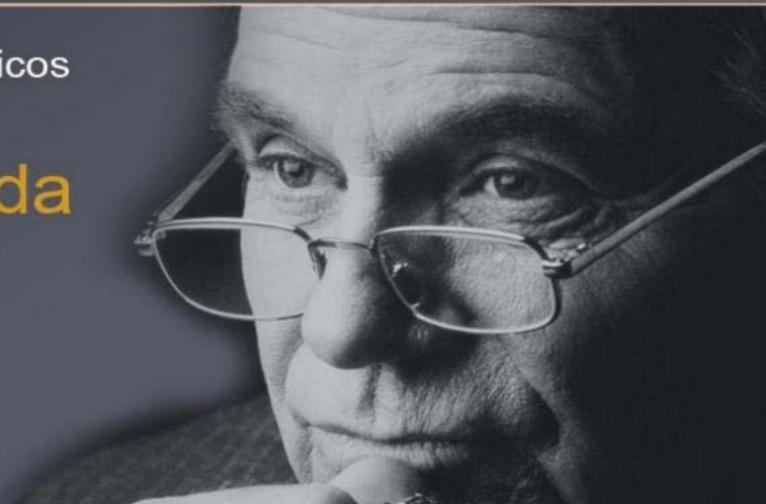




Negociando Para Ganhar

Aprenda os passos básicos
da negociação

Márcio Miranda



NEGOCIANDO PARA GANHAR

Márcio Miranda é um empresário de sucesso, reconhecido no meio empresarial, por sua extrema habilidade como negociador. Iniciou sua carreira, ainda jovem, nos Estados Unidos, onde residiu sete anos e graduou-se 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. Foi vice-presidente para América Latina da Koehring Cranes and Excavators em Milwaukee, antes de assumir o controle acionário desta empresa aqui no Brasil.



Seus Seminários e Palestras pelo país e exterior o mantém num intenso intercâmbio cultural com mais de 3000 profissionais dos mais diversos setores da economia, além de fortalecer seu relacionamento com organizações dos Estados Unidos, América Latina e ex-União Soviética.

Márcio é membro do Comitê de Serviços da Câmara Americana de Comércio em São Paulo, além de ministrar seminários para seus associados e executivos. Também é diretor executivo e fundador da Câmara de Comércio Brasil-Rússia. É professor de MBA, na cadeira de Negociação. Além disso ministra treinamento ao alto comando da Aeronáutica em suas negociações internacionais. Sempre que o assunto é negociação internacional, a imprensa de maneira geral procura ouvir suas opiniões, contando não só com seus conhecimentos, mas também sua vivência e sucesso nesta atividade.

Foi comentarista da Rede Globo, no programa Pequenas Empresas Grandes Negócios. Márcio Miranda é membro executivo da American Marketing Association, autor do bestseller "Negociando Para Ganhar" e apresentador de consagradas palestras sobre negociação, vendas e desenvolvimento gerencial. Sua experiência é prática e em diversos segmentos da economia.

NEGOCIANDO PARA GANHAR

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Por que Negociação?

Negociar faz parte da vida!

Podemos dizer que é uma condição inata de sobrevivência do ser - humano. O que seria o choro de uma criança senão uma técnica de negociação? Quando você era criança e desejava alguma coisa, o que fazia quando não era atendido? Apelava para a tática do "choro", está lembrado? Nessa época quase sempre dava certo!



Mas a tática do choro foi deixando de surtir efeito. Seus pais ensinaram que o fato de chorar quando algo não dá certo passa a ser uma demonstração de fraqueza. Era preciso substituí-la por outras mais inteligentes e condizentes com sua idade e posição. À medida que você foi crescendo, a necessidade de negociar tomou um vulto mais abrangente e complicado. A todo instante precisava negociar com os pais, irmãos, amigos, professores, vendedores, namoradas, esposas e filhos.

NEGOCIANDO PARA GANHAR

A partir de um determinado momento você começou a perceber que todo desejo era seguido de uma negociação. O instinto de sobrevivência falava cada vez mais alto. Você sentia necessidade de vencer, pelo menos, alguns “duelos” para se sentir forte e realizado. Percebeu, então, que precisava ficar esperto e ampliar seus conhecimentos. De forma inconsciente, você intuiu que devia aprender novas técnicas de negociação.

Até que um dia você conseguiu o seu primeiro emprego.

A partir desse momento a negociação continuou presente na sua vida, mas com outra particularidade. Você entendeu que precisava se utilizar da negociação para obter resultados concretos para a empresa que pagava seu salário. A necessidade de sobrevivência continuava presente, agora com outra conotação. A manutenção do cargo e o bem-estar da família estavam vinculados em cheio ao fechamento de negócios rentáveis. Você passou a ser considerado um negociador.

É exatamente isso que você é – um negociador profissional.

Médicos, engenheiros, advogados, mecânicos, entre tantas outras profissões, são obrigados a se manter constantemente atualizados, tais como um negociador profissional. O objetivo é conseguir resultados para si e para a empresa. Pense bem, será que alguém já sabe tudo e não precisa aprimorar suas habilidades com cursos, livros e artigos?

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Com base nesses fatos, podemos agora definir negociação como sendo um processo social básico, utilizado para resolver conflitos, toda vez que não existam regras, tradições, fórmulas, “métodos racionais” ou o poder de uma autoridade superior.

Ao optar pela negociação, as pessoas preferem evitar:

- ✓ Uma batalha em que um dos dois lados leva a pior;
- ✓ A ruptura de um relacionamento
- ✓ Ou a guerra total.

