociação.
2. Ouvir bem significa tomar nota de tudo o que o oponente vai dizendo. Se for preciso, interrompa-o gentilmente e peça que repita ou esclareça um determinado ponto.
3. Sorrir, acenar com a cabeça afirmativa ou negativamente e emitir sinais visíveis de que está acompanhando devidamente o oponente é um bom feedback e contribui para o relacionamento.
4. O bom ouvinte fica atento tanto para aquilo que é dito quanto para o que não é dito.



Exemplo de mensagens não ditas

- Como eu te falei, Pedro...
- Quantas vezes eu vou ter que falar que o meu nome é João?

Deixas não intencionais, atos falhos ou lapsos do oponente ou de pessoas que o cercam: um nome trocado (o do concorrente, por exemplo), uma data escorregada sem querer etc.

- De... de... no... novo?
- De novo, digo eu. Gaguejando desse jeito essa reunião vai atrasar mais de uma hora...

Mensagens vocais: entonação de voz, ênfase numa palavra, pressa de mencionar um dado, gaguejar.

- Seu acordo é ótimo!
- Desculpe insistir, mas é um convênio...

Mensagens verbais: preferência por certos sinônimos em vez do equivalente: “demonstração” em lugar de “teste”, por exemplo.

Mensagens visuais: a linguagem do corpo (expressões faciais, jeito de cruzar as pernas ou os braços, curvatura dos ombros, suor na testa ou no rosto) e atitudes do oponente e das pessoas que o cercam (escolha do lugar onde se sentar numa reunião, poses distraídas ou atentas, cercar-se de lápis e tomar notas, fechar o caderno de apontamentos e preparar a pasta para uma saída a qualquer momento, a cordialidade intensificada ou subitamente reduzida da secretária dele etc.).

“Não, eu não pretendo pagar este preço por esta mercadoria”

Pense nesta frase sendo pronunciada nos seguintes contextos:

1ª - Pronunciada lentamente, com pausas nos locais indicados pelas reticências, uma expressão sonhadora, olhar de quem reflete e se interroga internamente:

Não, eu... eu não pretendo... pagar este preço... por esta mercadoria... hmmm...”

Como você pode notar, este “não” pode não ser exatamente um não, mas sim um talvez que, posteriormente, pode evoluir para um sim.

2ª - Pronunciada rapidamente, com ênfase no termo assinalado, fechando a agenda e chamando a telefonista em seguida.

Não, eu NÃO pretendo pagar este preço por esta mercadoria

Um não com tanta determinação não deixa nenhuma dúvida sobre a intenção do oponente de não negociar.

3ª - Pronunciada normalmente, com ênfase nos termos assinalados e uma pausa indicada pelas reticências.

“Não, eu não pretendo pagar este preço... por esta mercadoria”.

Fica claro o desacordo quanto à qualidade do produto.

4ª - Pronunciada normalmente, depois de uma expressão de espanto e entre risos e atitude cordial.

“Não, eu não pretendo pagar este preço por esta mercadoria”.

Fácil adivinhar: o executivo demonstra disposição para negociar, desde que sejam propostas melhores, condições de preço ou produto.

Moral da história:

Preste atenção não somente ao que é dito, mas também em **como** é dito (inflexão, ritmo, ironia, etc).

Defeitos da capacidade de ouvir:

- ❑ Interromper a fala do outro antes que ele conclua: impaciência, descortesia, arrogância ou prepotência.
- ❑ Antecipar ou querer adivinhar o que o outro vai falar: ansiedade, impaciência ou bajulação.
- ❑ Não prestar atenção às mensagens não ditas: ingenuidade ou inabilidade.
- ❑ Distrair-se facilmente com ruídos, objetos ou outros detalhes: baixa concentração.
- ❑ Desinteressar-se ou parar de prestar atenção quando o assunto não é de seu interesse ou é desagradável: baixa concentração, descortesia e inabilidade de negociação (tudo o que o oponente diz deve ser de seu interesse).
- ❑ Desligar-se da fala do outro se não estiver de acordo e já começar a pensar no argumento com que irá rebater: incapacidade de colocar-se no lugar do oponente (regras de ouro e de platina) e, portanto, inabilidade de negociação.
- ❑ Desinteressar-se quando o tema tratado não é de sua área ou não faz parte de suas atribuições: ingenuidade e inabilidade aguda, já que numa negociação tudo o que interessa a um dos lados deve também interessar ao outro e faz parte de suas atribuições.

5.5 - A LINGUAGEM DO CORPO

Duas verdades sobre a linguagem corporal.

1ª - A linguagem do corpo, assim como a verbal, não é universal: ela varia de povo para povo, entre as regiões de um mesmo país, de cultura para cultura e de uma época para outra.

2ª - Não se deve generalizar ou levar ao pé da letra os sinais expressos pelo corpo e as significações atribuídas a eles pelos pseudoespecialistas: algumas pessoas podem reproduzi-los como um tique ou hábito peculiar, por uma razão física ou patológica ou, ainda, por puro acaso.

Dois exemplos que ilustram a primeira verdade:

- ❑ Os esquimós, ao contrário de quase todo mundo, usam um aceno de cabeça para os lados para dizer “sim” e um movimento de cabeça para cima e para baixo para indicar “não”.
- ❑ Quando pisou na Lua, em 1969, astronautas americanos responderam à pergunta: “Então, como estão as coisas aí?”, com o clássico gesto de okay norte-americano — um círculo com o indicador e o polegar. Nos Estados Unidos todo mundo entendeu a mensagem. No Japão, ela não teve significado nenhum. E nos países latinos, rendeu boas gargalhadas.

Dois exemplos que ilustram a segunda verdade:

- ❑ Quase todo mundo concorda que uma pessoa, quando está mentindo, não tem coragem de olhar o interlocutor nos olhos. Contudo, um negociador treinado na linguagem do corpo e consciente desse fato pode perfeitamente superar essa dificuldade.
- ❑ Todos acham que os fumantes fumam quando estão nervosos, mas as pesquisas indicam que, numa reunião, quando um fumante acende um cigarro, isso significa que ele também pode estar relaxando.



“Dicas” de como interpretar a linguagem do corpo:

Olhos Piscando

- ❑ Piscar demais: indício de tensão e, eventualmente, de que a pessoa não fala a verdade.

Olhos Fixo

- ❑ Olhar fixamente o interlocutor sem piscar: passa a idéia de que a pessoa está aborrecida e distante, desatenta à situação.

Tirando e colocando óculos

- ❑ Tirar e colocar os óculos, limpá-los: o usuário está meditando e refletindo sobre o que você disse

Olhando por cima dos óculos

- ❑ Fixar o interlocutor por cima dos óculos: indício de que está duvidando de quem está falando e um desejo de captar seus pensamentos reais.

Coçando a cabeça

- ❑ Coçar a cabeça: dúvida, incompreensão, perplexidade, embaraço.

Desabotoando o colarinho

- ❑ Desabotoar o colarinho ou o casaco e folgar o nó da gravata numa reunião: relaxamento, atitude à vontade.

Segurando o queixo

- ❑ Segurar o queixo entre o polegar e o dedo médio: atenção concentrada, interesse profundo.
- ❑ O mesmo gesto, com a cabeça inteiramente apoiada no punho e no antebraço: aborrecimento, cansaço e desinteresse.

Executivo aperta a mão de outro que aparece ao lado

- ❑ Apertar as mãos calorosamente: sinal de cordialidade.

E dá tapinhas no ombro

- ❑ Acompanhar o aperto de mão com um tapinha no ombro do outro, com a mão esquerda: denota consideração e apreço pelo interlocutor.

Não se esqueça:

- ❑ piscadas excessivas podem apenas significar um cacoete;
- ❑ um olhar por cima dos óculos pode indicar que o usuário precisa passar numa ótica e fixar melhor os aros;
- ❑ os políticos e advogados costumam apertar a mão com a direita e dar um tapinha no ombro com a esquerda de qualquer pessoa;
- ❑ os piolhentos coçam a cabeça o tempo todo;

□ o calor excessivo da sala, e não a distensão, pode ser a causa do afrouxar dos botões ou da gravata;

E assim por diante.

Dois truques para você praticar a leitura da linguagem do corpo:

1º. Assistir à TV sem volume de som.

Observe as pessoas falando e tente compreender o que está se passando.

