

Técnicas de Liderança e Negociação em Tecnologia da Informação

Aula 14

Negociação na prática – parte II.

Objetivos Específicos

- Identificar como fechar uma negociação: fases finais da negociação, contratos e *e-mails*.

Temas

Introdução

1 Como fechar uma negociação

Considerações finais

Referências

Introdução

O processo de negociação, como o próprio nome diz, é um processo e processos exigem diversas etapas, que envolvem desde um planejamento bem estudado, analisado e detalhado até um fechamento eficiente.

Se o negociador não tem a competência de realizar fechamentos eficientes, de nada adianta um levantamento prévio e estudos de informações para compor o processo. É preciso ter o “*time*” do fechamento, ou seja, encontrar o tempo certo, o momento correto de fechar o acordo.

Para que seja possível chegar ao objetivo final com sucesso, todas as etapas têm que ser cumpridas com excelência. E isso exige diversas competências do negociador, principalmente calma e tranquilidade. Demonstrar firmeza e domínio da situação é fundamental nesse momento de decisão.

No fechamento de uma negociação, é importante ter em vista que a negociação em si deve ser considerada encerrada no momento da implantação do acordo e não quando as partes adequaram um acordo, pois eventualmente esse acordo poderá não ser cumprido. Ou seja, o acordo pode ser sido fechado, mas não implementado.

O objetivo de todas as negociações é garantir o comprometimento das partes e não simplesmente realizar um acordo. A conclusão da negociação (razão de ser de todo o processo) não é um ato extraordinário e isolado: significa mais uma etapa no processo de negociação. Se as etapas tiverem sido conduzidas com eficiência, o fechamento será uma consequência natural. (MELLO, 2012, p. 58).

1 Como fechar uma negociação

Para chegarmos a um acordo final, é necessário passarmos por diversas etapas durante o processo de negociação. Andrade (2012) afirma que o primeiro passo é compreender que as negociações podem ocorrer em três níveis: estratégico, tático ou operacional. Negociações estratégicas tendem a ser mais delicadas e apresentar mais riscos, pois, caso haja algum erro neste processo, o negociador poderá levar a empresa à falência. Quando ocorrem erros nos níveis táticos e operacionais, ainda é possível reverter sem maiores impactos.

Portanto, a identificação dos níveis de negociação é fundamental para compreender a importância da negociação e seus impactos. Além disso, reconhecer o nível da negociação determinará as táticas a serem utilizadas e todo o planejamento necessário para tal. Portanto, o cuidado para uma negociação estratégica deverá ser muito maior, pois impactará na empresa como um todo, enquanto as outras impactarão mais nos negócios do setor.

O segundo passo, segundo Andrade (2012), é compreender que a negociação é um processo, ou seja, isso necessita que o negociador despenda de um longo tempo de preparação. Há um investimento no antes (preparação para a negociação), no durante

(enquanto há a negociação propriamente dita e seu fechamento) e no depois (quando a implementação das decisões é realizada, ou seja, o pós-acordo).

A preparação deve iniciar com um estudo de um banco de dados, que deve conter histórico das negociações anteriores sobre os aspectos técnicos, econômicos, financeiros e jurídicos, além de informações sobre a organização com a qual se está negociando, sua estrutura de decisão, seus decisores e os limites de autoridade. Informações como crenças, estilos comportamentais, valores e condições gerais dos negociadores também devem aparecer nesse estudo.

Com a internet, o levantamento de informações ficou ainda mais fácil, prático e rápido, porém, não perca de vista o contato pessoal. Isso é muito importante em uma negociação, já que ela será feita cara a cara.

O terceiro passo, conforme orientações de Andrade (2012), é a pós-negociação, pois muitos negociadores fazem o acordo e se esquecem da implementação. O autor indica que muitas vezes o verdadeiro desfecho ocorre nesses pós-acordos.

Alguns problemas de negociações ocorrem devido à não implementação do que foi acordado ou à implementação equivocada do que foi acordado. Ou seja, o que foi implementado não tem nada a ver com o que foi negociado.

Portanto, uma negociação só deve ser considerada como encerrada quando o acordo foi cumprido e não quando foi formalizado.

O autor acredita em um processo de negociação com acordo mútuo, ou seja, a negociação será bem-sucedida quando os negociadores chegarem a uma solução aceitável para ambos ou quando ambos saírem descontentes.

“A arte da negociação é baseada na tentativa de conciliar o que é bom para você com o que é bom para o outro lado. Para chegar a esse ponto, em que ambas as partes ganham alguma coisa, é preciso estar preparado, atento e ser flexível” (ANDRADE, 2010, p. 7).