Negociação é: Um processo social básico, utilizado para resolver conflitos, toda vez que não existam regras, tradições, fórmulas, “métodos racionais” ou o poder de uma autoridade superior.

Uma pergunta ainda ficou no ar. Se todos nascem negociando, porque eu preciso perder tempo com cursos e leituras para aprender o que já sei?

Como seria bom que assim fosse! Mas nascer negociando não significa que você nasceu um negociador e muito menos um negociador profissional.

Ou você se atualiza ou corre o sério risco de obter resultados cada vez piores. Aproveite para refletir um pouco sobre o assunto. Em sua opinião os negociadores de hoje são exatamente iguais aos do passado? Será que absolutamente nada mudou? Por que motivo será que cada vez mais compradores participam de cursos de negociação?

Pois é! Quer saber por que você deve aprender a negociar bem?

NEGOCIANDO PARA GANHAR

- 1 - Para obter um rendimento melhor em todos os negócios que você faz na vida pessoal e profissional.
- 2 - Para conquistar uma posição melhor na empresa onde trabalha;
- 3 - Para obter uma melhor posição na vida, para você e sua família;
- 4 - Para alcançar tudo que deseja materialmente.

O perfil do Negociador

Cada profissão possui características específicas que compõem o perfil do profissional. O que você espera de um médico? Resumindo — conhecimento técnico, competência, disponibilidade, generosidade, interesse pelo bem-estar do paciente, constante atualização, etc.

E o que a empresa espera de você como negociador? Inúmeras pesquisas feitas ao longo de dezenas de anos de cursos e palestras mostram que o negociador não pode ser nada menos do que um super-homem! Em resumo, dele se espera:

- ✓ Boa postura, aparência ou apresentação;
- ✓ Bastante Criatividade;
- ✓ Gosto pelo planejamento;



Verdades sobre o perfil do negociador

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

NEGOCIANDO PARA GANHAR

- ✓ Ser orientado para metas;
- ✓ Possuir atributos de ator/atriz;
- ✓ Ter audácia;
- ✓ Ser bem-humorado;
- ✓ Possuir auto-estima elevada;
- ✓ Saber atuar em condições de incerteza.

Esse já é um bom começo para você fazer uma rápida avaliação das suas reais características em comparação com o perfil exigido e conhecer um pouco mais sobre você. Mas não se estresse no caso do resultado comparativo não ser dos melhores! Nem tudo está perdido, desde que você queira investir e dedicar uma parte do seu tempo para se transformar em um negociador de elite.

Os aspectos básicos da negociação

Responda à seguinte pergunta — *"Você tem mais facilidade de negociar com umas pessoas do que com outras?"*

Com certeza a resposta deve ter sido — *sim, tenho!*

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Isso é normal. Sabe por quê? Porque as pessoas são diferentes! Têm personalidades diferentes, culturas e formações diferentes, enxergam o mundo de forma diferente e possuem objetivos também diferentes.

Agora, em plena globalização, precisamos estar preparados não apenas para enfrentar as diferenças individuais, mas também as culturais — cada país tem seu jeito peculiar de negociar.

A propósito, como serão os negociadores brasileiros? Bem, digamos que o brasileiro é inteligente, sociável, criativo — ninguém desconhece o famoso “*jeitinho brasileiro de ser*”. Por outro lado, não gosta de planejar, prefere confiar na intuição e gosta de levar vantagem em tudo. Você já ouviu falar na Lei de Gerson, não ouviu? Quando se fala em negociação uma coisa está implícita — a existência de duas ou mais pessoas que esperam conseguir um resultado positivo.

Logo, um dos fatores presentes na negociação é a *interdependência* entre as partes envolvidas. Uma parte depende da outra para conseguir algum resultado, vantajoso ou não.

Quanto ao outro fator, diríamos que é a *assiduidade* das negociações com o mesmo oponente. Ou seja — Se você souber que vai fazer um negócio — vender um carro, por exemplo, para alguém que nunca mais verá, a sua postura será uma. Ficará até mesmo tentado a omitir ou usar algumas inverdades sobre o bem que está negociando, não é verdade?



NEGOCIANDO PARA GANHAR

Mas, e se a negociação for com alguém da sua família ou com um cliente que pretende visitar toda semana para fidelizar, como será a sua postura? Completamente diferente, certo?

Daí surge uma pergunta que sempre aparece nos cursos — negociação é *competição* ou *cooperação*?

A resposta é óbvia! Poderá ser uma coisa, ou outra, ou um combinado das duas posturas. Qual a melhor delas? Infelizmente não existem fórmulas prontas. Embora a cooperação possa parecer como a postura ideal, cada caso é um caso, dependendo das estratégias adotadas por cada uma das partes. Nós tendemos a ser cooperativos com as pessoas que merecem, você concorda? Caso contrário pagamos na mesma moeda.



Planejamento, metas e o segredo da "gordura"

A falta de planejamento transforma alguns aspectos da nossa vida em verdadeiras "aventuras" com resultados inesperados. Alguns até mesmo fatídicos.

Você não atravessaria um deserto sem planejar, minuciosamente, a total possibilidade de sobrevivência, atravessaria?

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Pois é! Como negociador, você também não pode, sequer imaginar, sentar diante de um oponente sem um planejamento adequado. Muito dinheiro e prestígio estão em jogo! Talvez a sua vida como profissional ou até mesmo a sobrevivência da sua empresa e o bem-estar da sua família!

Então, o que significa, exatamente, planejar uma negociação?