Escolha inicialmente um programa familiar, como por exemplo um humorístico com quadros bem conhecidos. Depois passe para programas de entrevistas e telejornais.

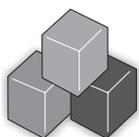
Grave o programa em uma fita de vídeo, anote suas impressões e depois compare-as com a gravação em volume normal de som.

2º. Observar cuidadosamente as pessoas que falam a uma distância à prova de som, quando estiver em um saguão de aeroporto, em uma sala de espera ou em qualquer local público, onde você seja obrigado a uma espera prolongada. Isso também vale para o lado de fora de uma cabine telefônica ou para os ocupantes de outras mesas em um restaurante. Observe a conversa das pessoas que você não ouve e tente deduzir pelo movimento dos lábios, mas principalmente pelo jogo de expressões faciais e pela linguagem do corpo em geral, o tema e os resultados da conversação.

Você se surpreenderá como, em curto espaço de tempo, desenvolverá uma boa habilidade na leitura do corpo.

5.6 - LER NAS ENTRELINHAS

Assim como você tem o objetivo de descobrir a “agenda oculta” do oponente, ele também tem o de identificar a sua. Portanto, ambos tratarão de dissimular o discurso que se lê nas entrelinhas da própria fala.



Confira alguns exemplos de fala de superfície e da possível tradução das entrelinhas:

- Em minha humilde opinião de não-especialista na área...

Se você pensa que não entendo nada desse assunto, está redondamente enganado..

- Prometo empenhar o máximo de meus esforços nesse sentido...

Pode perder as esperanças quanto a esse objetivo...

- Sei que a secretária é uma boa funcionária, cumpridora de seu horário...

A única coisa que essa mulher sabe fazer é chegar na hora certa de marcar o cartão!

- Ainda não tive tempo de fazer nenhuma pesquisa séria sobre isso, mas apenas por precaução...

Já tenho todos os dados e uma opinião formada de que não é nada disso!

Pode ser que essas “traduções” não estejam corretas.

Mas, sem dúvida, pode ter certeza de uma coisa: quase nunca as primeiras frases correspondem literalmente ao que foi dito.

Elas podem ser, por exemplo, balões de ensaio, que podem ter outras traduções:

1. O oponente tem uma opinião praticamente formada e fechada sobre o assunto, porém pretende testá-la conhecendo sua reação e ouvindo seus argumentos.

2. O oponente tem uma hipótese pré-formada e pretende testá-la através da sua reação.

3. O oponente tem uma opinião definitiva sobre o assunto e pretende testar você, sua credibilidade ou seus conhecimentos e informações sobre o tema.

Sempre fica em aberto a possibilidade de não se tratar de balão de ensaio, mas simplesmente uma hipótese que ocorreu ao oponente e ele pretende testar honestamente, caso em que a reformulará ouvindo seus argumentos e sua versão dos fatos.

RESUMO

1. Saber fazer perguntas é um ponto importante para obter informações. Planeje as perguntas e utilize-as com o objetivo de conseguir informações e estreitar o relacionamento com o seu oponente
2. Responder ou escapar das respostas também requer um treinamento; pratique as respostas que não respondem para ganhar tempo e obter mais informações do oponente.
3. Saber ouvir é uma arte pouco praticada e um de seus aspectos mais relevantes é captar a mensagem que não é dita.
4. Fique atento para a linguagem do corpo e para os demais sinais, verbais e visuais — eles contam o outro lado da história.
5. Saber ler nas entrelinhas é o aspecto mais importante da compreensão das mensagens verbais.

MÓDULO 6

PRAZOS, CONCESSÕES E PODER

O poder é essencial para você conseguir atingir seus objetivos numa negociação. Neste módulo, você vai conferir as diversas formas de poder e como utiliza-las para melhorar o seu posicionamento; e vai ver, ainda, como se sair bem diante de ameaças e intimidações.

6.1 - Prazos

6.2 - Concessões

6.3 - Poder

MÓDULO 6

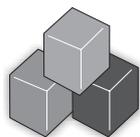
PRAZOS, CONCESSÕES E PODER

6.1 - PRAZOS

Prazos e datas-limite são alguns dos fantasmas mais presentes na vida dos negociadores, muitas vezes condicionando as escolhas e decisões. E, pior, levando a conseqüências imprevisíveis. Em alguns casos chegando até a implicar na perda de um bom negócio.

Duas verdades sobre o tempo.

1. Os limites de tempo e os prazos, na maioria das vezes, são tão reais quanto as pessoas querem acreditar que realmente sejam.
2. Tempo é poder e sempre estamos conscientes sobre o peso deste poder, enfraquecendo a nossa posição e nos levando a esquecer que a pressão do tempo também oprime o nosso oponente.



Exemplos que confirmam a primeira verdade.

- Em geral, as diárias dos hotéis vencem ao meio-dia, mas nenhum hotel razoável cobrará uma diária a mais de um hóspede que saiba negociar a sua permanência até as 13h30.
 - Dificilmente um dia de atraso na entrega de um relatório acarretará numa demissão.
 - Até mesmo os credores aceitam receber uma conta com um ou vários dias após o seu vencimento. E sem juros, se você souber negociar o atraso.
-

Portanto, antes de entrar numa corrida louca contra os prazos, respire fundo e faça três perguntas:

1. Os prazos que dificultam uma negociação são impostos pela empresa ou por você?
2. Será que não é possível e até simples negociar internamente os prazos auto-impostos ou impostos pela sua empresa?
3. Quais prazos exercem pressão sobre o oponente e a sua empresa? Como você pode conhecê-los ou obter informações sobre eles?



A maior vitória japonesa desde Pearl Harbor

Estudo de Caso

No início da sua carreira como negociador, Cohen ficava impressionado com as viagens internacionais feitas pelos seus colegas e se perguntava, com inveja, quando chegaria a sua vez de assumir a frente de uma negociação fora dos Estados Unidos.

Finalmente, a oportunidade chegou com uma missão em Tóquio, que tinha uma duração prevista de quatorze dias.

Exultante, ele partiu cheio de planos, livros sobre a cultura japonesa, um dicionário e a decisão de fazer uma grande negociação.

Ao chegar ao aeroporto, dois gentis japoneses, seus anfitriões e oponentes, o aguardavam.

Preocupados com o seu bem estar, fizeram questão que o advogado americano ocupasse o assento de honra da limusine.

E, como parte dessas preocupações também perguntaram sobre as providências para o embarque no vôo de volta, com o argumento de que precisavam providenciar um carro para levá-lo ao aeroporto.

Impressionado com a cortesia dos anfitriões, Cohen entregou a eles a passagem de volta para que anotassem os dados necessários.

Porém, ao invés de iniciar as negociações imediatamente, os anfitriões proporcionaram-lhe uma excursão turística por quase todo o país, do palácio imperial aos santuários de Kioto, para apresentá-lo à cultura e às tradições japonesas.

Quando o advogado perguntava sobre o acordo que deviam negociar, os anfitriões respondiam que não se preocupasse: “Temos muito tempo”.

Na volta da excursão, inscreveram-no em um curso sobre a religião e a filosofia zen.

À noite, entretinham-no em prolongados jantares de mais de quatro horas, com música e espetáculos típicos. E sempre respondiam a suas inquietações com um evasivo: “Temos muito tempo”.

Finalmente, no décimo segundo dia, a negociação teve início. Porém, por poucas horas, para que sobrasse tempo para animadas partidas de golfe.

No décimo terceiro dia, repetiu-se a mesma jornada curta de trabalho... Afinal, eles precisavam oferecer um jantar de despedida.

E foi assim que só no décimo quarto dia os pontos cruciais da negociação foram debatidos; poucos minutos antes do jovem advogado embarcar no carro que o levaria ao aeroporto.

Cohen fez muitas concessões e perdeu muito dinheiro com isso, O que rendeu à missão de Cohen um título bastante traumático: a “maior vitória japonesa desde Pearl Harbor” (bombardeio da base norte-americana pelos japoneses que provocou a entrada dos Estados Unidos na Segunda Guerra Mundial).

Você saberia dizer quando que o jovem negociador cometeu seu grande erro?

Nesta altura, você deve ter matado a charada. Muito simples! Quando ele deixou que os oponentes ficassem conhecendo seu prazo final. Ou seja, eles sabiam qual era seu limite, enquanto o advogado, por sua vez, não conhecia a data-limite dos oponentes.

