

Como chegar ao sim **(Roger Fisher e William Ury)**

- Não negocie sobre posições

Negociar sobre posições produz:

- resultados sem sabedoria;
 - é ineficiente;
 - piora o relacionamento.
-
- Quando existem muitas partes a negociação posicional é sempre a pior

Como chegar ao sim

- Quatro pontos definem um método que pode ser usado em qualquer circunstância:
- **Pessoas:** separar as pessoas dos problemas
- **Interesses:** focar nos interesses, não nas posições
- **Opções:** invente opções múltiplas, buscando ganhos mútuos
- **Critério:** insista para que os resultados sejam baseados em algum critério objetivo.

Como chegar ao sim

Proposição 2:

Focar nos interesses, não em posições

Proposição 3:

Antes de tentar um acordo, invente opções que gerem ganhos mútuos

Proposição 4:

Insista em utilizar critérios objetivos

Dividir a negociação em 3 estágios

- Estágios da negociação:
- 1) **Análise** (obtenha informações, organize e pense sobre ela);
- 2) **Planejamento** (gere ideias a serem exploradas, quais os seus interesses, quais os mais importantes e quais os objetivos realistas)
- 3) **Discussão** (as partes se comunicam, análise os diversos interesses envolvidos, gere opções vantajosas para ambos)

O método

- 1) Separe as pessoas do problema
- 2) Focar em interesses, não posições
- 3) Invente opções para ganhos mútuos
- 4) Insista em usar critérios objetivos.

Separe as pessoas do problema

- **Antes de mais nada, os negociadores são pessoas**
Não são representantes abstratos do "outro lado", mas sim seres humanos com emoções, valores profundamente enraizados e diferentes antecedentes e pontos de vista; e são imprevisíveis.
- **Todo negociador tem duas espécies de interesses: na substância e no relacionamento**
- Todo negociador necessita de um acordo que satisfaça seus interesses substantivos.
- **A relação tende a confundir-se com o problema.**
Tendemos a tratar as pessoas e o problema como se fossem uma coisa só.
Os egos tendem a ser envolvidos nas posições substantivas.

Todo negociador tem dois tipos de interesse: na substância e na relação

A barganha posicional coloca o relacionamento e a substância em conflito. Enfocar a negociação como uma disputa sobre posições agrava o processo.

Separe o relacionamento da substância e lide diretamente com o problema das pessoas.

Percepção

Ponha-se no lugar do outro

- O modo como você vê o mundo depende do lugar onde você se encontra. As pessoas tendem a ver aquilo que querem ver. Cada lado de uma negociação pode ver apenas os méritos de sua situação e apenas as falhas do outro lado.
- Ver a situação como o outro a vê é uma das mais importantes habilidades de um negociador e não basta saber que eles veem as coisas de maneira diferente, terá que se pôr no lugar do outro para mais fácil influenciá-los

Percepções

- Não faça o outro lado o responsável pelo seu problema;
- Discuta a percepção de cada um;
- Procure por oportunidades para atuar de forma inconsistente com as percepções do outro;
- De uma parada no produto para fazer com que as pessoas tenham certeza de que participam no processo

Emoção

- Reconheça e entenda as emoções, as dos outros e as suas;
- Preste atenção aos aspectos centrais envolvidos (autonomia, afiliação, etc);
- Considere a regra da identidade (aspectos muito negativos podem ameaçar a identidade ou o respeito);

Emoção

- Torne as emoções explícitas e reconheça a legitimidade delas
- Permita que o outro lado desabafe e ajude com relação aos sentimentos negativos envolvidos;
- Não reaja a explosões emocionais

Comunicação

- Problemas com comunicação são frequentes
- Negociadores podem não estar falando uns para os outros (ou não em uma forma compreensível);
- Mesmo que esteja falando diretamente, eles podem não estar ouvindo você;
- Pode ocorrer má compreensão da mensagem

Comunicação

- O que fazer?
- 1) Ouvir atentamente e tomar conhecimento do que está sendo dito;
- 2) Deixe-me dizer o que eu entendi de sua exposição....Quando você repete uma frase do seu ponto de vista, deixa os pontos mais claros;
- 3) Fale para ser compreendido;
- 4) Fale sobre você, não sobre eles
- 5) Fale com um propósito claro.

Comunicação

- A prevenção funciona melhor
- Construa um relacionamento de trabalho
- Enfrente o problema, não as pessoas

Foque os interesses não as posições

- Por uma ampla solução, reconcilie interesses, não posições
- Os interesses definem o problema
- Por trás de posições opostas repousam interesses compartilhados, que fazem parte do conflito.

Foque os interesses não as posições

- Como identificar interesses?
- Pergunte porque?
- Pergunte porque não?
- Pense sobre as escolhas. Como elas impactam nos meus interesses? Como elas impactam no interesse do meu grupo?
- Perceba que cada lado tem interesses múltiplos.

Foque os interesses não as posições

- Os interesses mais poderosos estão baseados nas necessidades humanas básicas.
- (segurança, aspectos econômicos, senso de pertencimento, reconhecimento, controle sobre a vida)
- Faça uma lista dos vários interesses de cada lado.
- Faça os seus interesses virem à tona: seja específico, peça para o outro lado mostrar o que está errado em seu argumento (seja aberto)

Foque os interesses não as posições

- Reconheça seus interesses como uma parte importante do problema;
- Coloque o problema antes de sua resposta;
- Olhe adiante não para o passado;
- Seja concreto, mas flexível;
- Seja duro com o problema, mas seja brando com as pessoas;
- Negociando duramente por seus interesses não significa ser fechado para o outro ponto de vista (pelo contrário).

Não culpe o outro por seu problema

- É fácil incorrer no modelo da atribuição de culpa, especialmente quando se acha que o outro lado é realmente responsável. Contudo, ainda que a atribuição de culpa seja justificada, ela é geralmente contraproducente.
- Colocado sob ataque, o outro lado torna-se defensivo e resiste ao que você tem a dizer, deixando de ouvir, ou então procurando retaliar com seu próprio ataque. Atribuir culpa enreda firmemente as pessoas no problema.

Discuta as percepções de cada um

- Uma das formas de lidar com percepções diferentes consiste em explicitá-las e discuti-las com o outro lado.
- Desde que isso seja feito de maneira franca e honesta, sem que qualquer dos lados responsabilize o outro pelo problema tal como cada um o vê, essa discussão pode fornecer a compreensão de que ambos precisam para levar-se mutuamente a sério.

Busque a oportunidade de agir de maneira contraditória às percepções do outro

- Talvez a melhor maneira de mudar as percepções de outrem consista em enviar-lhes uma mensagem diferente da que esperam.

Dê a ele um interesse no resultado, certificando-se de que ele participa do processo

- Quando você quer que o outro lado aceite uma conclusão desagradável, é crucial que o envolva no processo de chegar a essa conclusão, se não for envolvido, é muito pouco provável que o outro aprove.
Isso é precisamente o que as pessoas tendem a não fazer.
- Quando se tem um problema com que é difícil lidar, há um impulso para deixar a parte mais árdua para o fim.
O acordo torna-se mais fácil quando ambas as partes sentem-se donas das ideias.

Invente opções para ganhos mútuos

- **Diagnóstico**, na maioria das negociações existem quatro maiores obstáculos para a formação de opções:
 - 1) julgamento prematuro;
 - 2) busca de uma resposta simples;
 - 3) assumir uma “torta fixa”
 - 4) pensar que resolver o problema deles é problema deles

Invente opções para ganhos mútuos

- **Prescrição**
- Separe inventar de decidir
- Faça um brainstorming para a geração de possibilidades, mas antes disso:
 - 1. Defina o seu propósito;
 - 2. Escolha poucos participantes;
 - 3. Mude o ambiente (não use o mesmo das discussões diárias);
 - 4. Construa uma atmosfera informal;
 - 5. Escolha um facilitador.

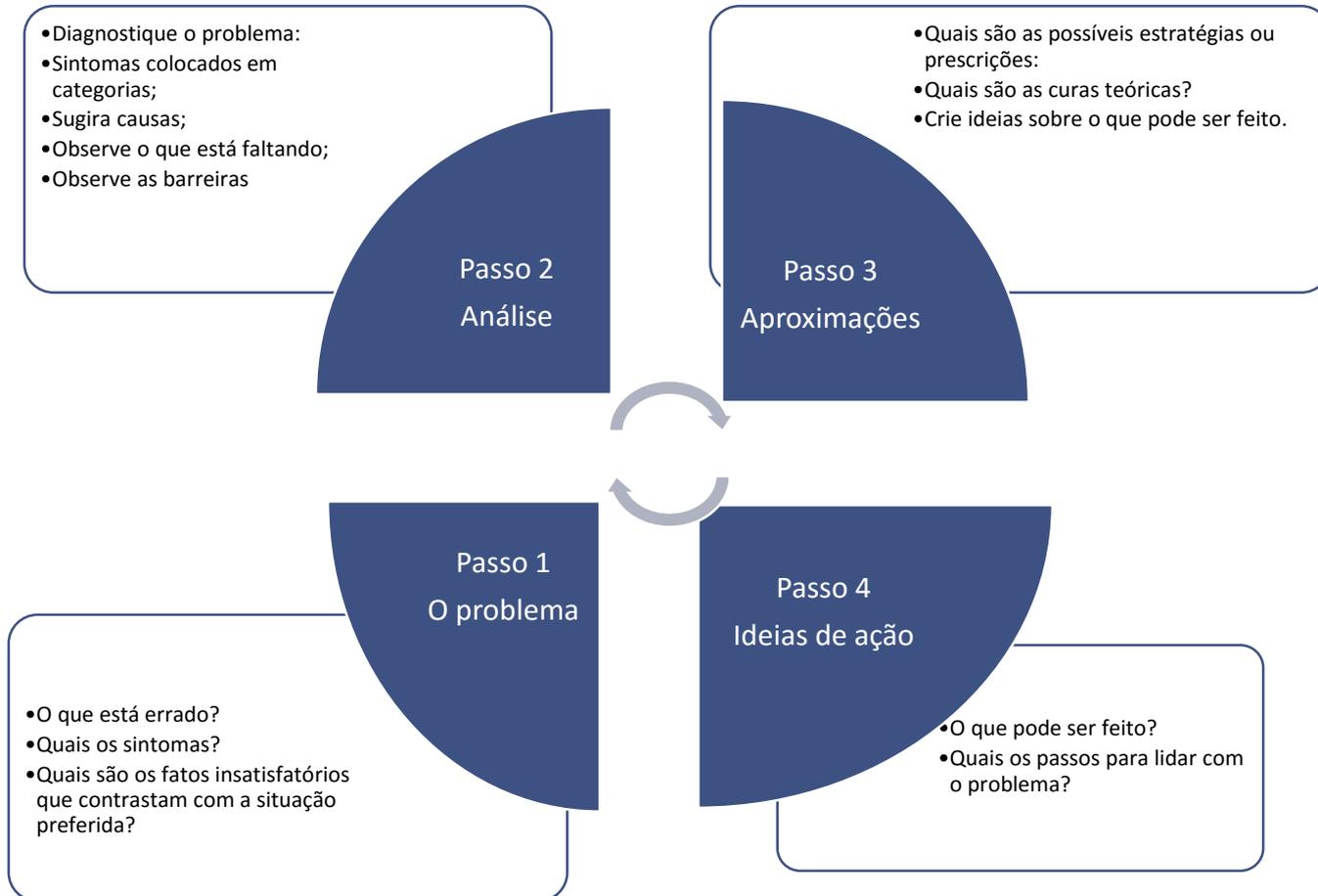
Invente opções para ganhos mútuos

- Durante o brainstorming
- 1. Posicione os participante lado a lado enfrentando o problema;
- 2. Deixe claro as regras, inclusive a de não ser crítico;
- 3. Realize o brainstorming;
- 4. Grave as ideias em um vídeo.