Primeiro — *o que você deseja dessa negociação?*

Você poderá responder que deseja ganhar dinheiro, aumentar seu poder, mais prestígio, etc. Perceba que você está falando de *metas*, que por sua vez podem ser *tangíveis* ou *intangíveis*.

Imagine que você está vendendo um imóvel! Você ficaria feliz recebendo 100 mil dólares limpos. A partir daí começa o planejamento.

Você sabe que está acima do preço de mercado e o comprador não vai pagar tudo isso. A próxima pergunta é — *Qual o valor que o deixaria satisfeito?* Muito bem! Você ficaria satisfeito em receber 90 mil dólares, mas vai abrir pedindo 100 mil dólares.

Agora vamos pensar no que se passa na mente do oponente. Ele sabe que vale uns 95, mas vai tentar comprar por 80 mil dólares.

À diferença entre o máximo que você como vendedor deseja e o mínimo que o comprador paga, chamamos de "*gordura*", nesse caso seria de 20 mil dólares.

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Você reparou que existem 20 mil dólares sem dono? É verdade! A sua totalidade ou parte desta gordura irá parar no bolso de quem negociar melhor.

Quer ver uma regra básica da negociação? Ainda usando o exemplo anterior, imagine que você ficaria satisfeito com 90 mil dólares e pediu exatamente esse valor — 90 mil dólares.

Se considerarmos o mesmo valor da gordura — 20 mil dólares — você já percebeu o que vai acontecer, não percebeu? A proposta inicial do seu oponente não será mais de 80 mil, mas de apenas 70 mil dólares.

Você já saiu perdendo! Com base nesse raciocínio o armador grego e bilionário Onassis aconselhava — *"Nunca ninguém pagará mais do que aquilo que você pediu"*. **Por isso não tenha vergonha ou receio de pedir alto se estiver vendendo ou oferecer baixo se estiver comprando.**

Se desejar receber gratuitamente um completo roteiro para planejar suas negociações, envie um e-mail para

planilha@workshop.com.br

NEGOCIANDO PARA GANHAR

A técnica do minimax e o conhecimento do oponente

O planejamento não termina na definição da gordura. Outro ponto importante a ser planejado é a definição do "*Minimax*".

Vamos continuar usando o exemplo da venda da casa para entender o que é o minimax, ou seja: *mínimo* – *máximo*. Ao planejar a negociação você deverá definir quatro questões básicas:

- 1ª. Qual o mínimo que está disposto a aceitar na negociação?
- 2ª. Qual o máximo que pode esperar obter dentro de limites razoáveis?
- 3ª. Qual é o máximo que pode conceder?
- 4ª. Qual é o mínimo que pode oferecer em troca, dentro de limites ?

Com a definição do minimax você fixou parâmetros para a estratégia da negociação. Agora você sabe, exatamente, o máximo que poderá pedir em função das informações que obteve sobre o preço de mercado e a necessidade do comprador, e o valor mínimo que ainda deixaria você satisfeito e abaixo do qual não fechará negócio.



NEGOCIANDO PARA GANHAR

Como é de pressupor, o seu oponente também deve ter definido o minimax dele, e os valores, com certeza, serão bem diferentes dos seus. É exatamente sobre essas diferenças de expectativas que se desenrolará todo o processo da negociação.

Outro ponto fundamental é o conhecimento sobre o oponente. Mas o que você deverá saber? A resposta é simples — *tudo o que puder e quanto mais, melhor!*

Ainda usando o exemplo da compra da casa, se o comprador souber que o vendedor está precisando fazer dinheiro com urgência para liquidar uma dívida, a oferta será muito baixa e a vontade de oferecer valores mais elevados será mínima.

Por sua vez, se o vendedor souber que o comprador quer aquela casa porque a filha, que mora ao lado, vai ter o primeiro filho e a mãe quer morar junto dela, o preço inicial tenderá a ser bem mais alto.

Em negociação, a informação é uma importante moeda de troca que aumenta, de forma considerável, o poder de barganha para quem a possui.

A propósito! Qual o seu estilo de negociação? Se você não conhecer o seu estilo de negociação, com certeza conhecerá muito menos o do seu oponente. Tentar obter informações sobre o estilo de negociação do oponente também faz parte do planejamento.

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Para definir os diferentes estilos vamos considerar duas características básicas das pessoas: *atitude e ritmo*.

Cada uma dessas características pode ser subdividida em mais duas:

ATTITUDE	Introvertidos (voltados para dentro de si e concentrados na tarefa);
	Extrovertidos (voltados para relacionamentos, realizações e metas);
RITMO	Reflexivos (lentos, indiretos e ponderados);
	Dinâmicos (diretos, ágeis e ousados).

Combinando essas quatro características, encontramos os quatro estilos básicos do negociador:

Sociável — (extrovertido/dinâmico) — é geralmente criativo, espontâneo, entusiasta, amante do risco;

Afável — (extrovertido/reflexivo) — é geralmente prestativo, complacente, reflexivo e preocupado com os outros;

Obstinado — (introvertido/dinâmico) — é geralmente resolutivo, controlador, empreendedor e voltado para resultados;

Metódico — (introvertido/reflexivo) — é geralmente lento, detalhista, perfeccionista e desconfiado.

NEGOCIANDO PARA GANHAR

O profundo conhecimento dos estilos irá proporcionar uma forma de adaptação de comportamentos. Mas, antes de tudo, você precisará descobrir qual é o seu próprio estilo. A partir daí, conhecendo o estilo do oponente, você tentará se adaptar e criar a estratégia de negociação que lhe pareça mais conveniente para cada caso.