A história ilustra com perfeição o poder do negociador obtido por meio do tempo e do conhecimento (ou informação).

Curva de concessão

Mais uma verdade sobre o tempo, prazos e limites.

Quando um ou os dois lados envolvidos numa negociação têm um limite de tempo para decidir um ponto crucial, a decisão só será tomada nos momentos finais do prazo estabelecido.

O conceito desta verdade - que diz que quando um ou os dois lados envolvidos numa negociação têm um limite de tempo para decidir um ponto crucial, a decisão só será tomada nos momentos finais do prazo estabelecido - é conhecido como curva de concessão.

Curva de concessão: a correlação entre o tempo e a concessão, expressa em valores monetários e quantidade, entre outros.

Quando o negociador dispõe de muito tempo, sua disposição de concessão é pequena.

À medida que seu tempo vai diminuindo, sua disposição aumenta e dispara rumo ao infinito, isto é, o ponto máximo.

Prazos, vendedores e compradores

Muitas vezes as pressões que atuam em um negócio não passam de um blefe.

Vale lembrar que pagar para ver ou curvar-se ao blefe é apenas uma questão de informação.

6.2 - CONCESSÕES



Vendendo um carro usado

Estudo de Caso

Suponha que você tenha um automóvel usado que está disposto a trocar, mas não tem pressa de fazer isso: pode ser agora ou nos próximos dois meses. Sua principal preocupação é aguardar uma boa oferta. Agora suponha que eu, que moro no mesmo bairro e o conheço relativamente bem, embora não sejamos amigos, esteja querendo comprar seu carro, que eu sei que vale uns US\$ 4 mil a US\$ 5 mil no mercado, dependendo do estado e das condições. Mas disponho de um máximo de US\$ 4.500 para fazer negócio. Por isso, minha primeira oferta é de US\$ 3 mil. Você arma uma cara feia e diz que brincadeira tem hora, prestes a encerrar o assunto. Imediatamente eu subo minha oferta para US\$ 4.200 – um salto de US\$ 1.200! Você pára e desliga o carro, que já ia colocar na garagem, e desce para conversar mais à vontade. O que será que passaria na sua cabeça? Fácil adivinhar: “Ora, se este cara na segunda oferta já propõe US\$ 4.200, ele pode perfeitamente dispor de US\$ 4.500, US\$ 5 mil, US\$ 5.500... Quem sabe até US\$ 6 mil!”

Agora, vamos inverter. É você quem está vendendo o carro.

As condições são as mesmas da primeira versão da história: o preço de mercado oscila entre US\$ 4 mil e US\$ 5 mil, dependendo do estado do carro, e meu orçamento, de vizinho interessado, que conhece seu carro, embora não tenhamos qualquer relação de amizade, é o mesmo: US\$ 4.500.

Dou uma estacionada em sua porta, na hora em que você acaba de colocar o carro na garagem, e pergunto: “Quer US\$ 2.800 para eu carregar o “pau velho?”

Você responde mal-humorado: “Obrigado, não estou jogando fora”.

“Estou falando sério. Que tal US\$ 3.300?”

Você me responde que também está falando sério, que não está pedindo pelo amor de Deus para ninguém comprar seu carro, ele está em ótimo estado e ainda não pensou em vendê-lo.

Nós começamos a conversar, faço perguntas e depois de uns dez minutos atiro: “Está bem, digamos que eu esteja interessado em seu carro. Não que ele seja nenhuma maravilha, mas eu o conheço e sei que está bem conservado. O problema é dinheiro: US\$ 3.600 é o máximo que posso oferecer.”

É sua vez de coçar a cabeça: você afirma que sabe que ele vale mais no mercado de carros usados, que gostaria de trocar por um mais novo, mas com essa bagatela não teria nem para a entrada. A

menos que se eu oferecesse uns US\$ 5.500, ou ao menos uns US\$ 5.200...

Depois de mais meia hora de lero-lero, eu falo em US\$ 3.800 e você já começa a vacilar... “Vamos”, insisto eu, “já estou estourando meu orçamento”, mas você responde que por menos de US\$ 4.500 prefere ficar com o carro e esperar uma oportunidade melhor.

Declaro que, mesmo não sabendo onde vou arrumar o dinheiro, posso esticar mais cem dólares: US\$ 3.900. “US\$ 4.200 e vendo já!” – rebate você. Com mais cinco minutos de choro, alegando que vou me endividar para satisfazer seu capricho, concordo em arredondar para US\$ 4 mil e você topa fechar negócio, todo satisfeito.

Comparação entre as duas versões

Na primeira, dá para saber com clareza qual foi o “seu” raciocínio.

Já a segunda é um bom exemplo de como deve funcionar o mecanismo de concessões: aos poucos, muito aos pouquinhos e – o que é mais importante – diminuindo a diferença entre cada lance a partir de cada concessão feita.

Ao contrário da curva de concessões, em que as suas decisões lutam contra o tempo, é assim que você deve funcionar quando é obrigado a fazer concessões.

Um mito sobre as concessões

O mito: Como muita gente acredita, um ato de boa vontade da sua parte serve para suavizar o oponente, levando-o a retribuir.

A verdade: Assim como nada deve ser dado de graça, uma demonstração de boa vontade só tem como resultado uma dessas duas possibilidades:

- 1º. O oponente a interpretará como uma demonstração de fraqueza e tentará tripudiar numa negociação ganha-perde.
- 2º. O oponente entenderá como boa vontade, mas como foi oferecida gratuitamente, nada impede que a pessoa esteja disposta a continuar concedendo.

Algumas precauções contra as concessões

- Nunca faça a primeira concessão - isso abre um precedente para que o oponente exija outras e mais outras - caso seja imprescindível, retarde ao máximo o momento de fazê-la.

❑ Deixe que o oponente faça a primeira concessão em questões majoritárias, podendo você iniciar com as minoritárias, se desejar.

Como comprovam as pesquisas, negociadores que fazem concessões majoritárias perdem a negociação.

❑ Considere o tempo na hora de fazer suas concessões - mais tarde é melhor que agora e, quanto mais ele esperar, mais as valorizará. Deixe que o oponente lute arduamente por cada uma delas.

❑ Você não precisa corresponder às concessões com base na lei de Talião - olho por olho, dente por dente -, podendo retribuir com 40 uma concessão de 60.

❑ Faça concessões que não ofereçam “nada” ou simbólicas. Lembre-se: “Tomarei isso em consideração” pode ser considerado uma concessão. Por outro lado: “Faça essa concessão e eu fecharei negócio agora” pode ser considerado uma retribuição a uma concessão feita.

❑ Não ofereça muito de uma vez nem rapidamente. Vigie o ritmo e vá diminuindo a magnitude de cada concessão progressivamente. Registre cada concessão feita, as suas e as do oponente, cuidadosamente.

❑ Não conceda ninharias por unidade: poucos centavos em grandes lotes de mercadorias somarão milhares ou milhões de dólares. Faça as contas do total em sua calculadora, quando o oponente pedir um abatimento de dez centavos de dólar por unidade... E deixe que ele veja você fazendo as contas.

❑ Não tenha vergonha de desistir de uma concessão já feita. É o aperto de mãos final que vale para fechar um acordo de negociação. E não tenha vergonha de dizer não a uma concessão.

❑ Para ter margem de negociação e fazer concessões, é importante, como você já conferiu, começar pedindo alto.

6.3 - PODER

O controle da agenda: uma arma

Ter o controle da agenda significa conquistar e manter a iniciativa da negociação. É uma arma particularmente apreciada pelos diplomatas e negociadores internacionais, porque significa dar o tom geral, o cenário e o quadro temporal do processo que se seguirá.

Quem detém esse controle formula as perguntas, a ordem de discussão e estabelece os limites básicos de tempo que se empregará.



Dicas

Uma boa agenda pode...

- esclarecer ou ocultar objetivos, metas e motivos;
 - estabelecer regras justas para os dois lados ou inclinar-se na direção de um deles;
 - manter o roteiro básico ou permitir desvios do eixo da discussão;
 - forçar uma decisão rápida ou permitir a exploração exaustiva dos temas.
-

Precauções que devem ser consideradas na definição da agenda

Antes de iniciar as negociações, defina a agenda com o seu oponente.