Invente opções para ganhos mútuos

- Depois do brainstorming
 - 1. Selecione as ideias mais promissoras;
 - 2. Invente melhorias para essas ideias;
 - 3. Reserve um tempo para avaliar e decidir.
-
- Considere um brainstorming com o outro lado.

Os quatro passos para inventar opções



Invente opções para ganhos mútuos

- Invente acordos com diferentes forças
- Mude o escopo do acordo proposto
- Busque ganhos mútuos (identifique interesses comuns)
- Compreenda as diferenças (de interesses, de crenças, de valores no tempo, horizonte de tempo, aversão ao risco)
- Pergunte pelas preferências deles;
- Torne a decisão fácil (fazer ameaças não é suficiente, ofertas geralmente são mais aceitas).

Insista em usar um critério objetivo

- As negociações por princípios produzem acordos mais amigáveis e eficientes.
- Existem três pontos básicos a lembrar:
- 1) Estruture cada aspecto conjuntamente buscando critérios objetivos;
- 2) Razões e estar aberto à racionalidade são os aspectos básicos mais apropriados a serem aplicados;
- 3) Nunca ceda a pressões, somente a princípios.

O motivo por que se negocia é para produzir algo melhor do que os resultados que seria possível obter sem negociar.

- ***MAANA (Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo)***

Esse é o padrão em relação ao qual qualquer proposta de acordo deverá ser medida. É o único padrão capaz de protegê-lo de aceitar termos demasiadamente desfavoráveis e de rejeitar termos que seria de seu interesse aceitar.

Sua MAANA não é apenas uma medida melhor, como tem também a vantagem de ser suficientemente flexível para permitir a exploração de soluções imaginativas. Em vez de excluir qualquer solução que não corresponda a seu piso mínimo, você poderá comparar as propostas e verificar se elas atendem melhor a seus interesses.

A geração de possíveis MAANAS exige três operações distintas:

- Inventar uma **lista de providências** que você poderia tomar caso não se chegue a um acordo;
- **Aperfeiçoar algumas das ideias** mais promissoras e convertê-las em opções práticas;
- **Escolher provisoriamente a opção** que se afigura como a **melhor**.

Considere a MAANA do outro

- Se a MAANA do outro for tão boa que ele não ver nenhuma necessidade em negociar com bases no méritos, considere o que você pode fazer para modificá-la.
- Quando ambas melhores alternativas para à negociação de um acordo são atraentes, é bem possível que seja melhor não chegar a nenhum acordo.

E Se Eles Não Quiserem Jogar?

- Há três abordagens básicas :
- A *primeira* está centrada **no que você pode fazer**. Se isso não surtir efeito e o outro continuar a usar a barganha posicional,
- A *segunda* estratégia, está centralizada **no que *ele* pode fazer**. Tal estratégia opõe-se às motivações básicas da barganha posicional de tal forma que orienta a atenção do outro para os méritos. A essa estratégia chamamos de *jiu-jitsu da negociação*.
- A *terceira* abordagem concentra-se **no que pode ser feito por um terceiro**, treinado para centralizar a discussão nos interesses, opções e critérios.

O jiu-jitsu da negociação

- *Quando o outro o pressiona intensamente, você tende a pressioná-lo de volta.*
- No entanto, se o fizer, acabará por entrar no jogo da barganha posicional.
- *Não contra-ataque* quando o outro declarar suas posições, não as rejeite, use a sua habilidade para esquivar-se e direcionar a força do outro no sentido que lhe interessa.
- Ao em vez de resistir à força dele, canalize-a para a exploração de interesses, a invenção de opções de lucro mútuo e a busca de padrões independentes.

Tipicamente, o "ataque" do outro consiste em três manobras:

- **Declarar firmemente uma posição;**
- **Atacar suas ideias;**
- **Atacar você.**
- Quando o outro lado expuser sua posição, não a rejeite nem aceite. Trate-a como uma opção possível. Procure os interesses por trás dela, busque os princípios que ela reflete e pense em meios de aprimorá-la.

Críticas e ataques

- Em vez de resistir às críticas do lado oposto, solicite-as. Em vez de pedir-lhe que aceite ou rejeite uma ideia, pergunte-lhe o que há de errado com ela. Outra maneira de canalizar criticar num sentido construtivo é inventar a situação e pedir a orientação do outro.
- Ataques- resista à tentação de defender-se ou atacá-lo. Em vez disso, relaxe e deixe-o desabafar. Ouça-o, mostre compreender o que ele está dizendo e, quando ele tiver terminado, reformule o ataque feito a você como um ataque problema.

Perguntas/Silêncio/Respostas

- Use perguntas em vez de afirmações, as afirmações geram resistência, ao passo que perguntas geram resposta. As perguntas não constituem alvos de mira nem posições a serem atacadas. Elas não criticam, instruem.
- O silêncio é uma de suas melhores armas, muitas vezes cria uma impressão de um impasse, que o outro lado sente-se constrangido a romper, seja respondendo a sua pergunta, seja formulando uma nova sugestão.
- Quando você fizer perguntas aguarde as respostas. Algumas das negociações mais eficazes que você pode fazer são aquelas em que você não diz nada.

Considere a técnica do texto único

- Se você não conseguir mudar o processo para uma busca de solução com base nos méritos, talvez um terceiro possa fazê-lo com maior facilidade do que uma das pessoas diretamente envolvidas, o mediador separa as pessoas do problema e orienta a discussão para os interesses e opções, além disso, frequentemente sugere uma base imparcial para a resolução das diferenças.
- A **técnica do texto único** é de grande valia para as negociações entre duas partes envolvendo um mediador. Nas grandes negociações multilaterais, é quase essencial, é necessário algum meio de simplificar o processo decisório, essa técnica atende a essa finalidade.

A Abordagem Sistêmica na Negociação

Martinelli e Almeida

Origem da Teoria dos Sistemas no Campo da Administração

Introdução

- Biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy:
 - Base da teoria dos sistemas (TS) - 1937
 - Ciência tratava de maneira fragmentada muitos problemas
 - Importância da interdependência das partes
 - Necessidade de um tratamento complexo para uma realidade complexa



Introdução

- 1951: Teoria Geral dos Sistemas (TGS)
 - Extensão dos conceitos para várias Ciências
 - Visão holística de todo sistema organizacional
 - Organizações como partes de um sistema aberto
 - Buscar teorias para entendermos a realidade em que vivemos

Definição de Sistemas

- Sistemas
 - Conjunto de elementos que se relacionam e se mantêm ligados direta ou indiretamente, de maneira mais ou menos estável e cujo comportamento persegue algum tipo de objetivo. (Debortoli)
- Martinelli
 - A TGS fornece uma perspectiva essencial para desenvolver as ciências sociais e estudar organizações
- Anos 60 difusão para área de administração

Considerações básicas do enfoque sistêmico

- **Os objetivos do sistema total:** metas e direção
- **O ambiente do sistema:** “lado de fora”
- **Os recursos do sistema:** fatores internos
- **Os componentes do sistema:** atividades que contribuem para os objetivos
- **A administração do sistema:** planejamento e controle

A Evolução do Conceito

| Autores | Definição | Conceito chave |
|---------------------|--|--|
| Cohen (1980) | Negociação é o uso da informação e do poder com fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão”. | Informação e Poder |
| Nierenberg (1981) | Negociação é um processo que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes. | Satisfação dos dois lados Relacionamento de Longo prazo |
| Fisher e Ury (1985) | Negociação é um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta. | Comunicação |
| Sparks (1992) | Negociação implica caracteristicamente uma troca de dar e receber entre o negociador e o oponente, que tentam chegar a uma conclusão agradável ou aceitável no ajuste de um problema ou disputa. | Satisfação das partes |

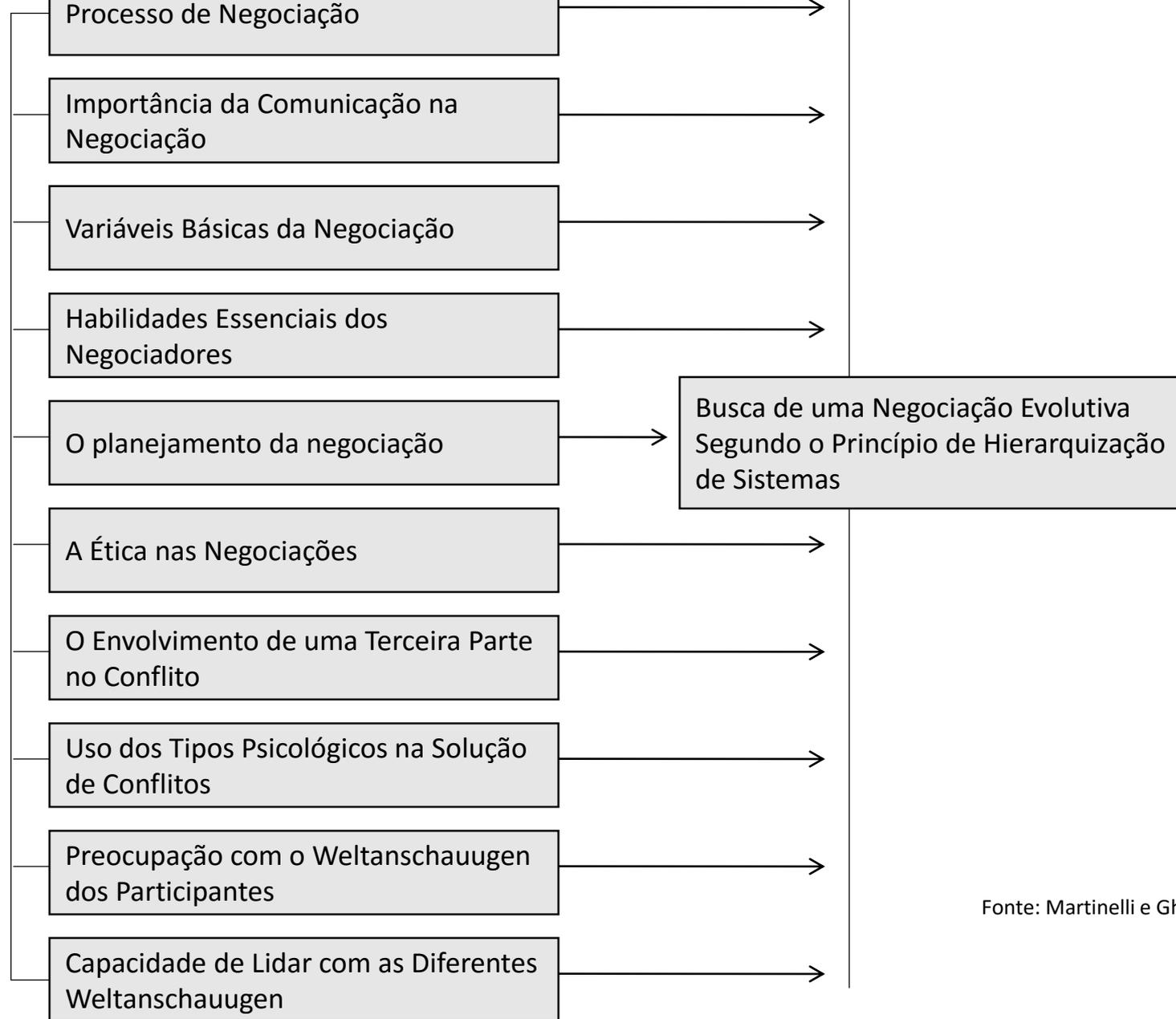
A Evolução do Conceito

| Autores | Definição | Conceito chave |
|--|--|---|
| Acuff (1993) | Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo sustentável sobre diferentes ideias e necessidades. | Comunicação Acordo Sustentável |
| Steele, Murphy e Russill (1995) | Negociação é um processo no qual as partes se direcionam de suas posições divergentes para um ponto em que se possa alcançar um acordo. | Busca do acordo comum |
| Hodgson (1996) | Negociação é uma atividade que envolve um elemento de negócio ou barganha, que permite ambas as partes alcançarem um resultado satisfatório. | Barganha Satisfação dos dois lados |

