

A abordagem de **ganhos mútuos** difere das demais abordagens por ser um conjunto de princípios e estratégias que permite: (a) maximizar as chances de cada uma das partes em encontrar seus interesses; e (b) criar e manter um bom relacionamento entre as partes que estão negociando. Essa abordagem garante que o processo seja eficiente e que haja um menor desgaste entre as partes, caso o acordo não seja alcançado. O foco central da **abordagem de ganhos mútuos** está nos interesses, não em posições.

## 2.2 Etapas do processo de negociação

São quatro as **etapas do processo de negociação** utilizadas na abordagem dos ganhos mútuos: preparação, criação de valor, distribuição de valor e implementação/monitoramento.

- **Preparação:** refere-se ao que se faz antes de iniciar um processo de negociação.
- **Criação de valor:** refere-se ao que se faz para explorar (compreender) os interesses de ambas as partes, criar opções de acordos e suspender as críticas para enriquecer as possibilidades.
- **Distribuição de valor:** refere-se ao que se faz para alcançar um acordo a partir da distribuição das opções definidas na criação de valor. É a etapa mais assertiva da negociação, em que acontecem os jogos de poder, comunicação e influência.
- **Implementação/Monitoramento:** refere-se ao que se faz para implementar e acompanhar, a efetivação dos acordos.

Quadro 2

### CARACTERÍSTICAS DAS ETAPAS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Preparação	Criação de Valor	Distribuição de Valor	Implementação/Monitoramento
Deixe claro as suas atribuições e defina sua equipe	Explore os interesses de ambos os lados	Comporte-se de maneira que crie confiança	Entre em acordo para o monitoramento das decisões adotadas
Estime sua BATNA e a dos outros participantes	Suspenda a crítica	Discuta padrões e critérios para "dividir o bolo"	Facilite a sustentação dos compromissos
Aperfeiçoe a sua BATNA			Alinhe os incentivos e controles organizacionais
Identifique seus interesses e os interesses das outras partes	Crie sem compromisso e sem preconceitos	Use a neutralidade para sugerir possíveis formas de distribuição	Continue trabalhando para melhorar o relacionamento
Prepare sugestões de alternativas de ganhos mútuos	Gere opções que "façam o bolo aumentar"		Use a neutralidade para resolver desacordos
Busque soluções conjuntas	Use a neutralidade para melhorar a situação	Projete acordos próximos que se reforcem	Elabore um contrato definindo direitos, deveres e penalidades

Fonte: DUZERT; SUSSKIND, 2004.

### 2.2.1 Preparação

A **preparação** é a etapa inicial e a mais importante de um processo de negociação. Uma preparação cuidadosa oferece muitos dividendos para o processo de negociação, permite que um negociador amplie, consideravelmente, as suas possibilidades de alcançar o que deseja na negociação, e que se apresente seguro, calmo, criativo e afável aos parceiros da negociação, sem precisar se colocar em posições de muito favorecimento ou de excessiva rigidez.

Para preparar uma negociação, deve-se, inicialmente, esclarecer os seus interesses e os da outra parte; deve-se considerar que um dos interesses será o de manter um efetivo relacionamento de trabalho com a(s) outra(s) parte(s) que envolve estar apto para explicar os seus interesses para os demais negociadores, antecipando suas questões sobre por que você quer e o que você quer. É importante que sejam buscadas informações sobre perfil, características, interesses, posicionamento sobre o assunto a ser tratado e sobre as pessoas que participarão do processo, como um meio para mapear as possibilidades de negociação.

Identificados seus interesses, deve-se pensar sobre o elenco de resultados possíveis, a partir das suas aspirações, buscando um melhor resultado que satisfaça seus interesses e até suas exigências mínimas, correspondendo ao que seria o mínimo aceitável. Para se determinar as exigências mínimas, deve-se examinar a BATNA, uma vez que é a melhor alternativa externa à mesa de negociação. Quanto melhor a BATNA, maior o poder que se tem em uma negociação.

Coloque-se sempre no lugar da(s) outra(s) parte(s), e imagine quais seriam seus interesses se estivesse no lugar da outra pessoa. Utilize o recurso da pesquisa para aprender sobre os interesses, as aspirações e a BATNA dos negociadores envolvidos. Sua proposta causará um impacto sobre a percepção do outro, sobre a sua credibilidade e seu profissionalismo. Para uma melhor preparação, busque:

- antecipar suas questões sobre por que você quer e o que você quer;
- pensar sobre o elenco de resultados possíveis, definindo qual o resultado mínimo aceitável;
- utilizar o recurso da pesquisa para aprender sobre os interesses, as aspirações e a BATNA dos parceiros de negociação.

