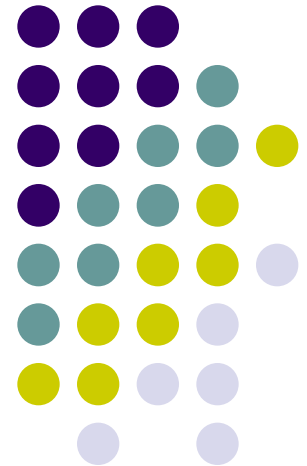
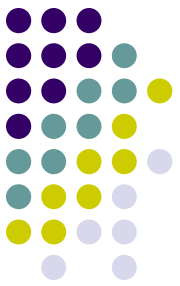


Negociação

Comunicação e Negociação
ISEG, 2013-2014





Negociação

- Processo de tomada de decisão conjunta em matérias alvo de desacordo/dissensão/conflito de interesses
- Saída possível para uma situação de conflito
- Conceitos-chave:
 - MAPAN (melhor alternativa para um acordo negocial)
 - Ponto de resistência
 - Ganhos relativos
 - Nível de aspiração
 - Amplitude de negociação
 - Oferta inicial – ancoragem
 - Concessões



Amplitude negociar positiva e negativa

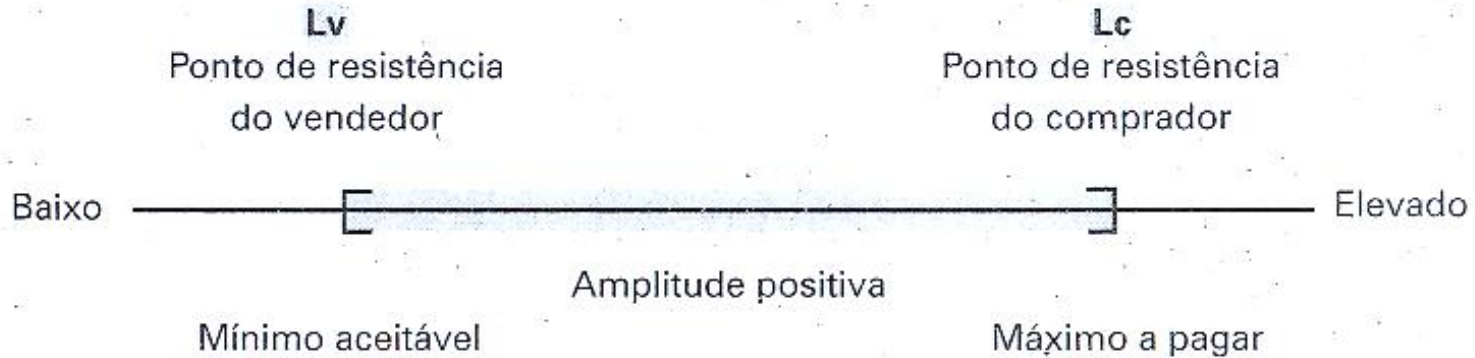


FIG. 4 • Exemplo de uma amplitude negociar positiva.

