




A Negociação em Ação

HSMeducation

William Ury



“Numa boa
negociação, todo
mundo sai
ganhando.”



Programa

Consciente ou inconscientemente, você negocia todo dia em sua vida pessoal e profissional. Aqui, Ury nos propõe redescobrir as chaves para negociar com sucesso.

- Separar as pessoas dos problemas.
- Centrar-se nos interesses e nas opções.
- Ter claro o quanto se pode ganhar e perder no processo.

O objetivo

Ao finalizar este curso, você:

- Entenderá que a negociação é a arte de obter benefícios mútuos.
- Saberá como “construir uma ponte dourada” até seu oponente e “conquistá-lo”
- Usará cada negociação como um aprendizado para melhorar a seguinte.

Conteúdo

Módulo 1: A preparação
Módulo 2: As pessoas
Módulo 3: O problema
Módulo 4: A proposta

Metodologia

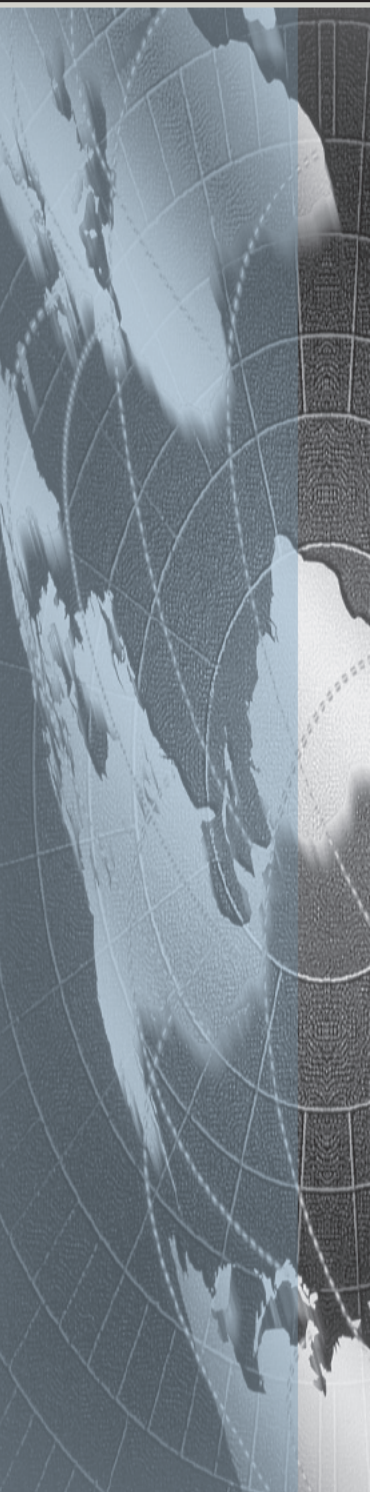
Este curso propõe uma série de situações de negociação para serem analisadas e resolvidas. Também discute os princípios que devem ser seguidos no exercício efetivo da arte de negociar.

Através da interação das diferentes propostas apresentadas no texto e nos recursos audiovisuais, você saberá identificar os verdadeiros interesses contrapostos e planejar estratégias para superar o conflito.