A Evolução do Conceito

| Autores | Definição | Conceito chave |
|---------------------------|--|--|
| Kozicki (1998) | Negociação é a arte de se alcançar um acordo, resolvendo as diferenças por meio do uso da criatividade. Envolve dois lados tentando chegar a um acordo, uma solução que, idealmente, deixará ambas as partes felizes – a clássica solução ganha-ganha. | Busca de novas alternativas Ganha-ganha |
| Scare e Martinelli (2001) | Negociação é um conceito em contínua formação, que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados. | Conceito ainda em formação Ganha-ganha |

Perspectiva da Negociação em um Contexto Sistêmico



Fonte: Martinelli e Ghisi, 2006

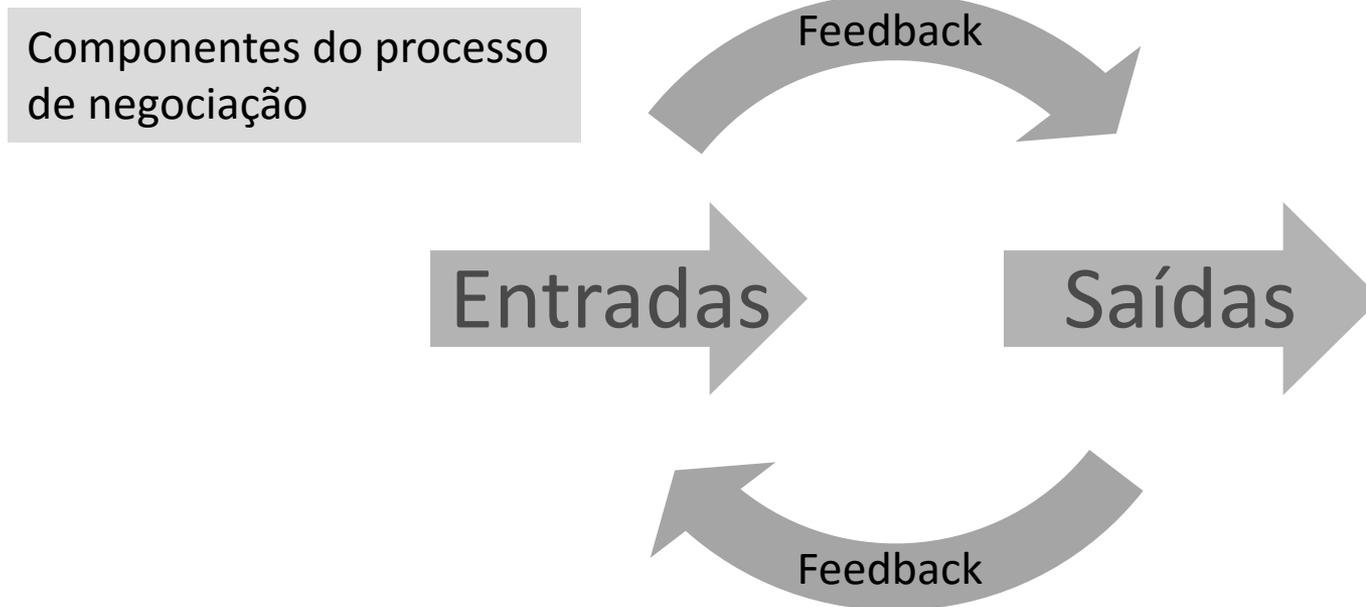
O Enfoque Sistêmico

- Nos permite “enxergar sistemas” e sua complexidade
- Aspectos presentes no enfoque sistêmico dos estudos
 - **Complexidade:** muitos detalhes
 - **Dinamismo:** partes em constante mudança
 - **Probabilismo:** elementos de comportamento aleatório
 - **Integridade:** partes agem como uma unidade
 - **Abertura:** ambiente afeta e é afetado pelas partes

O Processo da Negociação

Como podemos definir um sistema

- Como uma transformação de entradas (estímulos) em saídas (respostas): Visão sistêmica como processo



Entradas

- Diferenças individuais
- Valores pessoais
- Interesses comuns
- Relacionamento humano
- Uso da informação e do poder
- Comunicação Bilateral
- Participação no processo
- Barganha
- Flexibilidade

Saídas

- Conquista de pessoas
- Concessões
- Persuasão
- Satisfação das necessidades
- Decisão conjunta
- Acordo
- Solução do conflito
- Benefícios do conflito
- Benefícios duradouros

Entradas

- Diferenças individuais (quais relevantes?)
- Valores pessoais (quais relevantes?)
- Interesses comuns (quais?)
- Relacionamento humano (existia?)
- Uso da informação e do poder (assimetria? Origem?)
- Comunicação Bilateral (existiu?)
- Participação no processo (de quem?)
- Barganha (o que?)
- Flexibilidade (em que nível?)

Saídas

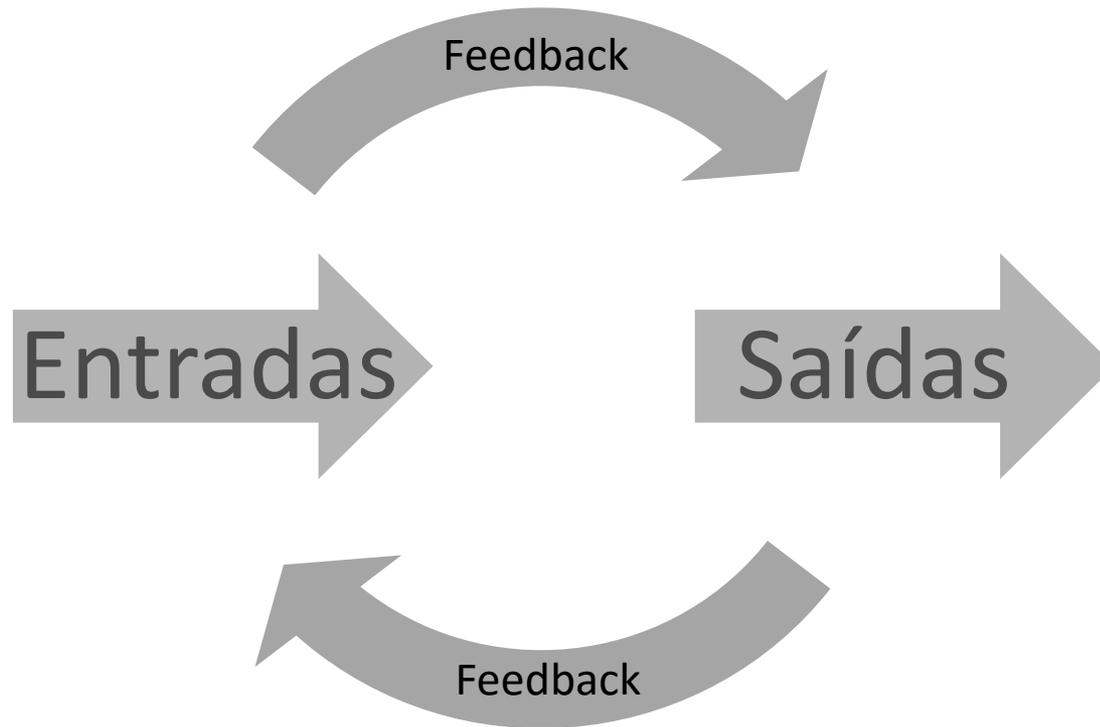
- Conquista de pessoas?
- Quais concessões foram feitas?
- Necessidades foram satisfeitas?
- Qual foi o acordo?
- Conflito foi solucionado?
- Benefícios do conflito?
- Existiram benefícios duradouros?

Saídas

- Conquista de pessoas
- Concessões
- Persuasão
- Satisfação das necessidades
- Decisão conjunta
- Acordo
- Solução do conflito
- Benefícios do conflito
- Benefícios duradouros
- Visão estratégica