1. Não aceite a agenda do oponente sem um exame minucioso de suas conseqüências.
2. Planeje a discussão das questões e conceda-se tempo para pensar em cada uma delas.
3. Analise a agenda proposta pelo oponente tendo em vista, principalmente, o que ela deixa de fora.
4. Considere o melhor momento e forma de discutir cada item da agenda.
5. Não deixe que o oponente perceba que algumas de suas metas prioritárias são negociáveis, mesmo que o sejam, esclarecendo desde o início que tais pontos não entram na agenda.
6. Sinta-se à vontade para recusar a agenda proposta pelo oponente, porque, afinal, ela não é um contrato e, portanto, é passível de mudança.

As diferentes formas de poder

□ O poder da legitimidade

É o poder que emana de textos escritos e impressos, de regulamentos que alguém instituiu sem prévia discussão, das “normas da casa”.

A força deste poder reside no fato de que todo mundo o aceita sem discussão.

Poder da legitimidade = tempo (pressão) + conhecimento (de que todos acatam).

□ O poder da especialização

O médico, o dentista, o mecânico ou o técnico de TV falam uma linguagem que só eles entendem.

E todos aceitam sem discutir, sem pedir que traduzam para linguagem comum, ou de leigos. Ou, se pedem, não ousam discutir depois.

As poucas pessoas que o fazem descobrem que a perícia dos senhores especialistas está longe de ser tão poderosa, tão irresponsável.

Poder da especialização = conhecimento (o próprio, apesar de ser um conhecimento mais suposto do que real) + conhecimento (de que ninguém os contestará).

□ O poder do título e da autoridade

É o mesmo poder utilizado pelos médicos, dentistas e mecânicos ao utilizarem o conhecimento que têm como forma de opressão. Só que, neste caso, evidenciando-o por meio de títulos.

Um bom exemplo são as placas estampadas em portas de escritórios: “Diretor - superintendente de assuntos estratégicos de alta prioridade.”

□ Poder da competição

Você ficou duas semanas oferecendo o carro usado para vender entre os colegas da empresa e ninguém se interessou. Depois que um cliente, numa visita casual, manifestou interesse por ele, dois colegas se candidataram a compradores...

Se há gente competindo por ele, o carro deve representar uma perspectiva de compra interessante, raciocinam os competidores.

Poder da competição = conhecimento (falta da parte dos oponentes que concorrem entre si: “por que será que todos competem?”).

□ Poder de investimento

Você começa a negociar um acordo de 42 itens com um consultor. Nos dois primeiros itens corre tudo bem, mas no terceiro vocês chegam a um impasse: nenhum dos dois lados quer ceder a sua posição. Negociador inteligente, você sugere passar ao quarto item, depois ao quinto, sexto, sétimo... Poder do investimento = tempo (e energia, o que é um sinônimo).

□ Poder do risco

- Vamos jogar cara ou coroa? - Propõe a você um milionário.

- Cem milhões de dólares meus contra um milhão seus!

Ele oferece uma lambuja de 100 contra 1, num jogo de probabilidades iguais: 50% de chance para cada um.

Mas você não aceita, porque um milhão de dólares... A menos que você fosse um bilionário disposto a correr este risco.

Poder do risco = conhecimento (das limitações do oponente).

□ Poder da persuasão agradável

Mesmo sabendo que é logicamente impossível que um livro ensine como conquistar as mulheres mais bonitas e sensuais que passarem por seu caminho, você adquire um exemplar porque o tema vai ao encontro de suas necessidades, de seus desejos e aspirações.

A “lógica” apresentada pelo livro pode não ser racionalmente defensível, mas a promessa é irresistível.

Poder da persuasão agradável = conhecimento (da psicologia do oponente).

□ Poder da pequena autoridade

Secretárias, zeladores e porteiros de edifícios, entre outras pessoas que exercem cargos de pequena autoridade e decisão, mas eventualmente gozam de uma oportunidade de fazê-lo, adoram tirar proveito dessas situações: “Eu sou o responsável pela portaria e não vou deixar você entrar”. “Pouco me importa que o senhor seja o vice-presidente da matriz (estou cumprindo aviso prévio mesmo, na semana que vem não estarei mais aqui.)”.

Poder da pequena autoridade = tempo (oportunidade) + conhecimento (da situação).

□ Poder da informação (poder dos prazos)

Um ótimo exemplo de poder baseado no tempo e no conhecimento combinados é o da história do jovem advogado que foi negociar no Japão e deixou que os anfitriões soubessem da data de

sua passagem de volta.

Moral da História

Todos os tipos e formas de uso (ou abuso) do poder podem se reduzir a dois fatores — tempo e conhecimento — ou a uma combinação deles.

Você pode utilizar o poder de duas maneiras:

1. Usando contra o oponente, quando a situação justificar.
2. Não se deixando influenciar, quando o oponente tentar usar o poder para oprimi-lo.

Uso e abuso do poder

Existem duas formas de uma pessoa usar/abusar do poder: por meio da intimidação ou da ameaça.

A intimidação

- ❑ Por meio de um super exagero no ambiente, com o objetivo de oprimir o interlocutor.
- ❑ Por meio do rebaixamento de sua autopercepção, obrigando o uso de crachás, oferecendo cadeiras mais baixas, deixando o oponente esperar por longos minutos, entre centenas de outros exemplos.
- ❑ Desvalorizando o seu tempo através do adiamento ou mudança de horários e agendas, provocando choques de horários com concorrentes, entre outros.

Precauções contra a intimidação

1. Reconheça os sinais da intimidação, conscientizando-se de que nem tudo que reluz é ouro e que o jogo de aparências sai caro, mas vale a pena porque dá certo, na maioria das vezes.
2. Deixe claro que você não se deixa impressionar pela intimidação:
 - ❑ Depois de um “chá de cadeira” de quinze minutos, peça licença à telefonista para usar o telefone e faça uma ligação de pelo menos cinco minutos — se possível, que dure até o momento em que sua entrada na sala da “figura” foi autorizada, fazendo seu oponente esperar um pouco
 - ❑ Ao ser colocado contra uma janela ofuscante, de frente para o oponente, pergunte se é possível fechar as cortinas por causa de sua hipersensibilidade à luz.
 - ❑ Apresente sempre a aparência mais relaxada e à vontade possível: “Obrigado, café está fora de minha dieta... Talvez, se tiverem chá-preto ou outro que não seja mate...”.

A ameaça

A ameaça corresponde a uma tentativa explícita de intimidação, seguida de uma promessa de sanção.

Ela pode ser:

□ Persuasiva:

“Se você não limpar seu quarto, ficará uma semana sem videogame”.

□ Dissuasiva:

“Se você não parar de fumar, cortarei sua mesada em 40%”.

□ Defensiva:

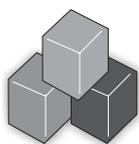
“Se não efetuarem os pagamentos das duas entregas feitas, não poderemos liberar a entrega do próximo dia 15”.

□ Ofensiva:

“Se não utilizarem nossos conservantes e defensivos, não poderemos garantir fornecimento da matéria-prima para o ano todo”.

A palavra-chave no jogo da ameaça é *dependência*.

Quanto mais dependente você for de um oponente, maior será sua vulnerabilidade a eventuais ameaças da parte dele.



Exemplo

- Se ele for o único fornecedor de uma matéria-prima ou outro bem essencial para sua operação.
- Se for o maior usuário de seus fornecimentos e a interrupção dos pedidos dele afetar seu ritmo de produção e o fluxo de caixa de sua tesouraria.

Nos dois casos, evitar a dependência dele é sua maior garantia contra suas ameaças.

No primeiro exemplo, estabeleça uma política de diversificação de fornecedores.