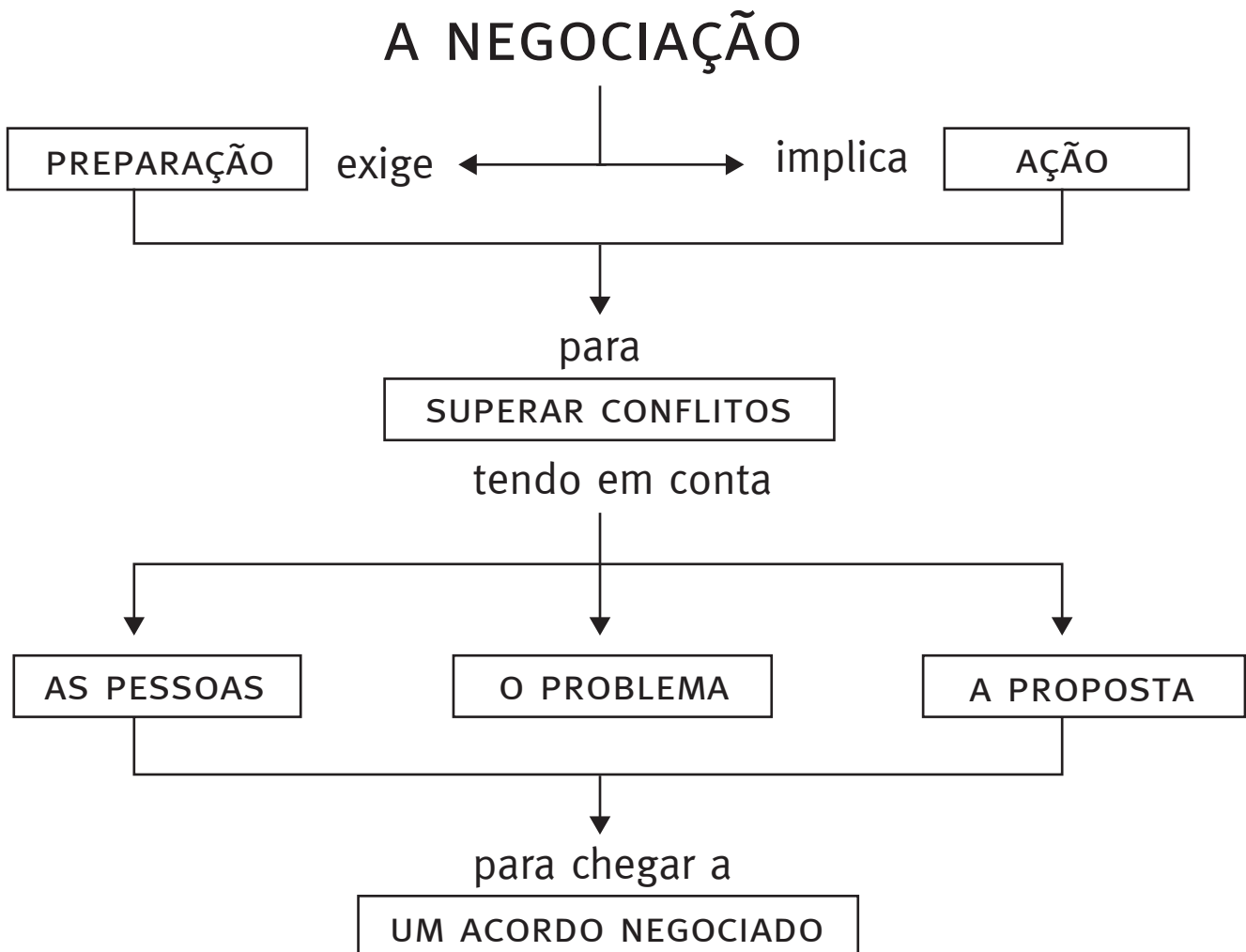


Duração aproximada: 3 horas

© **HSM Brasil** | 2001 | Todos os direitos reservados.
É parte integrante do Programa 2001 - HSMeducation.
Material complementar do curso A Negociação em Ação, por William Ury.
Não é vendido separadamente. É proibida sua reprodução total ou parcial.



Mapa Conceitual



Os princípios são agrupados em três grandes categorias:

As pessoas: os seres humanos têm egos e emoções. O primeiro passo é estabelecer um clima bom para a negociação.

Princípios:

- Subir à sacada
- Colocar-se do outro lado

O problema: como chegar a um acordo que satisfaça os interesses de ambas as partes.

Princípios:

- Centrar-se nos interesses
- Inventar opções
- Utilizar critérios objetivos

A proposta: para encerrar com êxito uma negociação, é necessário estudar todas as alternativas possíveis para se conseguir um acordo satisfatório com a outra parte.

Princípios:

- Melhorar sua MAAN (Melhor Alternativa para um Acordo Negociado)
- Construir uma ponte dourada.

A Negociação
em Ação
por **William Ury**

HSMeducation

Casos



Soluções criativas: benefícios para todos

Em 1992, a British Petroleum (BP) precisava resolver como explorar uma bacia que necessitava de um investimento muito alto em função de sua rentabilidade potencial.

Ela propôs a seus fornecedores trabalhar em conjunto para reduzir os custos. Eles não só aceitaram a proposta, como também apresentaram uma contra-oferta: compartilhar o risco e os benefícios.

A origem do problema

A British Petroleum (BP) descobriu a bacia “Andrew”, no Mar do Norte, em junho de 1974. Passaram-se quase 20 anos antes que a empresa obtivesse a autorização para explorar a bacia. O principal impedimento era sua complexidade geológica: uma faixa de gás envolvia o petróleo sobre um gigantesco lago subterrâneo de água fresca.

Em 1992, com as grandes bacias do Mar do Norte esgotadas, a BP viu-se obrigada a tomar a decisão de explorar a bacia “Andrew”, mesmo com a incerteza dos executivos, que não sabiam se a produção justificaria o investimento econômico; levando-se em conta, também, a queda do preço do petróleo.