Analisando o Processo da Negociação sobre um Enfoque Sistêmico

Uma outra visão - Negociação ganha-perde

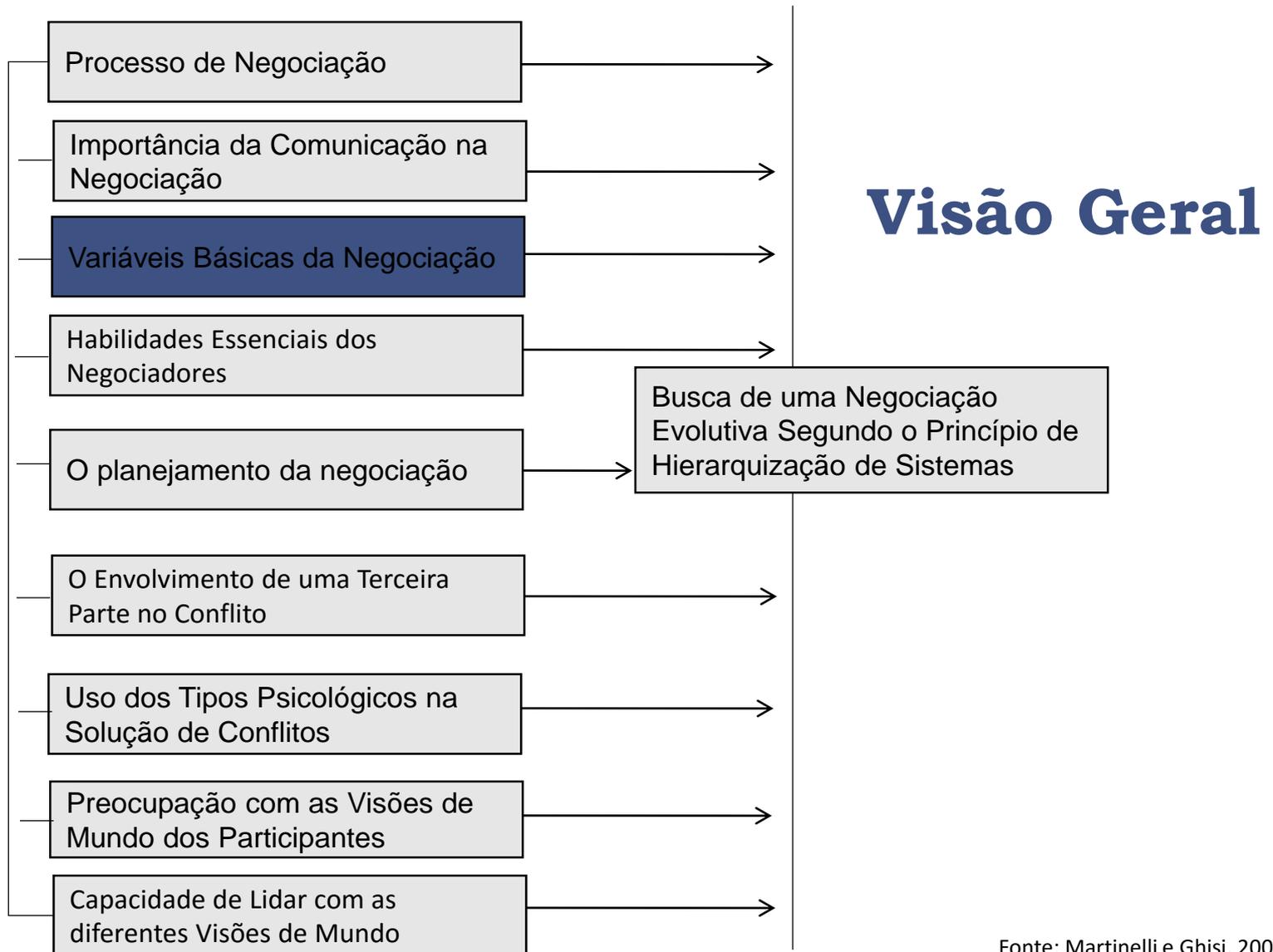


Entradas Negativas

- Diferenças individuais e valores pessoais
- Conflitos
- Manipulação do poder e da informação
- Ausência de participação
- Limites rígidos

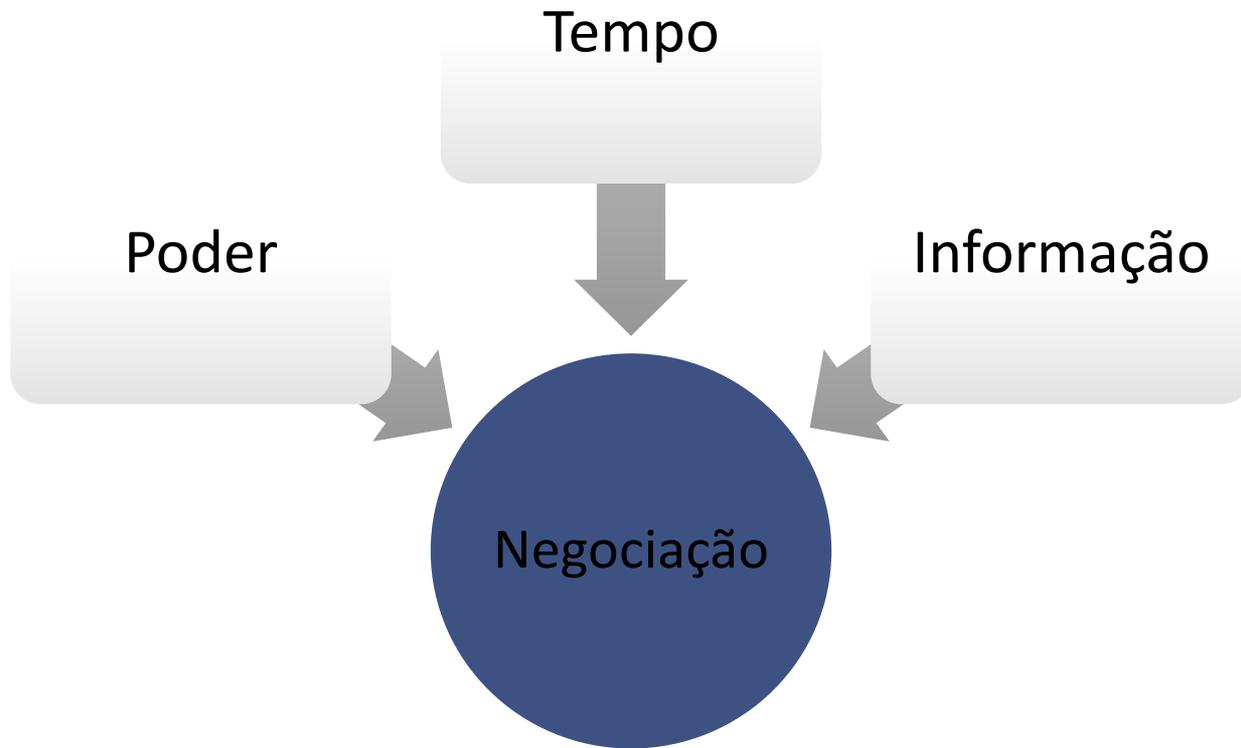
Saídas Negativas

- Concessões e rendições
- Decisão imposta
- Satisfação de uma parte
- Empate forçado
- Desacordo



Identificação da Variáveis Básicas

As Variáveis Básicas

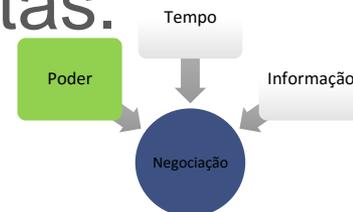


O Papel da Variável Poder no Processo de Negociação

“Se quiser por a prova o caráter de um homem, dê-lhe poder” Abraham Lincoln

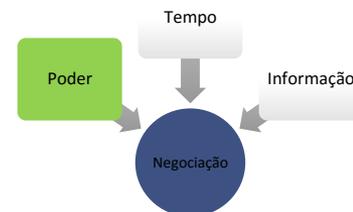
O que é Poder?

- É a maneira de ir de um lugar a outro
- Traz a idéia de conotações negativas (controle, força, autoridade)
- Capacidade de provocar os resultados que se desejam
- Capacidade de conseguir que as coisas sejam feitas do modo que querem que sejam feitas.



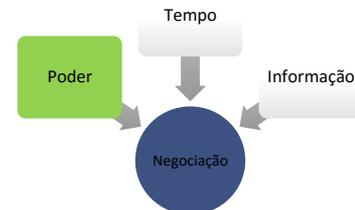
O que Fazer para Administrar os Fatores de Poder?

- Reconhecer a discrepância do poder
- Modificar os desequilíbrios do poder
- Reconhecer o risco pelo uso do poder
- Evitar o uso de argumentos baseados no poder
- Evitar/Reduzir a manipulação
- Usar ferramentas lógicas (apoio)



Os Tipos de Poder

- Poderes Pessoais:
 - Poderes inatos, presentes em qualquer situação
- Poderes Circunstanciais:
 - Enfocam a situação, o momento, o tipo de negociação e a influência do meio nessa situação.



Poderes Pessoais

| | |
|---------------------------------------|--|
| Poder da moralidade | Esse poder esta ligado a cultura de cada região. Está relacionado com o conceito de certo ou errado |
| Poder da persistência | Está relacionado com a capacidade do negociador em persistir nas suas negociações. |
| Poder da capacidade persuasiva | Envolve a persuasão do outro lado, de forma a mostrar a importância do que está negociando. |
| Poder da atitude | O negociador tem que ter a atitude de se preocupar com os negócios mas não de forma excessiva. Assim pode conseguir melhores resultados de uma maneira mais agradável. |

Poderes Circunstanciais

| | |
|--------------------------------|---|
| Poder da legitimidade | Esse poder está ligado com a legitimidade das informações. Os negociadores podem questioná-lo quando conveniente. |
| Poder dos riscos | A disposição do negociador em correr riscos com uma mistura de bom-senso e coragem faz parte da definição deste risco |
| Poder do compromisso | A característica deste poder está no comprometimento das pessoas. O risco fica diluído, e o envolvimento aumenta. |
| Poder da especialização | Este poder está relacionado com o conhecimento técnico do negociador, o que gera respeito pela outra parte. |

Poderes Circunstanciais

| | |
|--|--|
| Poder de conhecer as necessidades | Este poder exige o conhecimento das verdadeiras necessidades das partes para que bons acordos possam ser executados. |
| Poder do investimento | Os investimentos feitos estão relacionados à ação final dos negociadores. Dependendo do quantidade de investimentos feitos inicialmente a disposição do negociador é alterada. |
| Poder da recompensa e da punição | Esse envolve o conhecimento das necessidades das pessoas, de modo a ter controle sobre o comportamento destas. |
| Poder da identificação | O negociador de buscar com que o outro lado se identifique com ele. Quanto maior a identificação melhor o relacionamento |

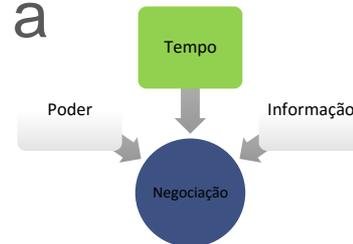
Poderes Circunstanciais

| | |
|------------------------------|---|
| Poder da concorrência | A pessoa cria uma disputa com o fim de aumentar o valor do bem negociado. |
| Poder de barganha | Envolve a capacidade do negociador em influenciar o outro lado e controlar a direção das negociações para chegar aos resultados esperados |
| Poder da posição | Está diretamente relacionado com a posição, o cargo que o negociador ocupa. |
| Poder do precedente | Pode influenciar nas mudanças futuras, agindo como um pretexto. |

O Papel da Variável Tempo no Processo de Negociação

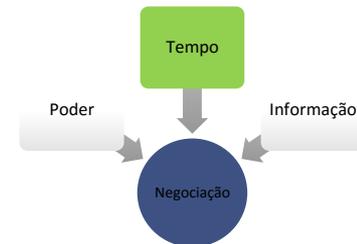
O Tempo

- O tempo passa no mesmo ritmo para todos não importa o que se faça. Sendo assim, é importante analisar como o tempo afeta as negociações.
- Dificuldade em controlar a outra parte, conseqüentemente o tempo da negociação.
- Pode determinar o sucesso e fracasso de uma negociação.
- As concessões ocorrem mais próximas do fim.
- Quanto mais próximos dos prazos finais, maior é a pressão e tensão.



Para Pensar...

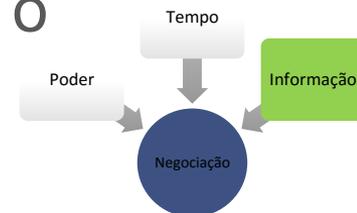
- Uma parte exercerá um maior poder sobre a outra se souber estimar o prazo-limite do oponente.