As negociações não devem ser vistas como uma tentativa de resolver diferenças ou de se chegar a um consenso por meio

de soluções do tipo “mínimo denominador comum”. Deve-se buscar resultados que maximizem os interesses das duas partes, à luz da abordagem dos ganhos mútuos, cujo resultado seja o melhor para todos.

### *Exemplo de preparação*

#### Como definir uma estratégia?

Caso: uma negociação salarial com possibilidade de greve por dois dias, caso não se chegue a um acordo.

É importante que seja definida uma estratégia de negociação na fase de preparação.

Interesse da empresa: manter o aumento definido pelos índices da categoria.

Interesse dos funcionários: ter um percentual de aumento salarial superior ao índice da categoria.

Preparação:

A **direção da empresa** identificou algumas opções para oferecer aos funcionários, tais como: aumento de salário inferior ao desejado, mudança nos horários de trabalho, pagamento dos dias de greve, possibilidade de demissão ou da manutenção em seus postos de trabalho aos grevistas.

Os **trabalhadores** e os representantes sindicalistas contam com a mobilização e a disciplina dos grevistas para cumprir as orientações emanadas do sindicato. A ameaça de novos movimentos sociais alerta sobre o impacto da greve sobre os resultados financeiros da empresa, a possibilidade de arranhar a imagem da empresa para sociedade e para a mídia, e o impacto sobre os acionistas e a própria direção geral.

As partes deverão avaliar na preparação:

Os desafios e as estratégias dos negociadores (diretoria e sindicato) são diferentes. Se a direção definir pela manutenção do percentual já aprovado para o aumento do salário a qualquer custo,

os representantes do sindicato não irão ganhar nada em insistir sobre o custo financeiro da greve para a empresa, por outro lado, poderão mobilizar a diretoria para a exposição negativa que a greve e a atitude intransigente da direção poderão acarretar para a empresa. Se o tempo é um fator importante para a empresa, os sindicalistas poderiam tentar obter mais poder ameaçando com uma greve de longo prazo.

#### Problema da preparação:

O problema aparece quando os negociadores ignoram quais são seus adversários e os verdadeiros desafios da discussão. Assim, torna-se muito relevante a necessidade da preparação para colher informações estratégicas para que as partes possam, cuidadosamente, dirimir os pontos sobre os quais o interlocutor parece ser intransigente.

#### Por que negociar?

Uma negociação exige tempo e energia. Na etapa de preparação é necessário perguntar qual o seu objetivo na negociação, verificar o porquê e para quê.

Podem existir diversos motivos para se negociar. Por exemplo, sabe-se que no Marrocos quando se negocia um produto, os vendedores desejam a todo custo barganhar, ou seja, eles veem a negociação como um jogo de prazer e de cumplicidade.

Negociar também pode ser um motivo da vida cotidiana. É normal discutir o preço de um carro ou negociar os juros de um empréstimo com seu banco. No entanto, é importante avaliar alternativas, perguntando-se sempre o porquê da negociação, ou se é, realmente, necessário negociar. No caso de um empréstimo bancário, deve-se perguntar a si mesmo se existe outra fonte de financiamento, como pedir empréstimo para algum parente ou até mesmo vender um objeto pessoal para não fazer um financiamento. No caso de uma negociação salarial, um aumento salarial seria a única fonte de interesse ou você estaria disposto a aceitar alguns

benefícios indiretos? Fazendo essas perguntas, você será capaz de achar outras soluções, denominadas MAANA ou BATNA, que significa buscar a sua melhor alternativa para um acordo não negociado e também abrir novas perspectivas com o seu interlocutor para buscar proposições e opções para desbloquear um impasse.

Cada negociação é diferente da outra, os elementos e as pessoas que estão em jogo são diferentes. É importante ter um diagnóstico da negociação para que se possa dimensionar o tempo e definir quais elementos deverão ser priorizados nessa etapa de preparação.

- **Interesses:** o que está sendo negociado? O que eu desejo com essa negociação? O que a outra parte deseja?
- **Opções:** o que cada uma das partes poderia oferecer a outra parte? Qual o conjunto de oportunidades que as duas partes desejariam e o que poderia ser oferecido à outra parte sem prejuízos?
- **Poder:** qual o plano alternativo à negociação que cada uma das partes dispõe caso não alcance um acordo?
- **Padrão:** cada uma das partes é tratada com justiça? Os critérios utilizados são consistentes?
- **Comunicação/Cognição:** as partes estão prontas para ouvir atentamente uma à outra? As partes sabem falar de uma forma clara?
- **Relacionamento:** como negociar e preservar o relacionamento de longo prazo?
- **Compromisso:** depois de fechado o acordo, quais as ações para a execução do acordo?
- **Contexto:** em que ambiente e quais são os condicionantes que envolvem essa negociação?
- **Conformidade legal:** quais os aspectos legais que irão lastrear toda a negociação até a elaboração do contrato final?