Perante a necessidade de aumentar suas reservas de óleo cru, a BP decidiu procurar uma opção favorável e designou um grupo de especialistas para estudar o assunto. Seis meses depois, eles chegaram a uma conclusão: o investimento mínimo para explorar a bacia alcançava os US\$675 milhões. Um valor muito alto, já que a BP pretendia obter um retorno de 25% sobre o investimento. Estavam a ponto de abandonar o projeto, quando um dos executivos a cargo do projeto teve uma idéia criativa. A proposta foi a seguinte: em vez de obter o dinheiro através da economia em tecnologia, eles tentariam negociar com os fornecedores a forma de baixar os custos.

Mudança de hábito

Historicamente, a British Petroleum - assim como outras empresas - havia negociado com seus fornecedores a uma distância prudente, tratando-os como “adversários” e procurando tirar vantagem dos conflitos entre eles para poder conseguir melhores preços. No caso da exploração da “Andrew”, a BP mudou o enfoque. Reuniu seus sete principais fornecedores e fez uma proposta: se eles encontrassem um meio de realizar o trabalho de forma eficiente e por um custo menor do que US\$675 milhões, a BP fecharia negócio com eles.

Os fornecedores tinham a possibilidade de substituir uma relação histórica de concorrência por uma aliança. Cada empresa pensou na melhor forma de reduzir seus custos e de compartilhar recursos humanos e técnicos. Assim, eles apresentaram uma proposta para explorar a bacia por US\$560 milhões. Foi tamanha a surpresa da BP que, incrédula, ela esteve a ponto de desistir de explorar a bacia, por temer que os fornecedores não conseguissem cumprir com o compromisso assumido.

Neste momento, os fornecedores aceitaram assumir o risco: “Se nos excedermos em relação ao orçamento, absorveremos 54% do custo adicional, mas se conseguirmos fazê-lo por menos, receberemos 50% da economia que conseguirmos”. A BP aceitou.

O projeto foi concluído seis meses antes da data da entrega, com a melhor qualidade e com um investimento de US\$ 440 milhões.

Conclusão

A negociação da BP ilustra como, a partir de opções criativas, é possível encontrar soluções satisfatórias para problemas aparentemente insolúveis. Nesses casos, o segredo está em se concentrar nos interesses de todas as partes, explorar alternativas novas de forma conjunta e encontrar “áreas de benefício mútuo”.

Ficha Técnica

Empresa: British Petroleum

Ano de fundação: 1909

Matriz: Londres, Inglaterra

Receita: US\$120 bilhões

Lucro: US\$8.4 bilhões

Número de empregados: 97.000

Quantidade de acionistas: 895.000

Vendas diárias: 5 milhões de barris de produtos refinados

Postos de serviços: 29.000 (17.150 nos Estados Unidos e 11.850 em outros lugares do mundo)

Quantidade de países onde opera: 70

Atividades: exploração e produção de petróleo e gás, refinamento, marketing e abastecimento de produtos derivados do petróleo e produtos químicos.

História

1901 - William Knox D'Arcy, fundador e investidor inicial da futura BP, obtém uma concessão do Xá da Pérsia (Irã) para explorar bacias petrolíferas na região.

1905 - Graças à ajuda financeira da Burmah Oil Company, a BP pode continuar explorando, ainda sem êxito.

1908 - Descobre petróleo em quantidades “comerciais”, no sudoeste do Irã.

1909 - Nasce a Anglo-Persian Oil Company, primeira denominação da BP, com 97% de suas ações em mãos da Burmah Oil Company e o restante em poder do Lord Strachona, primeiro presidente da empresa.

1914 - Charles Greenway assume a direção. Para evitar que ela caísse em mãos da Royal-Dutch, a Shell recorre ao governo britânico, que investe 2 milhões de libras em capital e ganha a maioria acionária da Anglo-Persian Oil.

1920 - Década de expansão, com explorações no Canadá, na América do Sul, África e Europa.

1935 - A empresa muda seu nome para Anglo-Iranian Oil Company.

1951 - Começa a crise: o Irã nacionaliza os ativos da BP no país, que, nessa época, era o maior investimento britânico no exterior.

1954 - Depois de três anos de negociações, com a participação do governo dos Estados Unidos, é formado um consórcio de empresas petrolíferas para reiniciar a produção petrolífera iraniana. A Anglo-Iranian Oil Company - a partir desse momento, denominada British Petroleum Company - fica com 40% do consórcio.

1965 - É descoberto petróleo no Mar do Norte, em águas inglesas.