O Papel da Variável Informação no Processo de Negociação

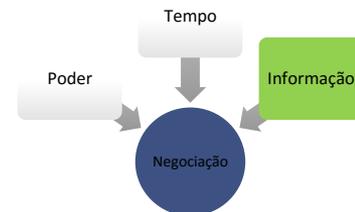
A Informação

- Pode abrir a porta do sucesso e afetar a avaliação da realidade e as decisões tomadas
- Quanto mais se descobrir sobre os valores de resultado, o ponto de resistência, as motivações, o sentimento de confiança da outra parte, e assim por diante, mais capacitados se estará para chegar a um acordo favorável
- A informação está intimamente relacionada com o poder de conhecer as necessidades próprias e alheias
- Conhecimento prévio das partes antes de iniciar o processo



A Busca por Informações

- As fontes não podem ter distorção e precisam ser confiáveis.
- São fontes:
 - Internet
 - Bibliotecas
 - Jornais
 - Revistas
 - Pesquisa de campo
 - Espionagem



Habilidades Essenciais



Planejamento da negociação

Processo de negociação

Abordagem

Argumentação

Superação de objeções

Acordo

Reforço

Reabordagem

Planejamento (Casse, 1995)

- Pré-formulação
- Formulação
- Tempestade
- Padronização
- Execução
- Controle de desempenho

Preparação da Negociação

Preparar-se bem
Planejar adiante
Implementar
Revisar



Etapas de uma negociação (Mills, 1993)

- Prepare-se
- Explore as necessidades
- Sinalize a movimentação
- Teste com propostas
- Troque concessões
- Feche o acordo
- Amarre as pontas soltas

Estratégias na negociação

- Identificado que existe uma zona de acordo
- Evitar erros comuns:
- ignorar as diferenças de percepções
- esperar por reciprocidade

Estratégias na negociação

- Importância do relacionamento para as estratégias
- Classificação das estratégias de negociação:
 - A) estratégia de evitar
 - B) estratégia de acomodação
 - C) estratégia competitiva
 - D) estratégia colaborativa
 - E) estratégia de compromisso

Estratégias e resultados

- Considerar os seguintes fatores:
- Análise da situação em si
- Análise das preferências pessoais em relação às várias estratégias possíveis
- Experiência
- Estilo
- Percepção e experiência passada

Estratégia e relação com papéis dos negociadores

- Estratégia cooperativa
- Estratégia competitiva
- Estratégia analítica

- Papéis desempenhados pelos negociadores:
 - Negociador efetivo
 - Negociador analítico
 - Negociador relativo (facilitador)
 - Negociador intuitivo (traz ideias novas)

Revisão do processo de negociação

- A) durante a negociação (monitoramento)
 - B) logo após a negociação (pós-revisão)
 - C) algum tempo após a negociação (pós-avaliação)
-
- Check list simplificado
 - O quê
 - Como
 - Quando
 - Quem
 - Por quê

Envolvimento de uma Terceira Parte no Conflito

O que é Conflito?

- “Do latim conflictu; embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças; desavença; guerra; luta, combate; colisão, choque; o elemento básico determinante da ação dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças” (FERREIRA, 1986 in MARTINELLI; ALMEIDA, 2006)

Como Encarar os Conflitos?

- **NEGATIVA** - o conflito é algo apenas prejudicial, devendo ser evitado a todo custo
- **POSITIVA** - verificar o que ele pode trazer aspectos benéficos (diferenças de opiniões e visões), aprendizagem e enriquecimento (em termos pessoais e culturais).

Meios de Solução de um Conflito

Ganha-Ganha



Perde-Perde

Negociação



Mediação



Arbitragem



Solução
Judiciária

Formas de Envolvimento de uma Terceira Parte

Nível de controle da terceira parte sobre o resultado

ALTO

BAIXO

Nível de controle da terceira parte sobre o processo

ALTO

BAIXO

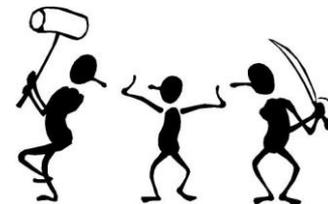
| | | | |
|-------|-------------|------------|----------|
| | | ALTO | BAIXO |
| ALTO | “Inquisição | Arbitragem | Mediação |
| BAIXO | Negociação | | |

Quando utilizar uma terceira parte na solução de um conflito?

- Quando as partes já não são mais capazes de chegar a um acordo sem a intervenção de outras pessoas, imparciais e sem interesses diretos no resultado da negociação
- Vantagens:
 - Melhoria no processo de comunicação
 - Priorização dos pontos realmente relevantes
 - Revisão do tempo de negociação
 - Frequente diminuição dos custos

Mediação

- Método extrajudicial de solução de conflitos, destacando a participação de um terceiro imparcial, não envolvido no processo, que atua a fim de mobilizar as partes para a busca do acordo (OLIVEIRA, 2005 In MARTINELLI; GHISI, 2006).
- O papel do mediador consiste em auxiliar as partes a identificar o conflito, e buscar a solução, a partir da transformação do adversário em cooperador



Vantagens da Mediação

- Agilidade
- Composição amigável do conflito
- Sigilo e privacidade das informações
- Informalidade
- Alto grau de satisfação das partes com o resultado
- Efetividade nos resultados
- Favorecimento da colaboração e melhoria dos relacionamentos interpessoais e intergrupais
- Menor reincidência de litígios

Arbitragem

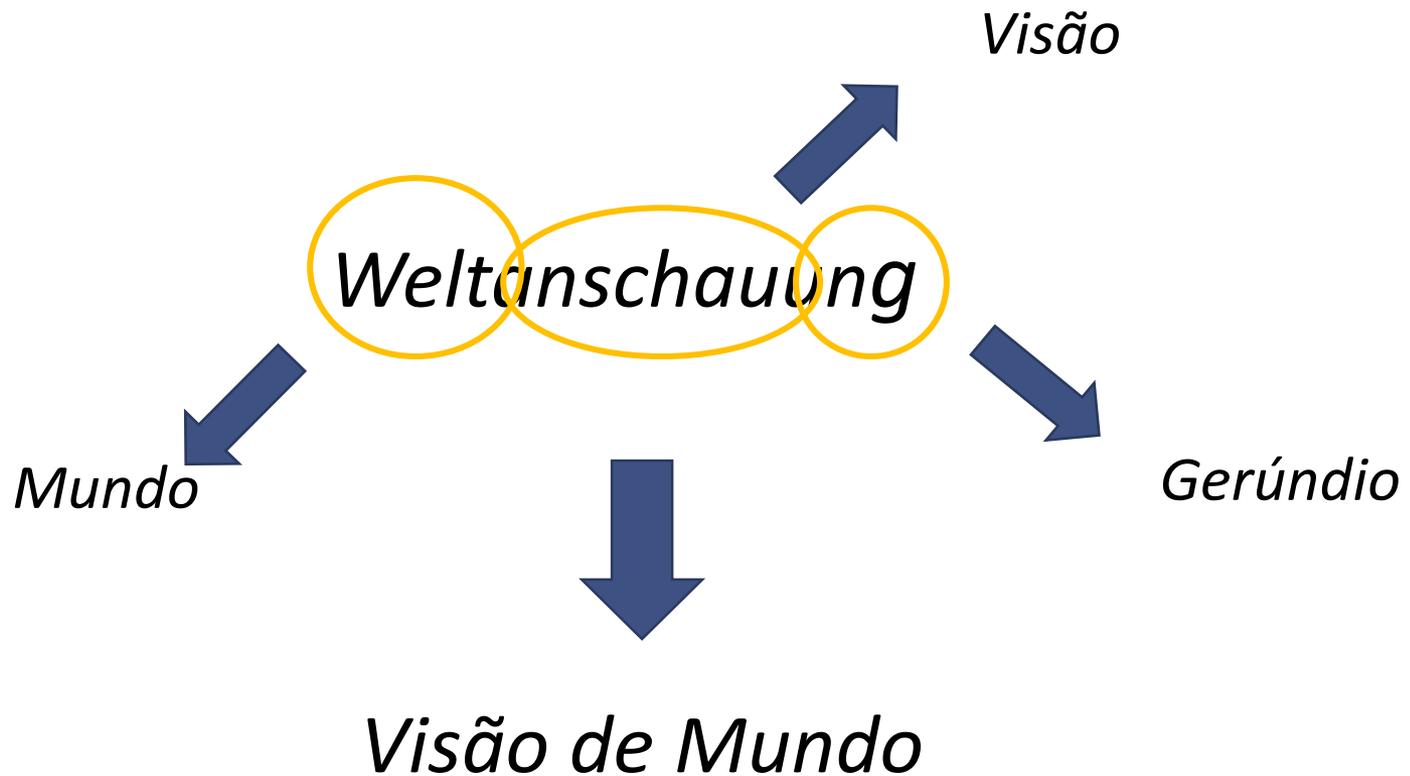
- Meio alternativo para a solução de um conflito, em questões patrimoniais de direitos disponíveis, em que as partes, de própria vontade, pactuam suas vontades no sentido de submeterem possíveis controvérsias, provenientes de contratos entre elas celebrados ao julgamento de um juízo privado, ou seja, ao Juiz Arbitral (SILVA 2001, p.37 In MARTINELLI; GHISI, 2006)

Vantagens da Arbitragem

- Sigilo e privacidade
- Agilidade
- Especialidade
- Custos e despesas mais baixos
- Possibilidade da manutenção das relações entre as partes é maior em relação a decisão judicial
- Informalidade procedimento mais flexível

**Preocupação com as
Weltanschauungen (W)
dos participantes**

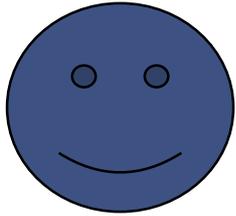
Definindo o conceito de *Weltanschauung*



Definindo o conceito de ***Weltanschauung***

- A W dos indivíduos é construída sobre seus valores e experiências de vida e funciona como um filtro para a informação
- As W interferem na maneira como os indivíduos interpretam o mundo: atribui-se significado aos estímulos que chegam aos sentidos por meio de estruturas mentais previamente estabelecidas

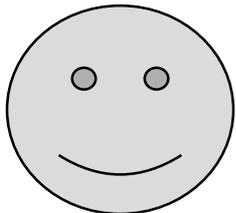
Diferentes visões – cena do assalto



Rapidez do ladrão



Situação social e econômica do país



Situação psicológica da menina – suas reações, suas emoções

A importância de considerar a W dos participantes

- De acordo com Martinelli (2002) a identificação da das diferentes W, torna-se fundamental para o planejamento e para o bom andamento de uma negociação.