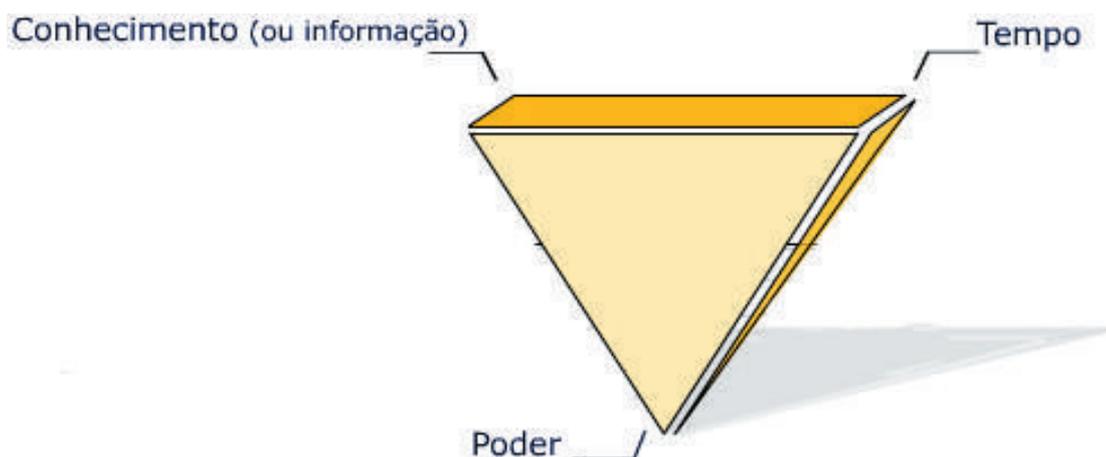
No segundo, procure contar com outros grandes usuários e resista às pressões de mercado para tornar os fornecedores seus dependentes.

Antídotos contra ameaças

Lembre-se: você nunca tem tão pouco poder quanto seu oponente ameaçador quer fazer você crer (nem ele possui tanto):

- Não se impressione com a primeira “batida de pé” e pense nas alternativas que tem no caso de ele cumprir a ameaça. Procure ganhar tempo, como as autoridades fazem com seqüestradores ou detentores de reféns.
- A passagem do tempo aumenta os riscos, a tensão e a energia necessárias para manter a ameaça e o desgaste perante o restante das circunstâncias (opinião pública, opinião de terceiros, o mercado em geral etc.). Conscientize-se de todos os custos, diretos e indiretos, em que o autor da ameaça deverá incorrer para levá-la a cabo e deixe-o ciente de que você tem consciência de tais custos.

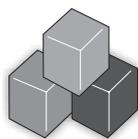
Tripé de uma negociação: conhecimento, tempo e poder



Embora os três pontos de uma negociação sejam essenciais, um deles - o poder - se destaca. E por duas razões:

- 1ª. Apesar de ser possível começar um processo de negociação sem nenhum conhecimento e sem nenhum tempo, o negociador não tem condições de fazer isso sem nenhuma dose de poder.
- 2ª. O poder se traduz e se resume na posse dos dois outros suportes do tripé: o tempo e o conhecimento (informação).

O poder é subjetivo. Isto é, ele existe na cabeça das pessoas. Portanto, mais importante do que o poder de fato é o poder que é percebido pelos dois lados envolvidos numa negociação.

**Um bom exemplo...**

Se um ladrão assalta um transeunte no meio da rua, armado com um revólver de brinquedo, e consegue levar todo o seu dinheiro, ele o faz com base no poder.

Não no poder de fato, porque o revólver era falso, mas num poder subjetivo que existia na percepção de sua vítima.

Moral da história:

Numa negociação, o importante é o outro lado acreditar que você tem poder. Um revólver de brinquedo pode permitir que um assaltante roube um banco, seqüestre um avião. Tudo depende da percepção de quem está do outro lado da mesa.

Quando você realiza uma negociação pessoal, em seu cotidiano, ou uma negociação profissional, em sua rotina de trabalho, não pode presumir com segurança se as pessoas com as quais está negociando são mais informadas sobre as condições de mercado do que você é.

Por isso, não dê informações de graça, não fale muito e escute com bastante atenção.

RESUMO

1. Os prazos e limites de tempo são, em grande parte, subjetivos e auto-impostos.
2. Quando uma decisão corre contra o tempo, a tendência a fazer concessões aumenta com a diminuição progressiva do prazo (curva de concessão).
3. Retarde ao máximo as concessões e faça-as aos poucos, de maneira custosa para o oponente, e diminuindo a magnitude entre cada concessão e a seguinte.
4. A boa-vontade não é contagiosa nas negociações e em geral tem como resultado a tendência do oponente de exigir doses cada vez maiores, isto é, concessões progressivas.
5. Discutir e planejar uma agenda de negociação é tão importante a ponto de poder definir os resultados futuros do processo, antes mesmo que ele se inicie.
6. Poder, conhecimento e tempo compõem o tripé da negociação, sendo que o primeiro elemento consiste na combinação dos outros dois.
7. O poder é principalmente subjetivo, isto é, habita sua percepção e a do oponente. Sem alguma dose de poder (real ou imaginário), você não obriga o oponente a negociar.
8. A intimidação é um jogo psicológico de sugestões de poder.
9. O melhor antídoto contra intimidações e ameaças é não se deixar impressionar de imediato, ter um perfeito conhecimento da situação (sua e do oponente), de suas alternativas e dos custos que ele terá de assumir para cumpri-las e deixar claro para ele que você detém esse conhecimento.

MÓDULO 7

ESTRATÉGIAS E TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO

Neste módulo, você vai conferir as estratégias e táticas mais utilizadas pelos negociadores profissionais e vai ver por que elas funcionam. Vai saber ainda como agir diante de cada estilo de oponente.

7.1 - Estratégias de negociação por estilo do oponente

7.2 - Checklist para chegar a um acordo

7.3 - Táticas de negociação

7.4 - O fechamento de um negócio

7.5 - Manter as aparências

7.6 - Vinte dicas para o sucesso

MÓDULO 7

ESTRATÉGIAS E TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO

7.1 - ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO POR ESTILO DO Oponente

A receita infalível para o sucesso! Será que ela existe?

Cada situação de negociação é absolutamente única, com circunstâncias específicas, ainda que você e seu oponente já tenham se defrontado antes um grande número de vezes.

Numa negociação, assim como não existem regras, não existe também uma fórmula de sucesso que seja universal.

O que faz a diferença é a habilidade do negociador, a sua capacidade de adaptar os seus conhecimentos a cada nova situação.

Confira os dois objetivos que direcionam todas as estratégias, táticas, técnicas e truques de uma negociação:

1. Alterar a percepção do oponente com relação à força de sua posição.
2. Alterar a percepção do oponente com relação à força da posição dele.

Diretivo, ou o “empresarial”

□ **Planejamento:** Um dos grandes diferenciais do “diretivo” é querer manter o controle da situação. Portanto, minimize o receio do seu oponente de perder o controle, mostrando que você não pretende tirar proveito dele.

□ **Contato:** Não perca tempo. Vá direto ao ponto: “Creio que a razão de nossa reunião seja apresentar minha solução para seus objetivos de...”.

□ **Apresentação de proposta:** Seja “empresarial” no relacionamento, atendo-se aos resultados pretendidos por ele.

Enfatize os aspectos relacionados à eficiência, rentabilidade e economia de recursos.

□ **Compromisso:** Apresente ao seu oponente um leque de opções e alternativas, deixando claro que a escolha é dele, cabendo a ele tomar a decisão.

□ **Ajuste e reposicionamento:** Adapte-se ou reposicione a sua estratégia ao estilo do seu oponente, lembrando-o dos resultados, especialmente no que diz respeito aos objetivos principais dele.

□ **Manutenção:** O cumprimento eficaz e pontual dos acordos estabelecidos é a melhor maneira de assegurar o relacionamento com este oponente.

Mas sempre é bom apresentar lembretes e registros formais dos pontos a seu favor.

Sociável, ou o “superstar”

□ **Planejamento:** Como um bom vaidoso, o sociável deve sempre achar que está saindo “ganhando”, especialmente em termos de imagem. Apresente a sua solução como a melhor para ele, do ponto de vista do prestígio e da repercussão, do aumento de sua influência e da melhora de sua imagem pública.

□ **Contato:** Seja amigável e mostre-se interessado por ele, especialmente por suas conquistas.

Mostre que a sua solução é perfeita para as aspirações e metas de longo alcance.

□ **Apresentação de proposta:** Deixe que ele fale e se expanda sobre suas preocupações, compartilhe genuinamente de seu entusiasmo e sua agitação contagiante.

□ **Compromisso:** Solicite ação urgente e ágil da parte dele. E apresente o compromisso como um botão a ser acionado para que as coisas comecem a acontecer.

□ **Ajuste e reposicionamento:** Concorde com suas preocupações e dúvidas, mostrando que ele não está sozinho: “É compreensível, todo mundo tem essa mesma preocupação...”.

A seguir, apresente sua solução como a que resolve o problema de todos.

□ **Manutenção:** Seu acompanhamento deve ser no sentido de evitar complicações e transtornos a ele. Cultive a informalidade e o trato amigável ao longo do tempo.