Importante

A negociação finaliza quando o acordo foi cumprido e não quando foi formalizado, pois é importante que seja implementado o que foi acordado.

1.1 Tomada de decisão

Andrade (2012) comenta que, de acordo com a Pequena Enciclopédia de Moral e Civismo, “[...] decisão, do latim *decisio* do verbo de + *codere* = cortar uma parte de uma coisa, resolver, decidir. Ação ou efeito de decidir. É um ato da vontade que, diante de prós e contras de uma questão, opta por um dos membros da alternativa” (ANDRADE, 2012, p. 132).

Qualquer decisão exige ponderamentos e escolhas, seja ela no âmbito pessoal ou profissional. No aspecto profissional, há algumas funções que exigem maior responsabilidade em relação ao processo de tomada de decisão, como funções de liderança. A capacidade de negociar e de tomar decisões é bastante relevante para gestores.

O processo de decisão é o conjunto de princípios, regras e procedimentos que permitem selecionar, em determinados tipos de problemas, a linha de ação, estratégia, saída ou alternativa mais conveniente. A aplicação do processo de decisão a problemas reais apresenta limitações de ordem prática. A principal é a dificuldade de estimar as probabilidades de ocorrência dos acontecimentos possíveis. Logo, a decisão é escolha entre alternativas para atingir um objetivo. Uma decisão pode tomar-se em condições de incerteza, risco, certeza e ignorância. (ANDRADE, 2012, p. 134).

No processo de negociação, é importante saber como o outro toma decisões, ou seja, descobrir quais interações estão envolvidas, quais processos mentais ocorrem e quais regras são utilizadas para se chegar a uma opção de escolha. Isso representa a teoria da decisão e é bastante complexa de se desvendar.

Andrade (2012) comenta que outra opção é focalizar a atenção em recomendações práticas que possam melhorar a tomada de decisões por meio de procedimentos sistemáticos e válidos, ou seja, estudar a estrutura e dinâmica das ações e decisões, a identificação dos problemas principais, a enumeração das variáveis, o estabelecimento de relações entre essas variáveis e o desenvolvimento de procedimentos que aumentem as possibilidades para que o negociador alcance seus objetivos.

Essa última tarefa é um pouco menos complexa do que a construção de uma teoria, como indica o parágrafo anterior. Porém, ainda assim, exige diversos estudos.

Ao se tomar uma decisão pela empresa, é importante ter em vista que a empresa procura atingir seus objetivos por meio de lucro e que sobrevive por causa do lucro. Do ponto de vista decisório, o desafio é direcionar a conversão dos recursos investidos para otimizar o alcance dos objetivos. E isso exige inúmeras decisões difíceis e complexas. Assim, para facilitar esse processo, é interessante fazer uma divisão de categorias dentro da empresa: estratégica, administrativa e operacional, cada qual relacionada a um aspecto diferente do processo de conversão de recursos.

Outra forma de classificar decisões é categorizá-las em programadas e não programadas. As decisões programadas são tomadas de acordo com um hábito, uma regra ou um procedimento. Por exemplo: em uma empresa que possui um plano de cargos e salários, a decisão de salário de um recém-contratado já está predeterminada na tabela salarial, ou seja, já está programada.

Para esse tipo de decisão, normalmente as escolhas já estão programadas e não envolvem muitos riscos e reflexões. Com isso, há uma objetividade e otimização do processo, pois não exigem grandes discussões.

As decisões não programadas, por outro lado, exigem alguns estudos e análises, pois saíram da rotina programada. Elas envolvem problemas incomuns e que não aparecem com tanta frequência para que seja possível se basear em fatos passados. Este tipo de decisão envolve cargos mais altos e de nível de liderança, pois requerem uma maior responsabilidade.



Na prática

As decisões programadas, logo, são as mais fáceis de serem resolvidas, pois exigem pouca ou nenhuma negociação. Porém, na prática as coisas não ocorrem de maneira tão retilínea. Vamos pensar no seguinte caso prático: a política de uma empresa pode estipular um teto para o orçamento de propaganda de um novo *software* de gestão financeira. Porém, o produto pode precisar de uma campanha intensiva de propaganda para contrabalancear uma nova estratégia de marketing ousada de um concorrente. Uma decisão programada, nesse caso, seria um erro, pois a propaganda não teria efeito. Assim, é preciso utilizar sua opinião e seu poder de argumentação para negociar nesse caso.