Necessidades:
Hierarquia de Maslow



A importância de considerar a W dos participantes

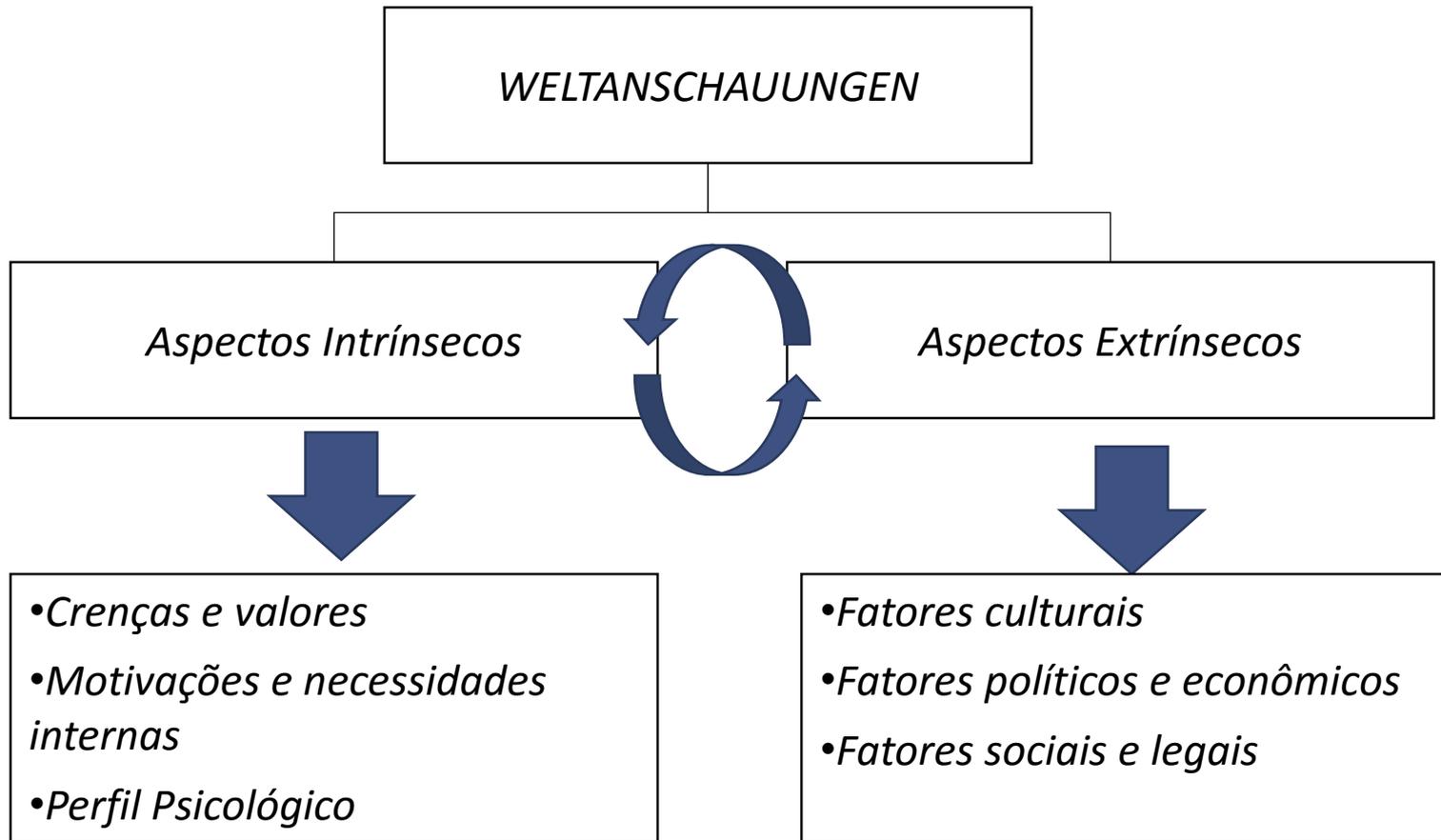
- A percepção e o comportamento humanos sofrem influências de concepções ou hipóteses tidas como “verdades absolutas” ou dogmas que nem sempre são revelados pelos participantes de uma negociação.
- Hipóteses Ocultas
 - Extensional world
 - Intensional world
 - Other person’s intensional world

**Capacidade de lidar com
as diferentes
Weltanschauungen (W)
dos participantes**

Compreendendo as diferentes W

- As diferentes W de cada uma das partes afetam significativamente a percepção, a interpretação e o julgamento dos aspectos que estão sendo negociados.

Determinantes das *Weltanschauungen*



Diagnóstico *Weltanschauungen*

Aspectos Intrínsecos

| Aspectos | Descrição | Classificação |
|------------------------------------|---|--|
| Crenças e valores | Conduta ética do participante do processo de negociação | Responsabilidade econômica Responsabilidade legal Responsabilidade ética Responsabilidade discricionária (voluntária) |
| Motivações e necessidades internas | Hierarquia de Maslow | Fisiológicas Segurança Sociais Estima Auto-realização |
| Perfil Psicológico | Tipos básicos de personalidade | Racional Empírico Pragmático Dialético Sistêmico Estruturalista Intuitivo |

Diagnóstico *Weltanschauungen*

Aspectos Extrínsecos

| Aspectos | Descrição | Classificação |
|---------------|---|---|
| Microambiente | Classificação dos papéis básicos desempenhados pelos administradores por meio da análise das funções gerenciais | Interpessoais: figura de proa; ligação e líder Informativos: porta-voz; monitor e disseminador Decisórios: empreendedor; controlador de distúrbios; alocador de recursos e negociador |
| Macroambiente | Influência dos fatores do ambiente geral do país ao qual o participante da negociação pertence | Fatores culturais Fatores políticos Fatores econômicos Fatores sociais Fatores legais |

SUCCESSFUL NEGOTIATION

MICHIGAN UNIVERSITY
At Coursera

Based on the videos and the book
**Negotiating for Success: essential strategies and
skills**

George siedel

General View

- UNIT I- PREPARE TO NEGOTIATE
- UNIT II – USE KEY STRATEGIS AND TACTICS DURING NEGOTIATIONS
- UNIT III – CLOSE YOUR NEGOTIATION WITH A BIDDING CONTRACT
- UNIT IV: COMPLETE YOUR END GAME

Prepare to Negotiate

- 1. Decide Whether to Negotiate
- 2. Determine the Type of Negotiation
- 3. Conduct a Negotiation Analysis
- 4. Decide how to Answer Ethical Questions

FOUR STAGE NEGOTIATION PROCESS

- PREPARE: PLAN YOUR NEGOTIATION STRATEGY
- NEGOTIATE: USE KEY TACTICS FOR SUCCESS
- CLOSE: CREATE A CONTRACT
- PERFORME AND EVALUATE:ACHIEVE POSITIVE RESULTS

Doing a deal or resolving a dispute

- Deal-making negotiation looks to the future
- Emphasis is on problem solving and identifying the parties interests.

- Dispute, look to the past
- Focus on positions and on claiming value in an adversarial manner.

- Try to convert a dispute-resolutions into a deal-making negotiation (searching for underlying interests)

POSITION VS INTEREST

- (Both sides are correct)
- The negotiation will be position-based or interest-based?
- Try to convert a dispute-resolution into a deal-making negotiation.



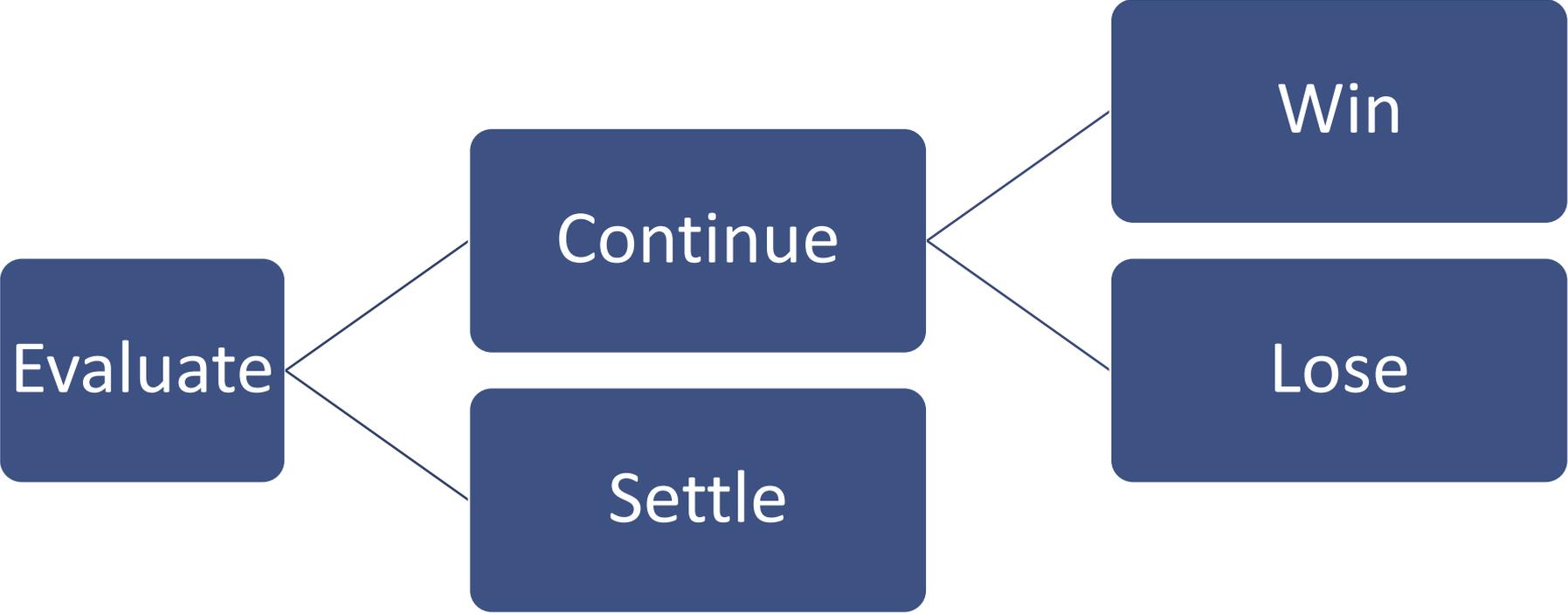
Types of dispute-resolution processes

- Avoidance (conceding to the other side)_
- Mediation (3rd party assists the parties)
- Arbitration (3rd party has authority)
- Litigation (3rd party has authority, proceeding are public)
- Power (parties can force the other side)

Perspectives on dispute resolution processes

- Alternative dispute resolution perspective
- (litigation is view as the enemy because it results in substantial costs time and money)
- Third-party processes
- Internal company document → manager's options in a dispute:
 - Power (rights and interests)
 - Rights (judge or arbitrator)
 - Avoidance
 - Interests (negotiate an agreement based on interests)
- Decision trees to analyze options to make a good deal

Use decision trees to calculate your BATNA



Cross-cultural negotiation

Negotiation
Style

Your
interests

Values and
Beliefs

Other side
interests

Cross-Cultural Negotiations

- **Plan your negotiation strategy**
 - Preliminary question: Should I negotiate?
 - Is this a position-based or interest based negotiation?
 - Am I trying to resolve a dispute or make a deal?
 - Is this a cross-cultural negotiation?
 - How should I handle ethical issues?
 - Should I use an agent to negotiate for me?