Conclui-se, então, que quanto mais flexível você for, quanto maior for o seu jogo de cintura para se adaptar às mais variadas situações, maior será a sua chance de se tornar um negociador de sucesso.

Estratégia, clima e motivação

A esta altura, com o planejamento em mãos, você já sabe exatamente o que quer. Ou seja, você definiu suas metas.

O próximo desafio será encontrar os meios de chegar aonde pretende. A isso chamamos de estratégia. Para os especialistas norte-americanos em negociação, a estratégia deve incluir:



Videocurso
**Como Influenciar
Qualquer Pessoa,**
*Adquira já o seu
por apenas R\$98,00 + frete*
Fone: (11) 4612 6054
workshop@workshop.com.br
www.workshop.com.br

NEGOCIANDO PARA GANHAR

- ✓ **Abordagem geral** — onde serão definidas as características da negociação. Será cooperativa (ganha-ganha) ou competitiva (ganha-perde)?
- ✓ **Abordagem alternativa** — onde serão previstas possíveis desvios de ação do oponente e definidas alternativas de reação. Não corra o risco de preparar apenas uma estratégia;
- ✓ **Busca de informações** — são previstas as informações necessárias para a negociação bem como os locais e meios de obtenção;
- ✓ **Criação do “clima”** — o ambiente criado para a negociação poderá definir o clima cordial ou hostil que se pretende dar à negociação;
- ✓ **Posição inicial** — são os dados quantitativos como o minimax, que nortearão os valores iniciais da negociação;
- ✓ **Concessões a fazer** — A negociação acontecerá entre o valor desejado por quem vende e o valor oferecido por quem compra. Tudo o que acontece ao longo de uma negociação pode e deve ser previamente estudado, inclusive as concessões.

Uma pergunta importante a ser feita é — o que as pessoas procuram obter numa negociação? Uma resposta mais imediatista seria — dinheiro, lucros e bens materiais.

Mas não é apenas isso que está em jogo. Existe algo intangível na mesa de negociação como poder, prestígio, ascensão na carreira, reconhecimento, etc.

NEGOCIANDO PARA GANHAR

É muito importante que você saiba que existem fatores de insatisfação que, pelos problemas que poderão causar na qualidade do relacionamento e no resultado da negociação, deverão ser evitados. Entre outros, você deve ficar atento para os seguintes:

- ✓ Deixar o oponente encurralado;
- ✓ Causar-lhe problemas e riscos futuros;
- ✓ Deixá-lo inseguro em função de surpresas ou mudanças repentinas;
- ✓ Dificultar-lhe a vida dando mais trabalho do que já tem.



Importância do território e da equipe

- ✓ Na sua casa (*empresa, escritório, país*);
- ✓ Na casa do oponente;
- ✓ Em território neutro (*hotel, restaurante, escritório alugado*).



Outro ponto a ser considerado no planejamento é o local onde será realizada a negociação. As hipóteses possíveis são:

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Usando o esporte como exemplo, você sabe que jogar em casa tem sempre a vantagem de estar perto da torcida o que, "*quase sempre*", favorece o resultado.

Mas você também já ouviu dizer que esse favoritismo pode cair por terra porque o time da casa tem maior responsabilidade do que o visitante. A estratégia do visitante é armada para cavar, pelo menos, um ponto do empate na casa do inimigo. Se der para ganhar, melhor, não é assim?

Em negociação acontece a mesma coisa. Qualquer que seja a opção escolhida, sempre haverá prós e contras a serem considerados no planejamento.

Algumas considerações sobre território:

- ✓ Por influenciar no resultado, o local da negociação deverá ser previsto no planejamento;
- ✓ Você deverá fazer o possível por orientar a escolha do local de acordo com a sua conveniência;
- ✓ Você deverá estar preparado para possíveis alterações de última hora;
- ✓ Negociar em casa não significa, necessariamente, negociar melhor;
- ✓ A decisão de negociar na casa do inimigo obriga a uma preparação mais intensa tanto em termos psicológicos como de informações.

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Vantagens de negociar em casa:

- ✓ Maior controle sobre o clima e o ambiente em que decorrerá a negociação;
- ✓ Maior controle sobre o desgaste pessoal sem a necessidade de deslocamentos;
- ✓ Maior acesso a pessoas da equipe, dados e documentos;
- ✓ Oportunidade de demonstrar o produto ou o processo de produção.

Negociação na casa do oponente:

Vantagens

- ✓ Possibilidade de testar ou inspecionar o produto;
- ✓ Possibilidade de obter maior número de informações;
- ✓ Oportunidade para analisar o ambiente e conversar com pessoas de outros setores;
- ✓ Oportunidade para adiar ou interromper a negociação alegando falta de autonomia ou necessidade de obter maior número de informações da sua empresa.

Desvantagens

- ✓ Deixar o ritmo sob controle do oponente, como interrupções e paradas estratégicas;

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Negociação em território neutro

Você já percebeu que a maior parte das negociações diplomáticas, que envolvem interesses de povos ou países é, normalmente, conduzida em território neutro, como Genebra, na Suíça?

Vários negociadores inexperientes escolhem locais como restaurantes, hotéis e aeroportos para falar de negócios. É preciso tomar muito cuidado com quem pode estar ouvindo a sua conversa. Cá entre nós, quantas vezes você já descobriu segredos importantes porque alguém estava falando alto demais num destes locais?

Negociação em equipe

Você continua elaborando o seu planejamento. A pergunta agora é — você vai negociar sozinho ou levar uma equipe para ajudá-lo? Muitas vezes, por ser o profissional mais competente no que se refere a negociação, você poderá liderar uma equipe formada por técnicos, advogados, ou consultores.