Afável, ou o “bem relacionado”

□ **Planejamento:** Sua solução deve ser apresentada como a melhor para o grupo ou organização da qual o afável faz parte. Ressalte as características de estabilidade, tranquilidade e melhor relacionamento entre as pessoas e setores.

□ **Contato:** Relacione-se informalmente, preocupando-se sempre com o grupo de pessoas em que ele está inserido: seu setor ou departamento, sua unidade, a empresa como um todo - mais do que com ele mesmo.

□ **Apresentação de proposta:** A harmonia e a estabilidade devem ser as ênfases.

□ **Compromisso:** Indique detalhadamente como ele deverá agir na prática para firmarem o acordo, amparando-o em suas indecisões.

Esteja atento para que ele não se disperse nem adie decisões.

□ **Ajuste e reposicionamento:** Mostre a ele que suas dúvidas e inquietações são compartilhadas por todos e indique testemunhos de outras pessoas ou empresas.

A insegurança do afável se aplaca com testemunhos, mais do que qualquer outro dos quatro tipos.

□ **Manutenção:** Sua presença e seu acompanhamento devem ser constantes, mostrando que ele não precisa se sentir inseguro por falta de apoio e manutenção.

Preserve sempre a cordialidade.

Metódico, ou o “perfeccionista”

□ **Planejamento:** Prepare-se para fornecer dados, fichas e registros precisos de tudo que diga respeito à sua solução: seu produto ou serviço, o bem ou qualquer que seja o objeto da negociação.

Ele vai querer “checar” tudo minuciosamente, de documentos a numeradores de máquinas.

□ **Contato:** Deixe-o fazer o papel do especialista, apresentar suas perguntas e inspeções. O que, por sinal, será uma ótima oportunidade para você conhecer melhor o seu oponente. Cuidado para não invadir sua privacidade.

□ **Apresentação de proposta:** Enfatize as características de sua solução, com destaque para a lógica e a racionalidade da opção oferecida. Testemunhos rigorosos - cuidado, porque ele irá conferir - também são bem-vindos.

□ **Compromisso:** Ofereça alternativas e esclareça suas prioridades. Seja minucioso, mas seletivo: ele aprecia detalhes, porém, desde que sejam importantes e tenham peso na decisão que será tomada.

□ **Ajuste e reposicionamento:** Apresente provas e evidências constatáveis, testemunhos de outras pessoas ou empresas. Tenha o cuidado de responder a todas as suas dúvidas e preocupações.

□ **Manutenção:** Para manter um relacionamento duradouro com um “metódico”, apresente padrões e controles especificados de acompanhamento, manutenção e garantia de cumprimento do acordo. Tudo por escrito e cronometrado.

7.2 - CHECKLIST PARA CHEGAR A UM ACORDO

Quando você achar que a negociação chegou no seu ponto de maturidade, reflita sobre as seguintes perguntas:

1. Nós realmente queremos chegar a um acordo nessas condições?
2. Quais são os assuntos-chave neste momento próximo da conclusão?
3. Existem riscos significativos?
4. Teremos ido longe demais em nossas pressões sobre o oponente?
5. O que podemos fazer para resistir a pressões de último minuto?
6. Como podemos evitar “rachar a diferença”?
7. Que “pequenas” exigências o oponente poderia fazer agora?
8. Que egos precisam de alguma atenção nessa fase final e decisiva da negociação?
9. Que benefícios devem ser resumidos e destacados para o oponente no fechamento?
10. O que precisamos fazer para chegar a um acordo em relação aos pontos principais?
11. Como vamos propor o acordo final e total?

7.3 - TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO

Agora que você está por dentro de todas as fases de uma negociação e já sabe como fazer um planejamento, chegou mais um momento decisivo: você vai conferir as principais táticas utilizadas numa negociação. E melhor ainda... Como se posicionar diante delas.

A tática do caldeirão

A tática do caldeirão, que consiste em acrescentar um grande número de exigências fictícias ao lado das reais, é muito utilizada em negociações salariais pelos representantes e delegados sindicais, com o objetivo de preservar as exigências básicas.

Esta tática também é conhecida como a tática do bode.

Antitática do caldeirão

1. Tenha paciência: algumas questões perderão importância com o tempo.
2. Aprofunde-se nas questões reais, pesquisando-as e procurando se envolver nas discussões não oficiais.
3. Ignore ou passe por cima de certas questões; talvez o oponente as esqueça sem que você precise tomar outra providência.
4. Sugira que se removam as questões não relacionadas com o assunto principal - é um meio de descobrir quais são “as vacas, cabras e galinhas” do caldeirão dele.
5. Proteste no sentido de que o oponente está aglomerando assuntos, perdendo tempo, tumultuando a negociação.

A tática do choro

A tática do choro é muito utilizada por equipes de negociação, sobretudo nas negociações complexas, por exemplo, de bens industriais, que envolvem muitos aspectos e assuntos menores.

Mas não é só o comprador que pode empregá-la.

Antitática do choro

1. Faça um teste: a maioria dos orçamentos é flexível.
2. Tenha esquemas alternativos, pacotes de entrega, embalagens e formas de pagamento disponíveis

antes de partir para a negociação.

3. Se não estiver preparado para a tática do choro, solicite tempo para estudar o problema.
4. Modifique o prazo de pagamento. Se o comprador não tem dinheiro agora, poderá ter mais tarde, preferindo esticar ou adiar os pagamentos.
5. Descubra quem é realmente o tomador de decisão: ele poderá se dar por satisfeito com suas condições “sem choro”.
6. Deixe o oponente “trabalhar” para ir ao encontro de seu próprio choro.

A tática do bom e do mau

O mau está lá para assustar, intimidar. O bom está ali para fingir que está de seu lado, que joga em seu time.

Na verdade, são três táticas em uma só: a intimidação, o jogo do bom e do mau, propriamente dito, e a tática da “batata quente”. Esta última consiste em passar o problema para suas mãos, entregá-lhe o abacaxi para que você descasque: “talvez uma oferta melhor pudesse ajudar...”, “se subisse a oferta em 15%, talvez o convença a...”.

Antitática do bom e do mau

1. Identifique a tática e mande chamar o “mau”, peça para entrar em contato pessoalmente com ele. Muitas vezes ele está escondido ou só existe na imaginação: “a gerência não concordou com...”, “nosso diretor não confia em acordos desse tipo...”.
2. Diante do “mau” em carne e osso, não deixe que sua maldade o distraia do assunto principal. Trate o “bom” do mesmo modo, sem nunca assumir que ele está de seu lado.
3. Devolva a “batata quente”: não aceite o que é problema do oponente, deixe que ele o resolva. No caso da venda do carro da história, seja firme, embora polido: “Estou interessado em negociar seriamente e minha oferta é esta. Se vocês acham que é muito baixa, estão mal informados. Procurem se informar melhor sobre os preços de carros usados e verão que a proposta é justa”.

A tática da mudança de negociador

A tática da troca de negociadores é usada, normalmente, com os seguintes objetivos:

- Introduzir sangue novo para contornar ou evitar um impasse, ou beco sem saída, e promover uma

atitude conciliatória.

- Trazer a discussão de volta ao bom rumo, quando os ânimos estão acirrados, depois de um recesso para relaxamento.
- Regredir em relação a concessões anteriores, introduzir novos argumentos, atrasar acordos ou mudar a natureza das discussões.
- Passar a “batata quente” para o oponente, isto é, a necessidade de pôr o novo negociador a par de argumentos e acordos passados.
- Como parte da tática do bom e do mau: o novo negociador é o mau, que vem para obter concessões no meio do processo; ou o bonzinho, que surge para aliviar o oponente da agressividade anterior, que dessa forma se dispõe a fazer concessões por pura gratidão.

Antitática da troca de negociadores

1. Antecipe a forma como irá administrar a mudança - o ideal é nunca ser pego de surpresa.
2. Não se desgaste repetindo velhos argumentos. Adote uma estratégia nova baseada na situação e no estilo do novo oponente.
3. Seja paciente se o novo oponente renegar acordos passados; ele provavelmente retornará a eles mais tarde.
4. Sinta-se livre para mudar sua posição se o oponente mudar a dele.
5. Encontre boas razões para interromper a discussão até que o oponente original esteja presente.
6. Fale com o novo oponente em particular. Se preciso, troque o negociador do seu lado também.
7. Algumas mudanças significam fraqueza: tente uma nova oferta ou concessão.