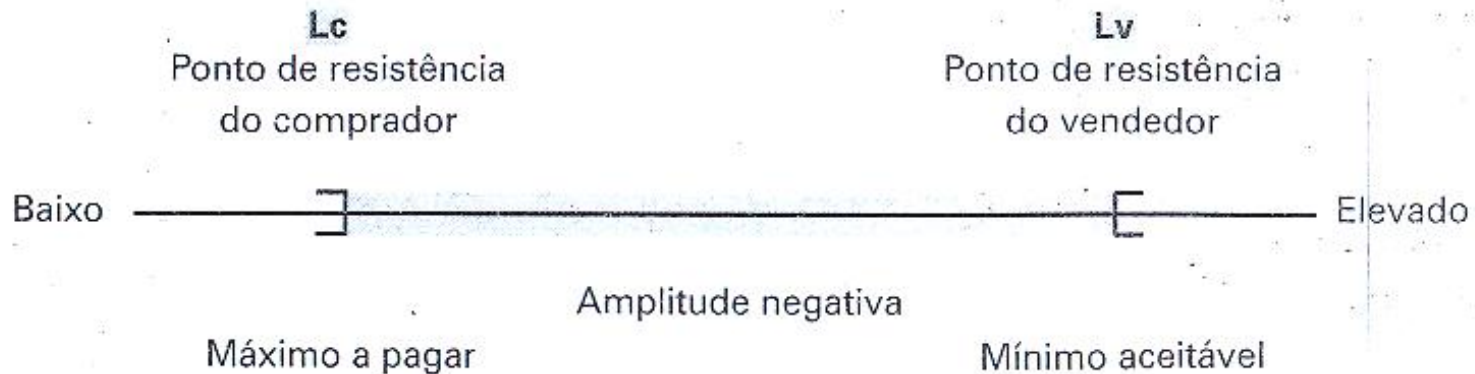


Ilustração dos conceitos-chave



- António deseja vender o computador por 600€ para poder comprar um novo
→ **Nível de aspiração de António: 600€**
- As duas melhores alternativas de António são: (1) vender o computador por 400€ a um amigo; (2) usufruir de um desconto de 425€ na compra de um novo computador
→ **A MAPAN para o António é 425€**
- António não venderá o seu computador a Rui por menos de 425€ → **Ponto de resistência de António: 425€**
- Rui deseja comprar um computador usado por 300€ → **Nível de aspiração de Rui: 300€**
- Rui não se preparou bem para a negociação, pelo que não tem noção clara de quais são as suas melhores alternativas → **Rui desconhece a sua MAPAN**
- Rui não poderá pagar mais do que 500€, o dinheiro que o pai lhe facultou → **Ponto de resistência de Rui: 500€**
- António abre a negociação fazendo uma oferta de 600€ → **Oferta inicial de António: 600€**
- Rui, embora surpreendido com a elevada proposta de António, faz uma contra-proposta de 300€ → **Rui é afectado pela oferta inicial de António (efeito ancoragem) e pelo facto de não ter estudado as suas alternativas a um acordo com António. Isso induzi-lo-á a fazer concessões generosas, pois receia não selar o acordo**
- António faz concessões muito modestas (600, 580, 560, 530, 500). Rui faz concessões mais generosas (300, 340, 410, 460, 500) → **Ao contrário de Rui, António mostra firmeza na negociação**
- O computador é negociado por 500€ → **Valor de fecho: 500€. Ganho relativo de António: 75€. Ganho relativo de Rui: nulo (ou indefinido, pois Rui desconhece a sua MAPAN)**

Preparação da negociação: elementos relevantes (I)



1. Conheça a natureza do conflito

- * Qual é o problema ou conflito?
- * Quais são as várias facetas do negocio (e.g. preço, prazos de pagamento, prazos de entrega, métodos de garantia de qualidade?)
- * Qual a situação do mercado?

2. Conheça-se a si próprio

- * Quais são os meus objectivos? Há algo, para mim, inegociável?
- * Quais são as minhas prioridades no que diz respeito a preços, prazos, etc.?
- * Qual é a minha MAPAN? Qual é o meu ponto de resistência?
- * Quais são as áreas em que posso ceder para poder obter vantagens noutras mais importantes?
- * O que poderá acontecer se não chegar a acordo?

Preparação da negociação: elementos relevantes (II)



3. Conheça o seu oponente

- * O que deseja o seu oponente? Quais são as suas prioridades?
- * Qual é a sua MAPAN? Qual é o seu ponto de resistência?
- * O que é que ele não valoriza, mas que é importante para mim, e vice-versa? Em que áreas importantes para mim é que ele terá disposição para ceder? Em que matérias importantes para ele é que eu posso ceder?
- * Qual o tipo de argumentação a que é mais sensível (racional e lógica, factual, emocional...)
- * Quais as estratégias que costuma usar? Integrativas ou distributivas? Qual o padrão habitual de ofertas iniciais e concessões?
- * Como se tem comportado com outros negociadores? Qual a reputação possuída no meio?

4. Desenvolva argumentação e factos de apoio

- * Quais os factos/argumentos que podem apoiar o meu ponto de vista?
- * Como poderá o oponente reagir a esses factos/argumentos? O que poderá contrapor?
- * Que elementos auxiliares posso usar para ser mais persuasivo (gráficos, quadros, fotos, relatórios técnicos, etc.)?

Preparação da negociação: elementos relevantes (III)



5. Preste atenção às convenções/contexto cultural da negociação

- * É lícito ocultar informação desfavorável?
- * Existe algum protocolo?
- * É adequado fazer ofertas iniciais elevadas, ou espera-se que elas sejam razoáveis?
- * É aceitável propor que o acordo seja redigido por escrito?
- * É fulcral apresentar documentos ou basta a palavra?
- * Como interpretar elementos da comunicação não-verbal?

6. Considere os aspectos administrativos

- * Em que local deve ocorrer a negociação (meu espaço, espaço do oponente, espaço neutro)?
- * Devo apresentar-me sozinho ou acompanhado por outros membros da organização? Neste último caso, quais os papéis a atribuir a cada um? (quem assume o papel de “mau polícia” e de “bom polícia”?)

Preparação da negociação: elementos relevantes (IV)



6. Reflicta sobre as ofertas iniciais e o padrão das concessões

- * se abrir a negociação, que oferta devo propor?
- * Devo recorrer a uma oferta inicial elevada seguida de concessões modestas?
Devo fazer uma proposta moderada com concessões generosas? Ou devo fazer uma proposta inicial razoável sem concessões?

7. Recorra a um jogo de simulação

- * Ensaie a negociação com alguém que faça o papel de oponente
- * Tentar descortinar as nossas próprias fraquezas, os argumentos mais fracos, as áreas que necessitam de recolha de mais informação e factos
- * Ver que áreas é que nos sentimos mais desconfortáveis
- * Alguém pode assumir o papel de observador e avaliar o nosso comportamento