Receba nossa Newsletter gratuitamente, com muitas novidades para você, fazendo sua inscrição no site :

www.workshop.com.br



Livro Tá Fechado
Márcio Miranda

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Nesse caso é importante que a equipe esteja afinada, cada um sabendo exatamente o seu papel. É comum ver negociações caminharem para uma situação complicada porque um dos membros da equipe achou que poderia dizer alguma coisa fora do *script* ou deixou se influenciar pelo ego e se arvorou em líder do grupo. Como tudo na vida, negociar individualmente ou em equipe também apresenta vantagens e desvantagens.

Mostrando os dois lados da moeda, podemos dizer que:

- ✓ Duas cabeças pensam melhor do que uma e possuem uma quantidade muito maior de informações.
- ✓ Duas cabeças nem sempre pensam da mesma forma, o que pode provocar divergências de opiniões

Negociação ao telefone

É inegável que nos dias de hoje, onde o tempo é cada vez mais escasso, o telefone tornou-se um grande aliado do negociador.

Mas, se negociar cara-a-cara já não é nada fácil, requerendo conhecimento, planejamento, técnicas e táticas específicas, imagine negociar à distância, sem a possibilidade de observar as reações do oponente e ainda tendo o fator tempo pressionando?

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Além disso, a negociação por telefone possibilita alguns pontos negativos tais como:

- ✓ Distrações por parte do oponente;
- ✓ Problemas de interpretação;
- ✓ Impossibilidade de apresentar provas e material de apoio;
- ✓ Maior facilidade de dizer não ou adiar a negociação.

O estado da arte: ouvir, perguntar e a linguagem do corpo

Você já assistiu a uma peça de teatro, não assistiu? Reparou como os atores contracenam? Algumas atuações são tão perfeitas que nos esquecemos que estamos no mundo da fantasia e, mesmo sem querer, acabamos nos envolvendo com o enredo.

Da mesma forma que a encenação teatral, a interação entre negociadores profissionais também pode ser considerada arte! Ela envolve os principais meios de comunicação do ser humano — *ouvir, perguntar e a linguagem corporal*.



NEGOCIANDO PARA GANHAR

É na arte de ouvir que um bom negociador se diferencia de um vendedor inexperiente. O negociador competente consegue focar sua atenção no oponente de forma a *escutar* o que ele diz. Tomando nota ou não das informações importantes, ele consegue registrar o que lhe interessa para depois usar como base de argumentação.

Se a condição básica para a obtenção de bons resultados numa mesa de negociação é a informação, o negociador precisa desenvolver a habilidade de fazer perguntas inteligentes que levem o oponente a se abrir e “*soltar*” as informações que ele precisa e aí ficar apenas *ouvindo e registrando!* Bem diferente dos vendedores novatos que, normalmente, acham que precisam falar mais do que o oponente!

Embora o ato de fazer perguntas possa parecer natural e, portanto simples, na prática a coisa é um pouco diferente.

Extrair informações de pessoas muitas vezes desinteressadas, sem tempo ou até mesmo fechadas e mal-humoradas, exige técnica e muita paciência. Basicamente existem dois tipos de perguntas. Quando você quiser fazer o seu oponente soltar a língua e dar as informações que você precisa para fundamentar a sua argumentação, utilize perguntas *indiretas* ou *abertas*.

Exemplo — “*Quais as dificuldades que o senhor encontrou quando usou o produto do outro fornecedor?*” Perceba que o oponente não vai poder responder a esta pergunta utilizando o famoso “*sim ou não!*”

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Uma boa hora de utilizar perguntas abertas é no início da entrevista. Vai chegar o momento de você precisar conduzir a reunião para uma conclusão, de acordo com o seu planejamento. Esse é o momento de fazer perguntas *diretas* ou *fechadas*. Exemplo — “*O senhor me disse que o produto da concorrência aumenta muito o custo operacional da sua empresa, é verdade?*” A resposta tenderá a ser bem curta e direta — *é verdade sim!*



Se as ações de ouvir e perguntar são importantes e requerem conhecimento e treinamento das técnicas, imagine então a leitura da linguagem corporal?

Você pode pensar que os negociadores se comunicam o tempo todo fazendo perguntas e respondendo. Puro engano! No processo de negociação ou de qualquer relacionamento pessoal, tudo o que é dito tem muito pouca influência no processo de comunicação. A forma como se diz, e a postura corporal na hora de dizer, influenciam o interlocutor quase que totalmente.

Você é jogador de pôquer ou já assistiu a um jogo pra valer? Então deve ter percebido que os jogadores usam óculos escuros, mal levantam o rosto para olhar para o adversário e, quando o fazem, tentam passar uma informação contrária à realidade. São verdadeiros artistas capazes de dissimular seus sentimentos.

No jogo do poder, como é no caso a negociação, qualquer pista dada na hora errada pode decidir o resultado do jogo.

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Prazos, agenda e concessões: o uso do fator tempo

Quem negocia sabe — *aquele que tiver pressa de fechar o negócio fará um mau negócio!*

Imagine que você está com uma máquina parada que lhe dá um tremendo prejuízo não só pela perda de produção, como pelas multas diárias que é obrigado a pagar pelo não cumprimento do contrato de fornecimento.