A primeira verdade sobre tática e estratégia de negociação

Nunca se deve negociar uma questão, a menos que se esteja preparado para isso. Não importa que seja preciso interromper a negociação e nem quanto tempo será necessário para que se esteja realmente preparado.

Use e abuse do recesso

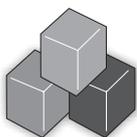
Algo imprevisto sempre pode surgir e, quando isso ocorrer, solicite um recesso. Cabe, então, marcar uma reunião com a sua equipe para que você tire o máximo de proveito do recesso em andamento. Nosso oponente estará fazendo a mesma coisa com o time dele.

Utilize o recesso com as seguintes finalidades:

- Fazer uma revisão de tudo que foi ouvido ou aprendido.
- Pensar sobre as perguntas e respostas apresentadas ao oponente e recebidas dele.
- Desenvolver novos argumentos e defesas, melhores provas, possíveis alternativas e, ainda, revisar estratégias e táticas.
- Discutir possíveis concessões dos dois lados.
- Determinar como reagir a novas exigências ou pensar em exigências adicionais.
- Consultar especialistas, verificar regras e regulamentos.
- Analisar mudanças de preços, especificações, prazos ou termos.
- Livrar-se dos “homens maus”.

A segunda verdade sobre tática de negociação

O valor percebido dos serviços é maior antes que sejam prestados do que depois.



Um bom exemplo é o encanador, que sabe que a melhor oportunidade para negociar o preço de seus serviços é quando o chão está inundado de água.

**Nem eu, nem você...****Estudo de Caso**

Mais uma compra de carro usado, talvez a negociação pessoal mais comum dos tempos modernos. Comprador e vendedor esgotaram a lista de seus argumentos, fizeram-se testes e demonstrações, agora é “fechar ou partir para outra”. Ernesto aceita claramente vender seu carrão semi-novo – por US\$ 18.000, enquanto Edélcio insiste em não pagar mais do que US\$ 17.000, embora no fundo acredite que por US\$ 17.500 estará fazendo um bom negócio. Ele chega a sentir formigar a tentação de proferir a frase clássica: “Já que chegamos até aqui e investimos tanto de nosso tempo, vamos ceder um pouco de cada lado... Por que não rachamos a diferença?”

Ocorre que Edélcio é um negociador experiente e resolve deixar essa “batata quente” para o adversário, falando: “Eu poderia perfeitamente encontrar um outro carro nas mesmas condições, mas agora que chegamos tão perto de um acordo seria uma pena jogar fora nosso tempo e nossa energia, além do

relacionamento que estamos iniciando agora...”. E prossegue até arrancar a frase do oponente: “OK, rachemos a diferença: US\$ 17.500 para fechar negócio!”.

Usando sua experiência, Edélcio fica repetindo a nova importância:

“US\$ 17.500... US\$ 17.500... Bom, agora melhorou. Quando você disse mesmo que é a data de renovar o licenciamento?”

Com isso, ele acaba de conquistar o controle da situação e rebaixar o pedido do vendedor.

Fez a pergunta sobre a licença – e fará mais uma ou duas – para ganhar tempo e deixar que o oponente se acostume com o novo patamar, quando então ele poderá propor rachar a diferença. E fechar negócio por US\$ 17.250, a diferença entre US\$ 17.000 e US\$ 17.500.

□ A tática de rachar a diferença tem uma única regra, que vale tanto para quem vai aplicá-la como para o oponente.

□ Nunca se ofereça para rachar a diferença, deixe que o outro lado o faça.

Antitática de rachar a diferença

Mas e quando o oponente emprega a tática contra você, para atingir um patamar que seja do interesse dele?

Tome o novo valor que resultaria da diferença rachada — digamos, US\$ 9 mil para uma oferta de US\$ 8 mil dele, contra seu pedido de US\$ 10 mil — e comece a argumentar contra esse valor como se fosse uma nova oferta do oponente (e de fato é): rebata, justifique porque não pode aceita-lo...

Numa palavra, use o controle adquirido para levá-lo a uma terceira oferta, talvez nova sugestão de rachar a diferença, superior aos US\$ 9 mil da primeira proposta de “racha”.

A tática da troca ou “trade-off”

“Olho por olho...”

Esta é uma tática para se defender dos pedidos de concessões ou tirar proveito das concessões feitas. Parte do princípio de que nada se dá de graça, tudo deve ser trocado - a lei básica da negociação.

Peça um trade-off de tudo aquilo que o oponente exige, pede ou reivindica de sua parte, mesmo daquilo que aparentemente não custe nada.

Para uma negociação vitoriosa ou satisfatória, a lei do Talião - olho por olho, dente por dente - não é a ideal.

Esta tática deve ser usada nas seguintes situações:

- ❑ Ao perguntar ao oponente: “O que você me oferece em troca dessa concessão?”, você se livra da necessidade de apresentar uma exigência sua, deixando essa “batata quente” com ele.
- ❑ Ao concordar com uma concessão, mesmo obtendo algo em troca, você se torna credor do oponente, porque foi ele quem a solicitou.
- ❑ Ainda que a concessão não lhe custe quase nada, você a estará valorizando ao pedir alguma coisa em troca.
- ❑ O oponente se conscientiza de que, para cada exigência que apresentar, terá de ceder algo em troca, por isso talvez seja bom parar por aí.

A tática da escalada

Começar de novo...

Ética ou não, dependendo de como, quando e por que é usada, a escalada é uma das táticas mais eficazes e é preciso conhecê-la bem.

Seu princípio de funcionamento corresponde ao caso em que uma das partes - um vendedor, por exemplo - aumenta seu pedido ou nível de exigências num segundo momento - no dia ou na reunião seguinte - depois de já ter chegado a um acordo ou a uma iminência de fechamento.

Antitática da escalada

1. Não aceite o blefe do oponente; ele pode estar tão sem vontade de reiniciar a negociação quanto você.
2. Oponha-se à escalada: mude sua oferta ou demanda.
3. Consiga um alto depósito como caução: se estiver vendendo uma casa ou um carro, obtenha a maior quantia possível como entrada ou sinal.
4. Obtenha assinaturas no contrato de um grande número de pessoas de alto nível. Quanto mais nomes figurarem no contrato, mais difícil fica para o oponente tentar a escalada.
5. Não seja tímido. Antes de assinar contrato, pergunte ao oponente que garantias ele oferece contra a escalada.
6. Conceda-se tempo para pensar. E - atenção - considere a possibilidade de abandonar a transação.

Impasse e beco sem saída

Quando você estiver negociando e chegar a um ponto em que nenhum dos dois lados - você e o oponente - quer abrir mão de uma exigência, não abandone a negociação. Ela ainda não está perdida.

Usando o impasse ou o beco sem saída como tática

O impasse ou o beco sem saída representa uma tática poderosa de negociação e da maior eficácia quando se trata de testar o poder, os limites e a força da decisão de um oponente.

Claro que nem sempre é apropriada

Negociadores que não tenham o apoio de seus superiores hesitarão em chegar a um beco sem saída, ainda que justificado, às vezes preferindo um mau acordo para a empresa, porém, preservando-se pessoalmente.

Comprador e vendedor ficam “amansados” depois de um impasse ou beco sem saída, mais desejosos de se comprometer, especialmente quando se encontra a solução. Os que quiserem tentar esta tática devem estar conscientes de que poderão obter excelentes resultados, porém, correndo riscos maiores que os habituais.

Como se defender contra as táticas do adversário

Apesar de a estratégia ganha-ganha ser a mais inteligente num relacionamento a longo prazo, você precisa estar preparado para se defender de um oponente que utilize as táticas ganha-perde.

7.4 - O FECHAMENTO DE UM NEGÓCIO

O mais importante no fechamento de um negócio é que as expectativas de ambos os lados convirjam para o mesmo ponto.