1.1.1 Armadilhas no processo de tomada de decisão

Para se estar atento quando estiver negociando e pensando em uma decisão, é importante identificar algumas armadilhas ocultas no processo de decisão. Essas armadilhas podem arruinar sua negociação, caso você caia em alguma delas. Preste atenção:

- armadilha da âncora: procure não se fixar em um mesmo lugar, como em históricos do passado, tendências mundiais ou em tradições;
- armadilha do *status quo*: tente sair do estado atual e procurar alternativas inovadoras para o processo;
- armadilha do custo investido: procure não ficar a todo o instante remetendo-se a decisões de perdas e ganhos do passado, já que são irrecuperáveis;

- armadilha da evidência confirmada: evite se basear em evidências não confirmadas e assumidas de forma polêmica, como violências e fatos que aparecem na televisão, por exemplo;
- armadilha das tabelas comparativas: ocorre quando um mesmo problema pode ser representado por uma tabela, de modo diferente, dependendo do ponto de vista adotado; evite;
- armadilha da estimativa e da previsão: procure minimizar o efeito do julgamento subjetivo e superficial de valores adotados para estimar um valor ou uma previsão; faça uma análise e discussão acerca dos números;
- armadilhas do excesso de confiança/prudência: evite exageros na obtenção da informação ou decisão; procure não demonstrar muita confiança e nem muita prudência. Procure o equilíbrio.

1.1.2 Estruturando o processo de decisão

Andrade (2010) indica que o processo de decisão deve seguir alguns passos: fase 1 (da formulação) e fase 2 (da tomada de decisão).

A fase 1, de formulação, envolve:

- definir o problema e suas variáveis relevantes (parâmetros);
- estabelecer os critérios ou objetivos de decisão;
- relacionar os parâmetros com os objetivos, ou seja, modelar o problema;
- gerar as alternativas de decisão e as alternativas dos cenários possíveis, para diferentes valores dos parâmetros.

A fase, de tomada de decisão, envolve:

- avaliar as alternativas e escolher a que melhor satisfaz os objetivos (método de decisão);
- implementar a decisão escolhida e monitorar os resultados por meio de:
 - análise da sensibilidade dos resultados, para poder responder às perguntas do tipo “como – se”, em relação aos resultados;
 - aprendizagem pela retroalimentação dos resultados, para poder alterar ou melhorar o modelo.

Andrade (2012) salienta também que a solução de qualquer problema de decisão em atividades empresariais pode ter quatro etapas:

1. Percepção da necessidade de decisão ou oportunidade.
2. Formulação de linhas alternativas de ação.
3. Avaliação das alternativas quanto às suas respectivas contribuições.
4. Escolha de uma ou mais alternativas para implantação.

Supõe-se que a percepção da necessidade de decisão e a formulação de alternativas podem ocorrer antes e fora do esquema de análise. Para que as duas primeiras etapas sejam cumpridas, simplesmente não há qualquer coisa que substitua a reflexão. Não há varinha mágica que possamos usar para produzir alternativas. (ANDRADE, 2012, p. 152).

1.1.2.1 Percepção da necessidade de decisão ou oportunidade

Essa questão é fundamental na tomada de decisões estratégicas e pressupõe que é necessário aliar a preocupação permanente com o problema operacional e a atenção ao estratégico. Por isso, ela deve ser realizada como uma etapa de reflexão que antecede as outras.

1.1.2.2 Formulação de linhas alternativas de ação

É importante conhecer todas as alternativas possíveis de ação no momento em que a decisão é tomada, porém, em casos estratégicos, não são todas as alternativas que aparecem como opção, e essa etapa fica restrita às informações presentes no momento. Algumas alternativas aparecem como opção no decorrer do planejamento.