Você está diante do único fornecedor da peça danificada. É ele ou mais ninguém. Você, que é bom negociador, não quer entregar o ouro para o bandido, pois sabe que se ele souber da sua situação o preço vai ser outro! Você tenta barganhar e ele diz — “Ok! Vou dar o *desconto que você está pedindo. Só tem um detalhe! A única peça que tenho em estoque vou vender para outro cliente. Coloco a sua peça esta semana na produção e entrego no prazo de um mês. Está bem assim?*”

O seu oponente acabou de pisar no tubo de oxigênio. Ou você decide rapidamente ou o oxigênio vai acabar. Ele pegou você no fator tempo! Se você tivesse tempo e pudesse esperar, toparia de imediato a proposta ou até tentaria negociar algum detalhe só para não dizer que aceita tudo.

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Mas, você está com uma tremenda bomba na mão. A máquina está lá parada e a multa diária correndo. Sem falar na possível quebra de contrato! Como você está vendo, o tempo é inimigo das concessões. Quem tiver o tempo a seu favor, com certeza, vai negociar mais à vontade e melhor! Quando você fizer um planejamento para uma determinada negociação, pense como está a pressão do tempo sobre você e, se possível, sobre o oponente. O primeiro a demonstrar ansiedade em fechar vai pagar um preço alto por isso.

Todo esse verdadeiro jogo de xadrez é feito com que objetivo? A resposta é óbvia — *fazer o menor número de concessões possível!*

Um bom ou mau resultado em negociação é consequência das concessões bem ou mal feitas. O tema “*concessão*” é tão importante que proporcionaria assunto para um livro ou mais. Mas veja um resumo das precauções que você deverá ter na hora de fazer uma concessão:

- ✓ Nunca faça a primeira concessão;
- ✓ Adie a concessão o quanto puder;
- ✓ Você não é obrigado a retribuir na mesma proporção;
- ✓ Aprenda a usar o “boi de piranha” oferecendo algo que representa pouco perto do que é realmente importante para você;
- ✓ Conceda vagarosamente;
- ✓ Reduza o tamanho das concessões e aumente o tempo entre cada uma delas.

NEGOCIANDO PARA GANHAR

E sobre a agenda? De que forma ela pode afetar o resultado de uma negociação? Nada melhor do que um bom exemplo. Imagine que você tenha aceitado negociar na casa do oponente, que fica em outra cidade. A agenda com os tópicos a serem discutidos, datas e horários foi elaborada pela equipe dele.

Você não se preocupou em analisar as informações. Simplesmente confiou. No último dia você percebeu que a discussão de um dos detalhes mais importantes, que com certeza fortaleceria a sua posição, havia sido colocada como último item. Precisamente uma hora antes de você pegar o avião de volta.

O que você acha que vai acontecer? Pressionado pelo tempo, você ficou incapacitado de apresentar seus argumentos e acabou fechando um negócio não tão bom como esperava. Pergunta — Estamos diante de uma armação proposital ou de uma coincidência?

Quem sabe? Se você informou ao inimigo o horário do avião, pode ter caído numa daquelas coincidências propositalis!



**Rádio
Workshop**



*Um bate papo descontraído
e bem humorado, sobre
vendas e negociação. Acesse
agora o site e ouça nossa
rádio
www.workshop.com.br*

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Conhecimento, tempo e poder — o tripé da negociação

Não existe mais qualquer dúvida de que *conhecimento* e *tempo* são importantes armas utilizadas pelo bom negociador.

Os exemplos dados em relação às concessões e até mesmo de controle da agenda deixam isso bem evidenciado. No entanto, existe mais uma que forma o tripé sobre o qual se sustenta o verdadeiro “*poder*”. Vamos chamar essa arma de — poder. Só que esse poder é mais objetivo, como, por exemplo, o poder financeiro. Você quer ver como funciona esse “*poder*” na prática?

Imagine que você está vendendo uma casa e acha que ela vale 100 mil dólares. Você precisa de imediato de 80 mil dólares para completar o pagamento da casa que acabou de comprar e onde já está morando com sua família. Os 20 mil restantes vão ser usados para fazer melhorias. O não pagamento na data estipulada prevê uma multa e você não tem dinheiro em caixa nem como levantá-lo. Aliás, pressionado pela esposa, até já começou as obras! Faz tempo que você está tentando vendê-la. Os interessados alegam que o terreno é pequeno e, por estar espremido entre duas mansões, não permite construir nada no mesmo padrão das outras duas. O máximo que um deles ofereceu foram 80 mil dólares pagos em duas vezes. Isso não dá para quitar o pagamento da sua atual residência. Você recebeu nova proposta de um dos vizinhos. Ele pretende demolir a casa e construir uma quadra de tênis. A proposta foi a seguinte — “*Estou sabendo que você precisa de 80 mil dólares esta semana para quitar a outra casa, ou vai pagar uma multa alta. Eu ofereço 80 mil dólares. Pago amanhã de manhã. Fechado?*”

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Embora simples esse exemplo contem o tripé do poder. Quer ver?

Conhecimento — *O interessado sabia que o vendedor estava com a corda no pescoço e precisava de 80 mil dólares para pagar a nova casa.*

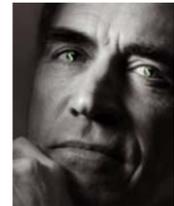
Tempo — *Além de saber que o vendedor precisava de 80 mil dólares, o interessado também sabia que o tempo corria contra o vendedor, que se não pagasse no prazo teria que arcar com uma multa alta.*

Poder — *O interessado estava com o dinheiro para fechar o negócio e, sabendo da urgência, acenou com pagamento imediato que resolveria o problema do vendedor.*

É costume dizer que dinheiro atrai dinheiro. Nesse negócio, o vendedor conseguiu quitar a nova casa, mas perdeu a possibilidade das melhorias. Quanto ao comprador, o poder financeiro fez com que embolsasse mais 20 mil dólares nesse negócio.