Consider the Culture

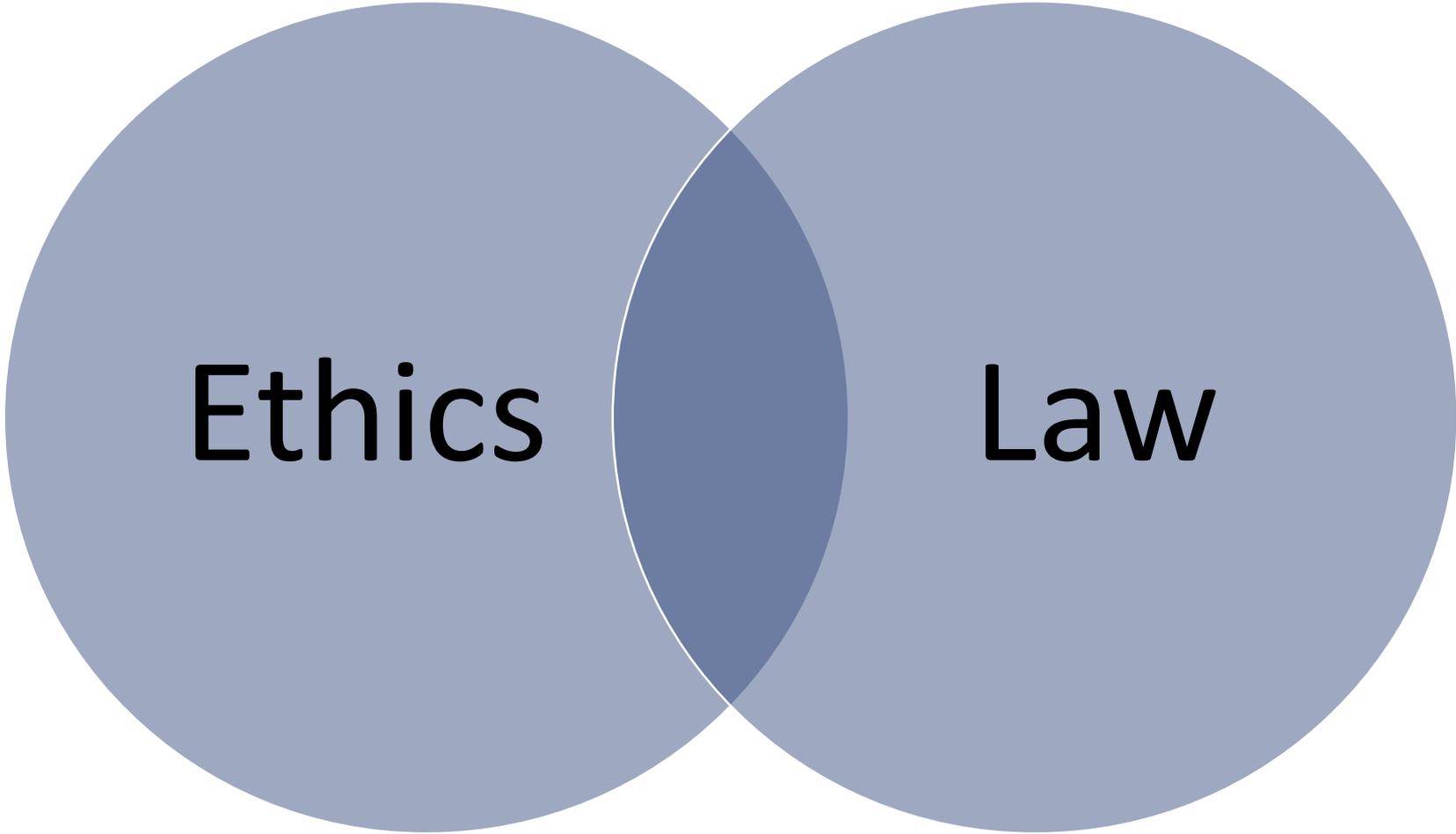
- Be sensitive to culture
- (Realize that there are variations, don't stereotype)
- Should you adopt the other side style?
- Both sides modify behavior.

Conclusions about cross cultural negotiations

- Cross-cultural negotiation
- Do a GAP analysis to identify differences from both sides
- Keep in mind (there are variations within each culture)
- Conduct research to avoid offensive actions
- Use role-reversal with you (personal exercise)

Evaluate the ZOPA

| | Reservation Price | Most Likely | Stretch | |
|-------|------------------------------------|-------------|-------------------|-------|
| BATNA | Zone of Potential Agreement (ZOPA) | | | |
| | | | | |
| | | | | BATNA |
| | Stretch | Most Likely | Reservation Price | |



Ethics

Law

HOW TO HANDLE ETHICAL ISSUES?

- LAW-BASED ETHICAL STANDARDS
- GENERAL ETHICAL STANDARDS
- **FRAUD:** False representation of a material fact that is relied on by other side
- **FIDUCIARY DUTY:** A high duty of trust and loyalty, the type of duty that agents (including employees) owe their principals.
- **UNCONSCIONABILITY:** Violates principles of good conscience. In essence, the law requires you to act morally when you are the more powerful party.

Unconscionability

```
graph LR; A[Unconscionability] --- B[Procedural: absence of choice/inequality of bargaining power]; A --- C[Substantive: unreasonable terms];
```

Procedural: absence of choice/inequality of bargaining power

Substantive: unreasonable terms

GENERAL ETHICAL STANDARDS

- Organizational Standards (Johnson & Johnson case of poisoned Tylenol)
- Mentor (Person whose inspire ethical behavior)
- Personal Standards
-
- **Family and newspaper**
- Ask yourself if you would be embarrassed to have your family members learn of your actions or have them reported on the front page of the local newspaper. If so, then don't do it (Cummins).
-
- **Golden Rule Standard**
- "Treating others as you want to be treated"

Use Key strategies and Tactics during Negotiations

- 5) Develop your relationships and power
- 6) Understand the role of agents in negotiation
- 7) Use psychological tools – and avoid psychological traps

Develop your relationships and power

- **Build relationships by getting to know the other side on a personal level**
 - Don't talk too much
 - Ask a lot of questions
 - Listening is crucial
- **Develop your power**
 - Gather general information from the other side

BATNA POWER STRATEGIES

| | | |
|-------------|------------------------|--------------------|
| | How powerful are they? | (Find their BATNA) |
| BATNA POWER | Weaken their power | (their BATNA) |
| | Increase your power | (your BATNA) |

Information is na importante source of power in a negotiation.

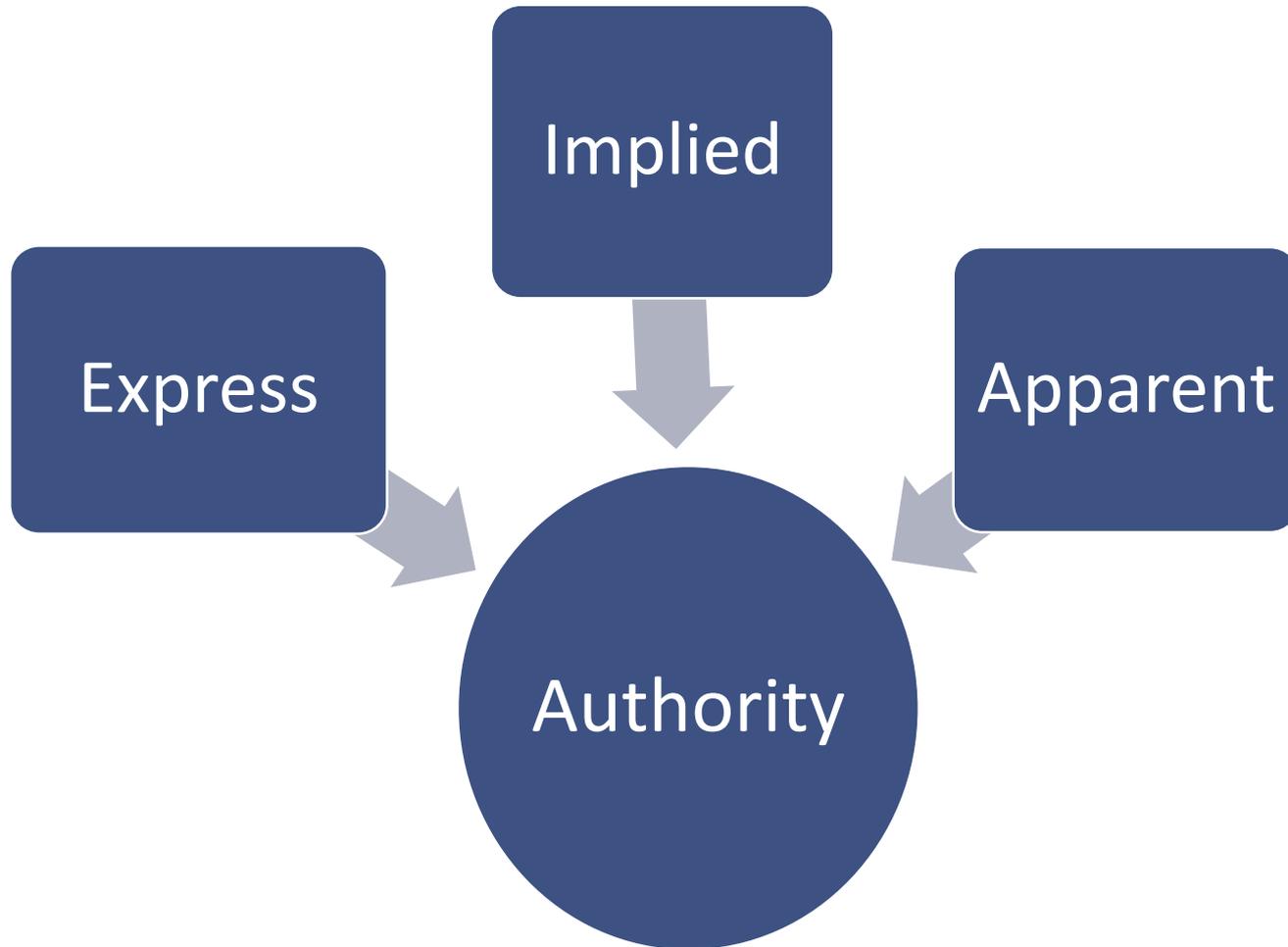
Power in Negotiation

- **BATNA**
- How powerful are they?
- Weaken their power
- Improve your power
-
- If your BATNA is weak => don't tell
- If your BATNA is strong => tell to the other side
- Negotiation: FORD with their suppliers
- To weak Ford power (reliable, experience, delivery on time, quality, etc)
- Improve alternatives
-
- Develop a **COALITION** as one alternative to a BATNA
- (Example: new school of tennis and the profit division)
- Forming a coalition can be very important in a Negotiation

USING AGENTS IN NEGOTIATIONS

- **Factors to consider**
- Who is the better negotiator – you or the agent?
- Does the agent have more experience in the issues that will arise in your negotiation?
- Does the negotiation involve a technical matter that requires the expertise of an agent?
- How much time do I have to invest in a negotiation and what are the opportunity costs?
- What is my relationship with the other side?

Clarify authority when negotiating with agents



Module 2: Use Key Tactics for Success

- 2.1 Getting to know the other side
 - 2.2 Understand your power
 - 2.3 Use psychological tools and avoid traps
-
- **2.1 Conversational Intelligence**
 - Avoid your favorite topic
 - Ask a lot of questions
 - Listening is crucial

2.2 Power in Negotiation

- Where does come your power in one negotiation?
- **INFORMATION**
- Ask questions
- **Good negotiators**
- Obtain information
- Use that information (position, interests)
- Ability to ask questions
- Ability to listen
- Male have more difficult to hear
- Information is very important in one negotiation: the other side BATNA

Conduct a Negotiation Analysis

- Ask six questions when conducting a negotiation analysis
- 1) What is my overall goal in the negotiation? Why is this your goal?
- 2) What issues are most important to me in reaching this goal and why are these issues important?
- 3) What is my Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA)?
- 4) What is my reservation price?
- 5) What is the most likely price?
- 6) What is my stretch goal?