1.1.2.3 Avaliação das alternativas quanto a suas respectivas contribuições

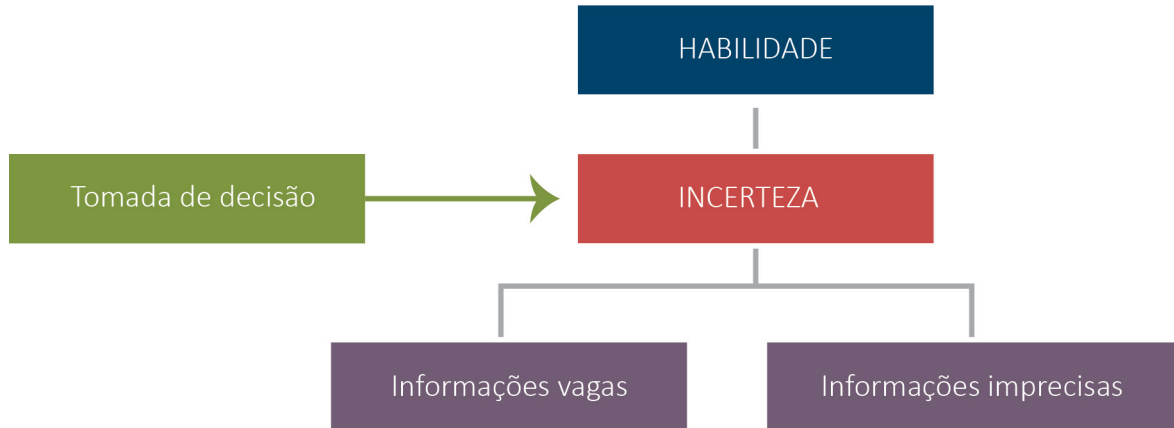
A tomada de decisões envolve diretamente a escolha da alternativa perante a avaliação de todas as possibilidades, ou seja, é um processo de escolha, seleção de alternativas ou caminhos de ação entre uma gama de alternativas para atingir um objetivo.

Para realizar uma escolha, há diversas incertezas no caminho, por isso a habilidade do negociador se destaca em arriscar a escolha de um caminho através de informações vagas e imprecisas.

“Muitas das tomadas de decisão levam a um ambiente em que os objetivos e as consequências das possíveis ações se alteram no decorrer do tempo, já que sua visualização torna-se cada vez mais difícil” (ANDRADE, 2012, p. 153).

Andrade (2012) exemplifica o modelo de tomada de decisão tradicional através do quadro abaixo (figura 1):

Figura 1 - Modelo de tomada de decisão

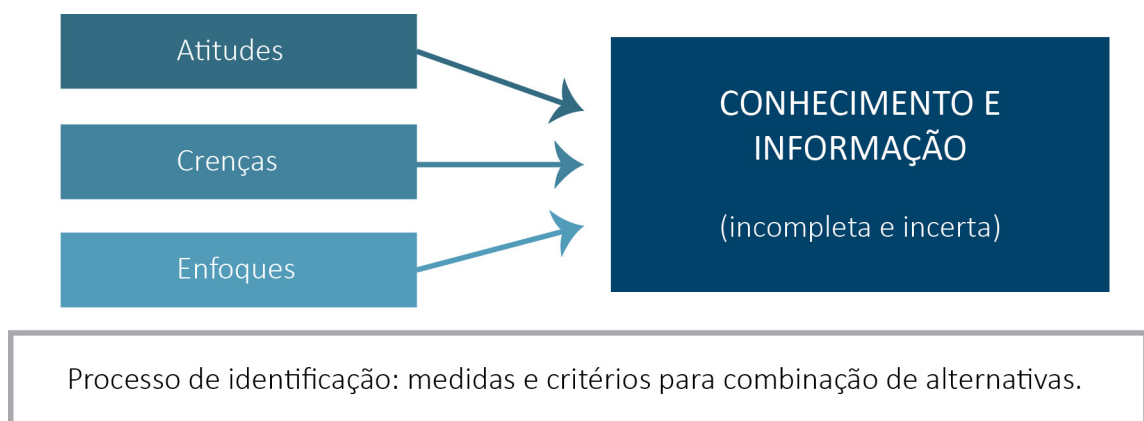


Porém, o autor recomenda que o modelo adequado é aquele que lida com conhecimentos e informações incompletas e incertas, acreditando que diferentes enfoques, atitudes e crenças também precisam ser considerados (ANDRADE, 20012).

“O modelo de decisão precisa incluir nos processos de identificação medidas e critérios de combinação de alternativas, a fim de criar um modelo conceptual para decisões e avaliações em ambientes difusos” (ANDRADE, 2012, p. 154).

Segue representação (figura 2) do modelo adequado defendido por Andrade (2012):

Figura 2 - Modelo adequado de tomada de decisão



1.1.2.4 Escolha de uma ou mais alternativas para implantação

O processo de escolha não é simples, pois depende da finalidade da decisão, da limitação do tempo e da complexidade do problema.

Para facilitar, Andrade (2012) exemplifica, através do quadro de Ansoff (1997) abaixo (figura 3), o esquema do processo decisório:

Figura 3 - Esquema do processo decisório



1.2 Acordos

Em um processo de negociação, o acordo é fechado quando os negociadores percebem e aceitam que as condições são favoráveis para as duas partes. Porém, é importante atentar-se que, foi no momento da decisão, que o acordo era favorável. Algum tempo depois ele pode não ser mais aceitável.