Mais algumas considerações sobre poder.

- ✓ Ninguém tem poder até que lhe seja concedido;
- ✓ Poder é algo subjetivo. Se você acreditar que o oponente tem mais poder do que você, acabou de colocar o controle da negociação nas mãos dele;



NEGOCIANDO PARA GANHAR

- ✓ Quando você senta à mesa para negociar com desconhecidos, o poder está igualmente dividido até que alguém se convença de que o outro lado tem mais ou menos poder;
- ✓ Além de subjetivo, o poder é temporário e pode mudar de mão rapidamente. Você está lembrado do exemplo da peça danificada? Pois é! A urgência põe por terra qualquer tentativa de negociação. Nessa hora de nada adiantariam o conhecimento e o poder.

Receitas e táticas de negociação

A palavra “*receitas*” aparece no título com um único objetivo — não esquecer de avisar que não existem receitas!

Embora muitas empresas e profissionais façam cursos de negociação em busca de fórmulas e receitas, eles acabam entendendo que a única “*receita*” que lhes pode ser prescrita é a de que não existem fórmulas prontas que curem todos os males!

Cada situação é única, até mesmo quando dois negociadores, já velhos conhecidos, sentam-se para negociar.

As pessoas poderão ser as mesmas, mas a situação e o jogo de interesses podem ter mudado.



Mini-curso Grátis
GERENCIAMENTO
A arte de construir
resultados



Mini-curso Grátis
NEGOCIAÇÃO
Um jogo de poder

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Se na negociação anterior um deles estava sob pressão do tempo e o outro com o poder ao seu lado, nesta oportunidade o fator tempo pode estar pressionando o outro lado.

Portanto, cada caso é um caso. Usando novamente o esporte como exemplo, no futebol existem regras e um jogador não pode passar uma rasteira no outro dentro da área que sofrerá penalidade máxima ou, dependendo da gravidade, pode até ser expulso.

Em uma negociação, onde existem muitos interesses em jogo e muito dinheiro correndo, as normas não são tão precisas e não é impossível ver uma das partes mudar as regras do jogo no último minuto ou até mesmo na prorrogação.

Pode-se dizer que tudo, absolutamente tudo pode ser negociado. Até mesmo a decisão de não continuar a negociação! Teoricamente é correto dizer-se que negociar é um ato de troca, em que as partes envolvidas se empenham para que todos saiam ganhando. Magnífica imagem, não fosse pura ficção.

Se isso de fato acontecesse, estaríamos dizendo que todas as negociações decorrem com um único objetivo — *“ganha-ganha”*.

Na prática sabemos que as coisas não funcionam bem assim!



NEGOCIANDO PARA GANHAR

O que se vê é uma verdadeira medição de forças, em que cada um se esforça e se utiliza de todos os meios disponíveis para provar que possui mais poder do que o oponente. Nesses casos impera o “*ganha-perde*”. Cada um defende os seus interesses e perca quem perder!

Nesses casos, muitas negociações que começam bem, indicando a possibilidade de um final feliz, acabam no “*perde-perde*”. A ganância e a rigidez dos dois lados conseguiram fazer com que todos saíssem perdendo.



Defesas contra as táticas dos adversários

A lei da física — “*para cada ação existe uma reação*” serve, também, de receita para negociadores. Neste caso a lei mostra que para cada tática existe uma antitática que deve ser, se possível, prevista na fase de planejamento.

Passos básicos para a defesa contra as táticas dos adversários

- 1 - Tente prever as táticas que o oponente poderá empregar e relacione-as por escrito;
- 2 - Prepare, juntamente com sua equipe, as antitáticas;
- 3 - Defina o papel de cada membro da equipe;

NEGOCIANDO PARA GANHAR

- 4 - Como atores de uma peça de teatro, ensaie o papel de cada membro da equipe.
- 5 - Prepare um plano por escrito com sua estratégia e táticas.

Negocie para ganhar

Você acabou de adquirir conhecimentos importantes sobre a arte de negociar.

Você passa a vida inteira negociando a “*qualidade da sua própria vida*” o que, por si só, já seria motivo suficiente para tentar fazê-lo de forma competente. Mas não é apenas isso! Considerando o lado profissional, você é pago para negociar com clientes, fornecedores, colegas, subordinados, superiores e até mesmo com governantes, com um único objetivo — obter recursos e vantagens que permitam manter a sua empresa competitiva no mercado em que atua.

Você nem sempre conseguirá ganhar. Muitas vezes será obrigado a utilizar todo o conhecimento e experiência para empatar. Outras vezes, dependendo das circunstâncias, você poderá precisar perder, mas que seja o mínimo possível e sustentável.



A venda de serviço é complicada e vai além da simples aplicação de uma técnica de vendas. Ela requer uma estratégia de marketing que a torne palpável para o cliente.

DVD VENDENDO O INVISÍVEL - A ARTE DE VENDER SERVIÇOS
149,00+FRETE *BRINDE* LIVRO TÁ FECHADO!

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Mas, cada vez que sentar para negociar, tenha em mente que diante de você existe um oponente que tem o mesmo objetivo — fazer o melhor negócio possível. Se bom para os dois ou apenas para você ou ele, dependerá exclusivamente da habilidade e competência dos negociadores.

Esteja certo de que “*caridade*” e “*generosidade*” não são características comuns aos negociadores profissionais.

Muitas negociações transformam-se em verdadeiros campos de batalha, onde o único pensamento que passa nas mentes dos envolvidos é “*matar para não morrer*”.