- **Tempo:** qual o tempo que se dispõe para a negociação? Como utilizá-lo estrategicamente para a realização dos objetivos?

No Capítulo 3 serão analisados, mais detalhadamente, os elementos acima relacionados.

## 2.2.2 Criação de valor

**Criar valor** constitui a etapa da negociação em que prevalece o comportamento cooperativo. Criar valor significa buscar soluções que sejam vantajosas e permitam expandir o conjunto de opções de benefícios mútuos viáveis para ambas as partes; representa alcançar benefícios mútuos, melhorando as possibilidades em conjunto e evitando uma possível escalada de conflitos.

56 Mapear os interesses, realizar conversas exploratórias, alinhar as preferências, trabalhar o conhecimento para definir conjuntamente o problema e buscar perceber o que está por trás das palavras também fazem parte da criação de valor. Não existe resolução conjunta de um problema, se não existir uma definição comum do problema. Por exemplo, se houver uma negociação a respeito da venda e da entrega de toneladas de milho, deve haver entre as partes um alinhamento sobre o tipo de milho que está sendo tratado: milho em espiga ou em grãos, que, no caso do transporte, vai diferir significativamente.

Na maioria das negociações, o valor potencial das ações conjuntas não é óbvio desde o início, porém as diferenças entre os negociadores constituem a matéria-prima para a criação de valor, como interesses divididos, diferentes visões, ideologia ou normas de equidade. Para gerar opções de **ganhos mútuos**, é importante que as informações estejam disponíveis, que a comunicação seja clara, tenha criatividade, enfatizando a resolução conjunta de problemas. Além dessas, ainda se deve:

- explorar os interesses das outras partes, muito mais do que se manter posicional. Ao invés de discutir as posições contra ou a favor, deve-se buscar informações para construir uma opção diferente que satisfaça a ambas as partes, a partir da capacidade de compreensão dos interesses que estão envolvidos na negociação;
- buscar fazer a outra parte compreender as razões que estão por trás das coisas que você deseja. Tenho certeza de que só conseguirei alcançar meus interesses se permitir que a(s) outra(s) parte(s) esteja(m) informada(s) sobre quais são esses interesses (Dilema do Negociador). Não se deve fazer julgamentos sobre as ideias que foram criadas; quanto maior o número de ideias, maior o número de oportunidades para se criar opções que poderão enriquecer o resultado de uma negociação.

Caso as partes tenham dificuldades em conversar – por força de uma questão difícil, ou por uma estratégia de negociação frágil, ou por ambas –, pode-se chamar uma terceira pessoa para interceder na comunicação (*vide* “Formas de negociação”, no Capítulo 4).

Em geral, os negociadores só têm acesso às suas próprias preferências. Como podem criar valor quando lhes falta o conhecimento das posições e preferências da outra parte?

### 2.2.2.1 Estratégias a serem utilizadas para a criação de valor:

#### 1 Cultive confiança e compartilhe informações

Compartilhar com o outro negociador informações sobre suas preferências, especialmente os valores que você atribui às diferentes questões. As empresas devem desenvolver relacionamentos de confiança com base em afinidades, como uma subcultura semelhante ou anos de trabalho conjunto. Os benefícios de longo prazo são mais importantes que os ganhos isolados.

Deve-se definir uma regra de distribuição antes de compartilhar valor. Estabelecido o entendimento, pode-se compartilhar informações com segurança.

## 2 Faça perguntas

Caso não seja conveniente compartilhar informações, faça perguntas para compreender os interesses da outra parte tão bem quanto possível. A maioria das pessoas tende a considerar as negociações, primordialmente, uma oportunidade para influenciar/persuadir a outra parte; muitos falam mais do que ouvem.

## 3 Revele informações estrategicamente

Caso não seja conveniente compartilhar informações e seja difícil obter respostas às perguntas, revele informações estrategicamente. Só dê algumas informações suas, sem, entretanto, revelar a sua BATNA, pois essa informação ancorará o resultado final. Revele informações de menor importância, muito focadas nas trocas que se deseja fazer e com pouco significado.

## 4 Faça múltiplas ofertas simultaneamente

Não se deve colocar, de imediato, uma oferta na mesa, antes da coleta de informações. Se for colocado à mesa um conjunto de alternativas, estar-se-á oferecendo ao outro negociador a possibilidade de conhecer melhor nossa posição.

Ao fazer variadas ofertas, a empresa aparenta ser mais flexível e tem a oportunidade de coletar informações valiosas, permitindo que sejam identificadas novas oportunidades para trocas.

## 5 Busca por acordos e pós-acordos

Uma vez encontrado o acordo, os negociadores devem buscar uma terceira parte para ajudá-los a buscar um acordo com superioridade de Pareto, ou seja, buscar um acordo que seja melhor

para as duas partes do que o acordo inicial. A vantagem de já ter alcançado um primeiro acordo distensiona a negociação permitindo que as partes possam, a partir de uma posição já garantida, buscar um resultado melhor.