INTRODUCTION TO PSYCHOLOGICAL TOOLS

- **Mythical fixed pie assumption**
- **Decision Making**
 - A) Descriptive (for example: Decision tree)
 - B) Prescriptive (Behavior)
- **Heuristics**
 - Mostly helpful
 - Occasional serious errors

PSYCHOLOGICAL TRAPS TO AVOID

1) MYTHICAL FIXED PIE ASSUMPTION

- We assume that our interests are in direct conflict with the interests of the other side (reactive devaluation).

2) ANCHORING

- We anchor on an initial value when estimating the value of uncertain objects.
- First price → Anchor the negotiation
- Conflict about the value → give the first price
- The problem of uncertain
 - → You
- First price → Information exchange
- → Other side

PSYCHOLOGICAL TRAPS TO AVOID

- **Avoid OVERCONFIDENCE**
- We are overconfident that our judgment are correct
- Try to discover the ZOPA (Zone of potential agreements)
- Generally are to small the interval in result of overconfidence
- Decision:
 - Making: a) Realistic b) Disconfirming Evidence
 - Implementation : Optimist
- Example: what the logical of this numerical sequence: 2 – 4 – 6
- (Disconfirming evidence is difficult for us)

PSYCHOLOGICAL TRAPS TO AVOID

- **FRAMING**: the way that options are framed cause us to be
 - Risk Adverse (if positive frame)
 - Risk seeking (if negative frame)
- **AVAILABILITY**: we are influenced by information that is most easily available
 - Look beyond easily available information

PSYCHOLOGICAL TRAPS TO AVOID

- **ESCALATION**

- “the most successful negotiators look at negotiations from the perspective of the other side.”

- Example: the Dollar auction

- **Competitive Arousal**

- **Three main causes:**

- 1) Intense Rivalry (competitive arousal)
- 2) Time Pressure
- 3) In the Spotlight (other side’s perspective)

PSYCHOLOGICAL TRAPS TO AVOID

- Try to minimize the problem of escalation, for example:
- Limit the role of someone who is especially intense;
- Manage team better
- Spread Responsibility (so that one person is not in spotlight)
- Look at the Deal from the Other Side Perspective
- **CASE EXAMPLE**
- Ted Roosevelt → **3 MM photos during presidential campaign**
- **Negotiation** with photo studio (copy rights) considering the other side perspective!

PSYCHOLOGICAL TRAPS TO AVOID

- **RECIPROCATION:** We feel the need to repay what someone has given to us (encourage reciprocity).
- **CONTRAST PRINCIPLE:** Things look different when presented in sequence.
 - (Think in the strategy used to sell houses by brokers, two first houses!)
- **BIG-PICTURE PERSPECTIVE:** Don't get lost in the details.

"When you negotiate, you need to always keep in mind the big picture of what your client wants to achieve, and always come back to it, to avoid the trap of being lost in the details."

CREATE A CONTRACT

- 3.1 PERSPECTIVES ON CONTRACTS
- 3.2 SOURCES OF CONTRACT LAW
- 3.3 KEY ELEMENTS IN CREATING CONTRACTS
- 3.4 BUSINESS VS LEGAL OBJECTIVES

3.1 PERSPECTIVES ON CONTRACTS

- TWO SHADOWS
- DISPUTE RESOLUTION – LITIGATION – BATNA
- DEAL MAKING – LEGAL FRAMEWORK FOR CONTRACT NEGOTIATION

- DEFINITION OF A CONTRACT
- A CONTRACT IS AN AGREEMENT ENFORCEABLE BY LAW

- BUSINESS PERSPECTIVE ON CONTRACTS
- “Obtaining a contract is the primary goal of a business entity”

3 perspectives to think a contract

- First – global perspective – No legal rules are more important than contract law because contracts establish your rights and duties in business deals;
- Second – from a company perspective – Within companies, value is created during contract;
- Third – personal perspective, contracts (both written and unwritten) permeate our daily lives.

3.1 PERSPECTIVES ON CONTRACTS

- PERSONAL PERSPECTIVE
- “In the world of contracts you as the writer control the script and produce the play.”
- Law gives:
 - Freedom to create contracts
 - Rights and Responsibilities

SOURCES OF CONTRACT LAW

- Two variables
- **The law system**
- **Common Law** (precedents → prior decisions)
- **Civil Law** (code → contracts are shorter referring to code)
-
- Law in the two systems Overlap
- **What type of contract?**

SOURCES OF CONTRACT LAW

What type of contract?

| Product “Goods” | Real Property And Services |
|---|---|
| Uniform Laws Convention on contracts for the international sale of goods | Common Law (England and USA) Vs Civil Law (Europe) |

At the beginning of any negotiation determine whether the contract is governed by a system of law that is different from the one with which you are familiar.

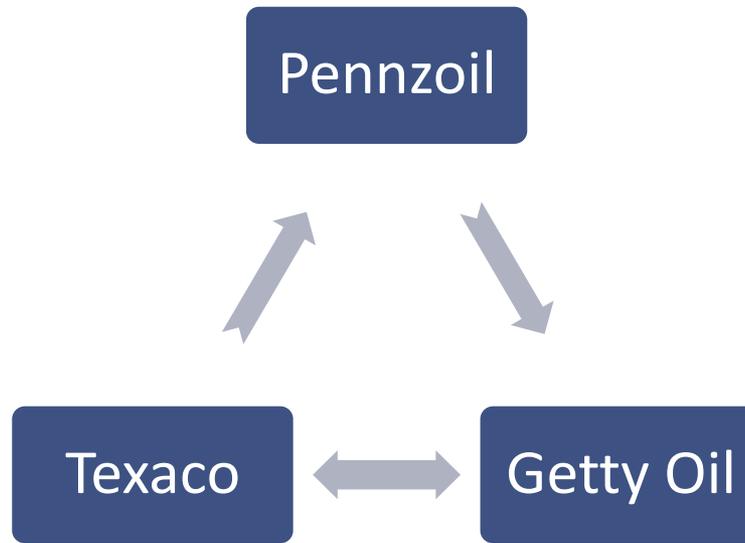
Use a four-part contract checklist

- 1) Reach an agreement

Key takeaway: preliminary documents are useful negotiating tools, they also carry significant risks (case Penzoil, Texaco)

- 2) Give up something as consideration
- Key takeaway: to create a binding contract or when you negotiate an amendment to a contract, make sure that both sides give something to satisfy the consideration requirement.

“Framework Agreements”



Texaco need to pay 10.5 Bi US\$ to Pennzoil
As a result of damages caused

Suggestion:

Write at the top that, this is only a negotiating tool and is not intended as a binding contract until you agree.

Use a four-part contract checklist

- 3) Stay within the law

Key takeaway: Illegal contracts are not enforceable, including contracts that violate public policy.

- 4) Put your agreement in writing

Key takeaway: even when a written contract is required, an informal written agreement can be just as binding as a formal document.

Implied terms: whether or not your agreement is written, there might be additional terms implied by the law.

03.03 – The Agreement

- 1) Is there an agreement?
- 2) Is there consideration?
- 3) Is the agreement legal?
- 4) Must the deal be in writing?

The agreement

Monday: offers to buy TUs;

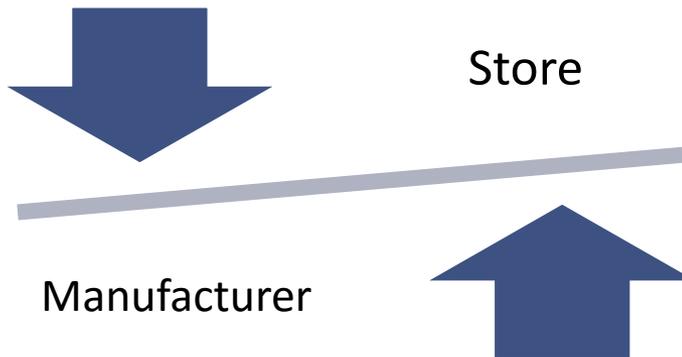
Delivery to store

Wednesday: Accepts offer, but store to pick up at plant

Friday: store says OK

Principle of “counter offer”

“killed the original offer”



“Framework Agreements”

- **Practical Suggestions**
- Forget about the technicalities of the law and always put your agreements in writing
- Human memory is very fallible
- “The palest ink is better than the best memory.”
- (Chinese proverb)
 - Contract terms:
 - Express
 - Implied

3 fundamental questions

- 1) Purpose of a contract
- 2) Products or service specifications
(specify certain types of deals)
- 3) Consequences of long-term relationship and contract specifications

Business vs Legal Objectives

- **A contract is:**
 - An agreement
 - Enforceable by law
- **Contract Tension**
 - Loss prevention (legally perfect contract)
 - Value creation (achieve your business goals)
- **Two questions**
 - How can we refocus contracts so that business objectives do not become lost in the legalities?
 - How can we make the legal terms more understandable?

Legal Approach “Perfect contract”

- **Conventional goal:** an agreement that is “final, binding and enforceable. The contract documents should, thus, be (legally) as “perfect” as possible.”
- What’s wrong with trying to develop the “Perfect Contract” ?
- **Length and complexity**
- **Transaction costs** (time and response with lawyers)
- Contract **become the focal point**, rather than business problem solving (dispute resolutions, complexity, terms to reduce uncertainty)
- **Cross-cultural concerns** (relationships may be more important)
- **Focus on negatives** rather than on positive business opportunities (dispute resolution)

Most negotiated vs Most Important Contract Terms

- Most business to business negotiations are dominated by discussions over financial issues (such as price) and risk allocation indemnification... They do not contribute to the win-win approach that negotiators claim they prefer.(IACCM)
- **Top five most negotiated terms**
 - 1. Limitation of liability
 - 2. Price/charge/price changes
 - 3. Indemnification
 - 4. Intellectual property
 - 5. Payment

Top 5 not used terms

- This terms aren't present
- 1. Scope and goals
- 2. Responsibilities of the parties
- 3. Change management
- 4. Delivery/acceptance
- 5. Communications & Reporting

Some suggestions

- Use visualization to understand your negotiations and contracts (try to use decision trees, pictures diagrams and color can clarify your negotiation)
- One interesting example
- https://wikimediafoundation.org/wiki/Trademark_policy

- An alternative
- “Lean contracting “approach
- Contracts should emphasize free market economics rather than legalities.

Minimalist contracts approach

- Where contracts include:
- Goods or services and their price
- Intellectual property rights
- Terms into the contract



“We did no” due diligence”. We know everything would be as exactly as Wal-Mart said it would be and it was”

Warren Buffet acquiring one company from Wal-Mart

The problem of “Understandable” Contracts

- **Contract Format: Visualization**

- Example:

- This agreement shall be valid for an initial period of 3 years from the date of signing. Unless either party gives notice of termination at least six (6) months before the expiry of the three-year period, it shall remain in force until further notice, with a notice period of at least three (3) months. Notice shall be giving in writing

Date of signing

6 months

Date of contract

Review and evaluate your negotiation

- **Conduct a general review of the negotiation**
- Identify tension between deal making and implementation
- Complete a personal review
 - a) Did I establish a relationship with the other side?
 - b) Did we search for underlying interests and find interests that aren't in conflict?
 - c) Did I ask questions and listen carefully to the answers?

Conduct a general review of the negotiation

- D) Did I find out at the beginning of the negotiation whether the other side had authority to do a deal?
- E) Did I use an effective “first price” strategy?
- F) Did I look at the negotiation from the other side’s perspective?
- G) Did I use reciprocity?
- H) Did I maintain a “big picture” outlook?