“Os Dez Mandamentos do Fechamento”

1. Inicie com uma atitude positiva, fazendo repetidas solicitações de acordo, mas de um modo trivial: “Se não agora, quando? Já sabemos tudo que é preciso para um acordo...”.
2. Não fale muito ao solicitar o fechamento; isso impede que você se concentre na resposta do oponente e, ainda, pode ser interpretado como sinal de ansiedade.
3. Continue perguntando pelo motivo de relutância do oponente se não chegarem a um resultado, a fim de obter essa importante informação.
4. Assegure repetidamente que o oponente é um expert em negociações, dando-lhe razão de forma reiterada.
5. Seja ousado, tome atitudes diretas e físicas no sentido do fechamento: peça uma caneta para rascunhar o acordo, saque o talão de cheques e pergunte a data, peça indicação do local para entrega do produto, vá apertando a mão dele em sinal de acordo, e assim por diante.
6. Conduza o oponente para falar sobre detalhes secundários, como se fossem cláusulas de um contrato e o acordo que já estivesse concluído.
7. Enfatize a perda possível de benefícios, considerando que algumas pessoas não se preocupam tanto com ganhos, mas relevam as perdas potenciais. Como comprador, mencione uma autoridade superior que não precisará ser envolvida caso a conclusão seja rápida, mas que poderá não aceitar o fato consumado se houver algum atraso; ou empregue sutilmente a arma eterna da concorrência, que está ali na esquina à espreita. Como vendedor, enfatize questões como disponibilidade de estoques ou remarcações de preço.
8. Apresente um indutor especial para fechamento imediato e que não haverá em outra oportunidade: um bônus no preço, serviços especiais, facilidades de pagamento, brindes vantajosos etc.
9. Conte uma história que legitime a transação, por exemplo, a de alguém que ficou em difícil situação por desperdiçar a oportunidade - transforme o fechamento numa experiência real e desejável.
10. Não desista até ter ouvido muitos “nãos”. Um famoso vendedor de seguros disse uma vez que nunca desiste antes do sétimo “não”.

7.5 - MANTER AS APARÊNCIAS

Assim como na vida, em uma negociação, a auto-imagem do negociador pode determinar muita coisa!

Manter as aparências, salvar as aparências... Quantas negociações deixam de se concluir porque uma das partes precisava de uma pequena concessão, inócua, insignificante, da parte do oponente, apenas para não sair do jogo com o estigma da derrota, da rendição total, e o oponente não teve a sutileza de perceber isso?

Às vezes, essa necessidade nem sequer é pessoal: embora a auto-imagem seja importantíssima. Frequentemente o negociador precisa de um paliativo para apresentar ao público interno: sua empresa, a categoria que representa, seus familiares...

Pesquisas e experimentos demonstram que um homem se torna hostil quando sua imagem - ou auto-imagem - é posta em questão e, se tiver oportunidade, promoverá retaliações contra quem atacou seu ego, ainda que sob risco de perdas.

Como minimizar a hostilidade gerada quando um homem se sente ameaçado?

1. Lançar a culpa por erros ou discrepâncias em terceiros ausentes e distantes, não comprometidos pelo resultado: advogados, contadores, técnicos etc.
2. Atribuir as responsabilidades a instâncias institucionais inacessíveis: o governo ou autoridades em geral, dispositivos de política, sistemas de processamento técnico acima da vontade dos envolvidos etc.
3. Enfatizar ao máximo as áreas de acordo e minimizar as de conflito, ressaltando o que os dois lados querem e ofuscando o que os afastava.

7.6 - VINTE DICAS PARA TER SUCESSO NUMA NEGOCIAÇÃO

1. Negociação não é competição. Procure, sempre que possível, um negócio que seja vantajoso para os dois lados.
2. Você tem mais poder do que imagina. Procure descobrir os limites do poder do oponente.
3. Planeje por escrito. Nunca decida sobre um assunto para o qual não esteja preparado.
4. Nunca tenha receio de negociar, não importa a diferença entre você e o oponente.
5. Não negocie com equipes de segunda categoria, fale com quem decide.
6. Nunca entre numa negociação sem antes preparar sua equipe. Nenhum plano é completo sem as defesas contra as táticas do oponente.
7. Não fale, fale pouco. Ouça tudo sem filtrar nada.
8. Não se deixe impressionar por status, título ou carisma. Você descobrirá que, às vezes, é mais fácil negociar com quem os possui.
9. Não se deixe impressionar por fatos, números, médias, estatísticas ou gráficos.
10. Enfatize sempre os pontos de acordo e minimize os de conflito. Se ocorrer um impasse, não resalte seus problemas, deixe o oponente se preocupar com os dele.
11. Não se deixe impressionar por preço fixo, “última oferta” ou “é pegar ou largar”. Tudo é negociável.
12. Negocie para obter um “sim” do oponente.
13. Lembre-se de que o lucro é um ganho em satisfação. Descubra a ponta do iceberg escondida entre as motivações do oponente.
14. Aprenda a deixar uma negociação e depois voltar a ela, sem constrangimento.
15. Uma negociação difícil envolve conflitos: aquele que precisa ser benquisto geralmente cede em demasia.
16. Aprenda o máximo que puder sobre estratégia e táticas: os resultados demonstram a utilidade deste conhecimento.
17. Estabeleça sempre alvos altos. Esteja preparado para correr os riscos inerentes e para um trabalho árduo e paciente.
18. Teste o oponente; você nunca sabe o que ele pode conceder (nem ele mesmo tem certeza). Não

tenha pressa e seja paciente.

19. Aprenda a fazer e a responder perguntas.

20. Treine sua equipe de negociadores. Existe muito de indefinido num processo de negociação e as oportunidades para uma equipe bem treinada são imensas.

RESUMO

1. O emprego de qualquer tática deve ser rigorosamente planejado, assim como o das antitáticas, isto é, a defesa contra as táticas do oponente: prepare-se com base em suas informações sobre o estilo do oponente e de sua empresa ou organização.
2. Nunca negocie quando não estiver preparado: peça um recesso e organize-se com sua equipe para tirar o máximo proveito dele, analisando os fatos novos, revisando táticas e estratégias e antecipando os novos passos do oponente.
3. O recesso e a troca de negociadores podem ser positivos para alterar os rumos de uma negociação emperrada e contornar um impasse ou beco sem saída.
4. Passar a “batata quente” para o oponente e nunca tomar a iniciativa de sugerir “rachar a diferença” são duas regras básicas.
5. Ousadia e tomada de iniciativa são as duas chaves que resumem as dez técnicas de fechamento; prever a preocupação do oponente com a manutenção das aparências é uma cautela indispensável.

PUBLICAÇÕES DO AUTOR

Livros

- Negociando Para Ganhar
- O Pulo do Gato em Negociação

Vídeos

- O Pulo do Gato em Vendas - 10 vídeos
- Negociando Para Ganhar
- 10 Estratégias e Táticas Avançadas de Negociação
- Marketing Prático Para Pequenas Empresas
- Transformando seu Tempo em Dinheiro
- Como Lidar com Clientes P. da Vida
- Faça Já!
- Como Atingir suas Metas
- Gerenciando Para Vender
- Como Aumentar os Lucros e Cortar Despesas
- Como Influenciar Qualquer Pessoa
- Clientes Internos e Satisfeitos

EDUCAÇÃO EXECUTIVA ONLINE

Conheça todos os nossos títulos:

Desenvolvimento Gerencial

- Administração de Compras
- Administração Estratégica
- Gestão de Projetos
- Gestão de Tempo
- Liderança
- Direito Empresarial
- Gestão da Tecnologia da Informação
- Redação Empresarial
- Tendências em Gestão Empresarial
- Etiqueta Empresarial
- Planejamento e Gestão de Carreira
- Plano de Negócios

Finanças

- Matemática Financeira
- Contabilidade Financeira e Gerencial
- Finanças Empresariais
- Gerência Financeira na Prática
- Economia

Marketing e Vendas

- Gerência de Marketing
- Marketing Estratégico
- Técnicas de Vendas
- Gestão de Representantes Comerciais
- Negociação
- Prospecção e Fidelização de Clientes
- Marketing de Relacionamento e CRM

Recursos Humanos

- Administração de Recursos Humanos
- Departamento Pessoal Modelo
- Gestão de Cargos e Estratégias de Remuneração
- Gestão de Equipes

Operações

- Logística
- Como Reduzir Custos em Telefonia
- Redução de Custos e Soluções em Telefonia e Dados
- 6 Sigma

Lançamentos de novos títulos todos os meses. Confira em nosso site.

Informações:

(11) 3177 - 0770

cursos@catho.com.br

www.cathocursos.com.br



**EDUCAÇÃO
EXECUTIVA**

NEGOCIAÇÃO

Márcio Miranda



**EDUCAÇÃO
EXECUTIVA**

Central de atendimento:

(11) 3177-0770

cursos@catho.com.br

www.cathocursos.com.br