Aí está a importância, então, de uma formalização do acordo, ou seja, um contrato, uma proposta, um *e-mail*, ao menos, pois quando se fecha uma negociação, as condições são aceitáveis naquele momento e a percepção pode mudar com o decorrer do tempo. Ou seja, caso não tenha um contrato assinado, as pessoas não consideram o acordo fechado e pode haver desistências e cancelamentos.

Por isso, “concluído o acordo, sele-o imediatamente, assinando um documento formal, inclusive com um sinal em dinheiro, se for possível. O fato de se comprometer formalmente reduz o risco de que o outro considere que o negócio ainda não está totalmente fechado e tenha a tendência de cancelar o acordo” (MELLO, 2012, p. 59).

1.3 Implementação do acordo

É fundamental perceber que o processo de negociação não se finaliza no acordo, pois, após o acordo, há a sua implementação. E é justamente nessa etapa de implementação que os problemas podem aparecer. Por isso, é importante realizar uma pós-negociação, ou seja, um acompanhamento após o fechamento do acordo.

Durante a implementação pode haver ainda a necessidade de outros acordos, pois poucos acordos são tão perfeitos que não precisam de revisões e ajustes durante a

implementação. Talvez o que dirá se haverá ou não outros acordos e problemas durante a implementação seja a estratégia de negociação realizada.



Na prática

Se você está negociando algo que seja de fácil e rápida implementação, como a compra de um teclado para computador que será entregue a você imediatamente, pode ser adequada a estratégia competitiva. Em contrapartida, caso você negocie um serviço de longo prazo, como um serviço de suporte técnico para os computadores de sua empresa, a estratégia cooperativa será mais interessante, pois você terá um contato contínuo com os prestadores de serviço e isso exigirá um bom relacionamento.

Sendo assim,

os compromissos devem ser firmados na fase de fechamento e os bons compromissos são claros, planejados e duráveis, mas lembre-se: ao contrário do que parece, o acordo selado naquele momento não fecha completamente a negociação. Nenhum acordo é definido totalmente na mesa de negociações: o produto ou serviço ainda vai ser fabricado, a entrega é posterior ao acordo e, muitas vezes, está apenas se iniciando um relacionamento que pode durar semanas, meses, mesmo anos. Isso significa que problemas fatalmente vão surgir durante a fase seguinte ao fechamento e que a melhor forma de solucioná-los é negociando. (MELLO, 2012, p. 98).

Considerações finais

Para que um processo de negociação chegue até sua última etapa, a implementação do acordo, é necessário passar por diversas etapas anteriores, como preparação, análise, estudos, discussões, escolha de técnicas, táticas e estratégias, até o fechamento e implementação do acordo.

Isso exige que o negociador tenha diversas competências que irão atuar ao seu favor no decorrer do processo. Para que essas competências sejam assertivas, é preciso um trabalho árduo e contínuo de autoanálise para que seja possível descobrir o que precisará melhorar nos próximos processos de negociação.

Saber o momento certo de propor um acordo e de ouvir um acordo exige paciência, tranquilidade, calma e firmeza. Geralmente esses momentos são decisórios no processo de fechamento e é preciso que o negociador esteja bastante seguro, principalmente se a negociação for estratégica, pois essa apresenta diversos riscos à empresa, podendo até levá-la à falência, caso o acordo tenha sido mal executado.

O acordo somente será fechado quando as pessoas envolvidas perceberem que as condições são favoráveis e aceitáveis, porém, é relevante ter em mente que essa percepção pode mudar ao decorrer do tempo e que, caso não haja um documento formal, as pessoas podem voltar atrás em seu processo de decisão.

Portanto, assim que finalizar um acordo, formalize-o e concentre-se no processo de implementação deste, pois nesse momento poderá haver outras negociações e acordos, decorrentes de diversos fatores, como técnicas mal utilizadas e problemas com produtos e serviços.

Referências

ALMEIDA JR., S. de. **Negociação: técnica e arte**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. da S.; ANDRADE, R. O. B. **Princípios de negociação**. São Paulo: Atlas, 2007.

BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. **Negociando racionalmente**. São Paulo: Atlas, 2007.

FISHER, R.; URY, W. L.; PATTON, B. **Como chegar ao sim**. São Paulo: Imago, 2005.

MELLO, J. C. M. F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.