É lógico que o ideal seria a aplicação do “*ganha-ganha*” em qualquer situação e nada impede que você inicie suas negociações tentando adotar essa filosofia.

Mas não se iluda! Não seja ingênuo a ponto de pensar que poderá convencer todos seus oponentes a seguir esse caminho.

Portanto, esteja sempre preparado para atacar quando sentir necessário e até mesmo para uma retirada estratégica. Em negócios é melhor a retirada honrosa do que a morte coberta corajosa.

Estar preparado significa possuir uma estratégia previamente desenvolvida para cada caso, quer o oponente seja do “*bem*” e concorde com o *ganha-ganha*, ou, do “*mal*” e não esteja nem um pouco preocupado com o que possa acontecer com você.

NEGOCIANDO PARA GANHAR

Uma informação a mais, ou o conhecimento de uma nova técnica, poderá ser o grande diferencial, da próxima vez que você se sentar para uma negociação importante.

Isso só será possível se você continuar investindo na sua atualização, participando de cursos e seminários. Não adianta se queixar de falta de tempo. Hoje em dia a internet está aí para ajudá-lo a fazer cursos sem sair de casa ou até escutar audiocursos enquanto enfrenta o terrível trânsito das grandes cidades.

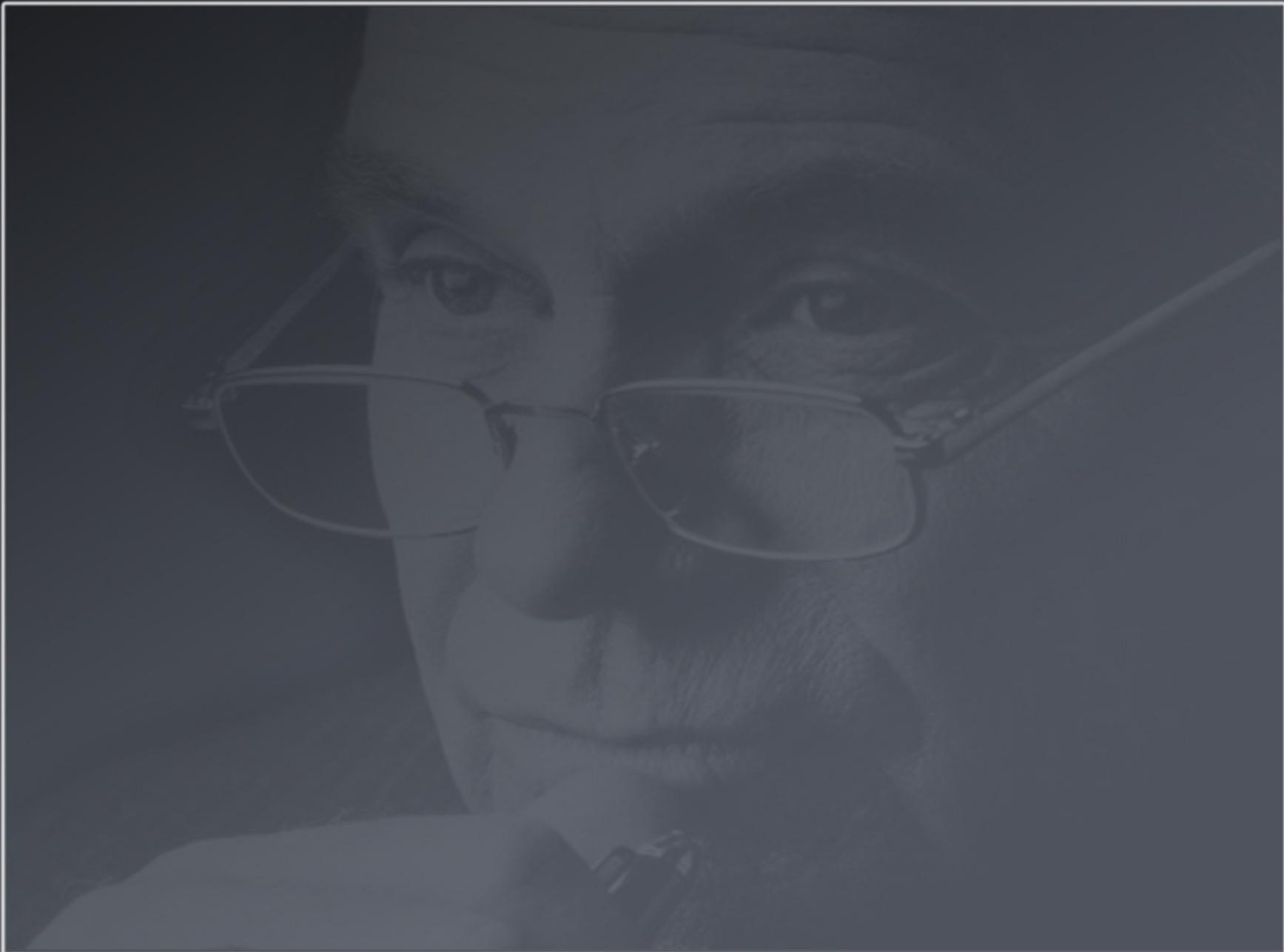
Se o seu próximo oponente tiver conseguido esse tempo, com certeza você vai perceber. Mas aí, quem sabe, já será tarde para você recuperar o tempo perdido.

Um grande abraço e boas negociações !

Márcio Miranda



Para maiores informações sobre nossos seminários ou DVD's acesse o site
www.workshop.com.br ou entre em contato pelos telefones (11) 4612 6054 / 6056



Workshop Treinamentos Práticos © Todos os direitos reservados