1969 - Depois de anos de exploração, descobre-se no Alasca uma das maiores bacias dos Estados Unidos. Impõe-se a necessidade de administrá-la a partir de uma empresa norte-americana bem estabelecida. A companhia adquire 25% da Standard Oil Company (originalmente denominada John D. Rockefeller Standard Oil), participação que, em 1975, se torna majoritária. Em 1985, esta passa a se chamar Amoco Corp.

1970 - Durante as crises petrolíferas dessa década, a BP - como o restante das empresas petrolíferas - perde o acesso ao petróleo dos países da OPEP. Para nivelar as fontes de receitas, começa a se diversificar. Através de uma aliada francesa, começa a atuar no setor de proteínas, e mais tarde, no setor de nutrição animal e humana. Cria a BP Nutrition. Entra também no mercado de carvão e de minerais.

1978 - Adquire a maioria das ações da Standard Oil Company (Amoco)

1981 - Enfrenta uma profunda reestruturação.

1986 - A BP Nutrition compra a empresa norte-americana Purina Mills.

1987 - O governo britânico vende suas ações à BP que, no ano seguinte, compra a Britoil, com o que amplia sua área de exploração no Mar do Norte.

1990 - Vende a maior parte da BP Coal e seu empreendimento na área de minerais. Começa a se desligar do setor de alimentação.

1998 - Realiza fusão com as operações globais da Amoco e da BP. Essa união representa a maior fusão industrial do mundo, até esse momento.

A Negociação
em Ação
por **William Ury**

HSMeducation

Kit de Apoio

Reconheça as táticas da outra parte

A mitologia e as tradições de muitos povos da Antigüidade ensinam que um espírito maligno se afasta quando é chamado pelo nome. Da mesma forma se ‘comportam’ as táticas injustas: ao serem identificadas, são neutralizadas.




Os obstáculos

Nem todas as pessoas que chegam à mesa de negociações fazem isso com boas disposições ou com boa fé. A falta de confiança, o desconhecimento da outra parte, as pressões feitas por terceiros, a importância dos interesses em jogo ou simplesmente a lembrança de más experiências passadas quanto à resolução de conflitos, tudo isso pode ser motivo suficiente para o surgimento de obstáculos. A qualidade de um acordo depende, em muitas ocasiões, da habilidade em reconhecer e neutralizar esses obstáculos que, com frequência, são o resultado das táticas da outra parte.

Essas táticas costumam descentrar o processo de negociação, afastando de seu foco os interesses e fortalecendo, em contrapartida, as posições. Elas podem ser:

- 1.** Obstrutivas: procuram interromper o processo.
- 2.** Ofensivas: tentam danificar a relação e transformar a negociação numa batalha.
- 3.** Enganosas: pretendem manipular as informações para se obter vantagens.

Para não cair nessas armadilhas, você deve:

-  Estar atento aos sinais: lembre-se de que uma só pista não é o bastante para que você conclua que estão preparando uma armadilha. Basear-se num único indício pode levá-lo a suposições erradas a respeito da outra parte.
-  Ser sensível às diferenças culturais: em algumas ocasiões, um determinado gesto pode ter um significado diferente em outro ambiente.
-  Identificá-las: expressar de alguma forma que você percebeu a armadilha reduzirá sua tensão e desarmará seu oponente.







Continuando, apresentaremos numa tabela as táticas mais comuns e o modo de neutralizá-las.