Exemplo:

Considerando a distribuição de determinado espaço entre dois diferentes grupos. As propostas sempre recaem sobre a oportunidade de divisão em partes, de forma que o total seja igual a 100%, podendo ser 40% + 60%, ou 30% + 70%. Dependendo do negócio, “**umentar o bolo**” significaria propor 40% + 80%, totalizando 120%. Pode-se considerar que os 20% excedentes se referem a recursos comuns às duas partes. Se a negociação fosse referida à divisão de uma área para lazer entre dois interessados, poder-se-ia considerar que, em vez de criar duas cantinas, poder-se-ia ter uma só cantina atendendo aos dois grupos interessados. Cada uma das áreas teria no seu projeto uma cantina que somadas totalizaria os 120%, com a interseção dos 20%.

### 2.2.3 Distribuição de valor

A **distribuição de valor** é a etapa crucial, pois é o momento em que, efetivamente, ocorre a negociação. É um momento assertivo e competitivo, em que a tensão aparece para justificar os valores. Nessa etapa as pessoas podem criticar e buscar justificativas sobre a primeira proposta ofertada – a âncora –, devem alinhar as percepções das alternativas para alcançar um acordo, efetivar compromissos, influenciar aspirações, adotando posições mais fortes e manipulando padrões de concessões. Com o domínio dessas táticas, uma parte poderá conseguir vantagens em influenciar a percepção da outra parte.

Quando existe **confiança** entre as partes, é muito fácil distribuir valor. Quanto mais uma parte se coloca confiável em uma negociação, mais a outra parte se colocará disponível para escutar as razões e os argumentos sobre como deverá ser “dividido o bolo”.

No caso de existirem **questões fortes individuais** para a escolha de duas grandes questões, pode ser negociada uma opção para cada uma das partes ceder um pouco à outra (*trade-off*). Caso não haja possibilidade de se fazer diretamente uma composição de acordos entre as partes, um outro caminho para resolver essa disputa é o **acordo contingencial**.

O acordo contingencial permite que quando uma parte está em dúvida quanto à capacidade da outra parte em cumprir o acordo, definem-se condições que vinculem o cumprimento do acordo no futuro a uma alteração ou ao cancelamento dos termos iniciais do acordo. Caso uma condição do acordo não seja cumprida, uma determinada condição se torna sem efeito.

Uma outra estratégia que facilita a distribuição de valor a partir de um conjunto de opções é a **definição de critérios** – princípios, objetivos ou padrões – que levem as partes a realizarem as escolhas dentre as várias opções. Nesse contexto, o objetivo não é definir o que é “certo ou errado”, e sim definir alguma opção que seja aceitável para ambas as partes e que seja razoável para a tomada de decisão.

Poderão existir situações em que uma das partes percebe que tiraria mais vantagem se violasse o acordo. Nesses casos, se ambas violarem o acordo, ambas irão perder. Para que não haja esses problemas, arbitra-se uma multa para os **casos de não cumprimento do acordo**.

Criar e distribuir valor são processos integrados em uma negociação. Cada parte, em uma negociação, tende a ter razão conforme segue: se uma parte está mais aberta, ela poderá tirar vantagem e conseguir uma parte maior e melhor do resultado. Por outro lado, se a outra parte está de olho grande, você poderá adotar uma posição mais defensiva para se proteger. Da mesma forma, a utilização de força impede a criação de valor, e a competitividade busca distribuir valor individualmente expulsando a cooperação, que busca criar valor em conjunto.

#### 2.2.4 Implementação/Monitoramento

Essa etapa validará e acompanhará os acordos de forma que nenhuma das partes precise se preocupar com a violação dos resultados alcançados. Uma vez alcançado o acordo, as partes deverão avaliar se os recursos de ambas são adequados, e se permitirão a implementação do acordo.

Caso seja definido no acordo que deverão ocorrer mudanças tangíveis, deve-se acordar também uma forma de monitorar essas mudanças, criando indicadores que possam apresentar medidas de variação. Deve-se prever também no acordo quais as iniciativas que deverão ser adotadas caso o acordo não alcance os resultados esperados por ambas as partes. Também estarão definidos os direitos e deveres de cada uma das partes.

A etapa de implementação, que acompanha os resultados acordados, deve servir para a manutenção do relacionamento entre as partes. Se os resultados estiverem a contento, ambas as partes estarão bem; caso haja dificuldades, a identificação do problema e a busca de soluções conjuntas proporcionarão uma aliança mais forte entre as partes. Caso existam divergências, deve-se solicitar auxílio a terceiros (*vide* “Formas de negociação”).