TÁTICA: A OUTRA PARTE	EXPRESSIONES MAIS COMUNS	MEIOS PARA NEUTRALIZÁ-LAS
<p>A MURALHA DE PEDRA</p> <p>Aparenta ser absolutamente inflexível. Não existe alternativa além da posição que ele defende. A premissa é "não ceder".</p>	<p>"Não se pode mudar"</p> <p>"Não posso fazer nada a respeito"</p> <p>"Aceite ou rejeite"</p>	<p>Rodeie a muralha de pedra</p> <p>Ignore-o. Continue falando do problema como se não o tivesse escutado, ou então mude de assunto. Ponha-o à prova. Se a outra parte impuser um prazo, por exemplo, argumente que é impossível cumpri-lo. Formule perguntas. Assim, você poderá comprovar se a muralha é real.</p>
<p>Ataques</p> <p>São táticas de pressão planejadas para intimidá-lo e fazê-lo se sentir tão incômodo, a ponto de preferir ceder às exigências da outra parte.</p>	<p>"Seus valores não coincidem com a realidade".</p> <p>"É verdade que faz pouco tempo que você está nesse cargo?"</p> <p>"Desejamos falar com uma pessoa que realmente tenha autoridade para decidir".</p>	<p>Desvie-se dos ataques</p> <p>Ignore-os. Continue falando do problema. Se a outra parte se der conta de que suas agressões não são efetivas, seguramente mudará de atitude. Replaneje os erros do passado e transforme-os em benefícios para o futuro. Quando a outra parte criticá-lo por um erro que você cometeu no passado, não deixe passar a oportunidade de perguntar: "O que podemos fazer para nos assegurarmos de que isso não acontecerá novamente?" Não fale de "você" e "eu", mas de "nós". Assim, estarão ambos na posição de parceiros e poderão focalizar a atenção nos seus interesses comuns e nas suas metas compartilhadas.</p>
<p>Armadilhas</p> <p>São táticas enganosas para conseguir que você ceda. Elas procuram fazer com que você suponha que a outra parte está atuando de boa fé e dizendo a verdade.</p>	<p>Utilização de números confusos.</p> <p>Exigências de último minuto.</p> <p>Argumentos que colocam o poder de decisão em outras pessoas, depois de se ter conseguido concessões de sua parte.</p>	<p>REVELE AS ARMADILHAS</p> <p>Prossiga com o jogo. Responda "como se" a outra parte estivesse negociando com boa fé, mas atue com cautela e faça perguntas para descobrir se ela é sincera. Exerça um pouco de pressão e esteja alerta para ver se existe ambigüidade nas respostas da outra parte. Se você detectar alguma contradição, não a identifique abertamente. Mostre-se confuso: "Sinto muito, acho que não entendi, poderia explicar que relação existe entre isso e o que você disse anteriormente?"</p>

Planeje sua próxima reunião

Chegar bem preparado à mesa de negociações aumenta as probabilidades de se conseguir um acordo satisfatório. O tempo que você dedicar à fase de preparação resultará em seu benefício.

Durante a preparação, você deve:

-  Tomar consciência de seus interesses.
-  Reunir informação sobre a outra parte.
-  Estabelecer sua MAAN.
-  Elaborar hipóteses da MAAN da outra parte.
-  Formular opções.
-  Enunciar perguntas que você poderá fazer na mesa de negociações para obter dados relevantes que permitam melhorar sua proposta.

Para que você possa sistematizar esse processo e, inclusive, realizá-lo de forma conjunta com os membros de sua equipe, sugerimos que utilize a seguinte planilha:

Planejamento da minha próxima negociação

Data: _____ Assunto: _____

Outra parte: _____ Local do encontro (1): _____

Quantidade de encontros (2): _____

Fatores	Meus	da outra parte	e outros relevantes (3)
Interesses em jogo (4)			
Perguntas para questionar interesses			
Opções			
Possíveis obstáculos			
MAAN			
Concessões possíveis			
Possíveis argumentos para criar o "discurso da vitória"			

(1) Se você pode defini-lo, escolha um lugar neutro para ambas as partes e que propiciem um clima descontraído.

(2) Se não é possível estimar a quantidade de encontros, calcule a quantidade que você acha necessário.

(3) Pessoas que, apesar de não estarem presentes na mesa de negociações, influem no desenvolvimento do processo ou esperam saber sobre os resultados.

(4) Tente hierarquizá-los de acordo com suas prioridades.

A pair of glasses with thin frames is resting on an open dictionary. The dictionary pages are visible, showing various words and their definitions. The background is a solid grey color.

Bibliografia recomendada



Bibliografia Geral

- **The Third Side: why we fight and how we can stop**
Penguin, 2000
ISBN: 0140296344
- **Chegando à Paz: resolvendo conflitos em casa, no trabalho e no dia-a-dia**
Campus, 2000
ISBN: 8535205969
- **Getting Past No: Negotiating your way from confrontation to cooperation**
Bantam Books, 1993
ISBN: 0553371312
- **Como Chegar ao Sim: negociação, acordos sobre o Conce (com Roger Fisher e Bruce Patton)**
Imago, 1994
ISBN: 8531203791
- **Getting Disputes Resolved: designing systems to cut the costs of conflict (com Jeanne Brett e Stephen Goldberg)**
John Wiley Professio, 1988
- **Beyond the Hotline: how crisis control can prevent nuclear war**
Viking, 1986
ISBN: 0140088636
- **Windows of Opportunity: from cold war to peaceful competition in U.S.-Soviet relations (com Allison Graham)**
HarperInformation, 1989
Não lançado no Brasil
- **Supere o Não: negociando com pessoas difíceis**
Best Seller, 2000
ISBN: 857123275X