



Scotwork®

since 1975

Pesquisa de Capacidade de Negociação da Scotwork

Relatório de Conclusões

Scotwork Portugal

scotwork.pt

Introdução

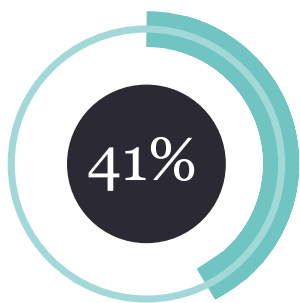
A negociação acontece todos os dias. Ela permeia a maioria das áreas de negócios e tem um impacto significativo nos resultados financeiros de uma organização. Da compra e venda de empresas e produtos à negociação da gestão de portfólios imobiliários e à troca de ideias sobre recursos humanos, empresas em todo o mundo negociam frequentemente com terceiros e entre si.

Em 2015, a Scotwork desenvolveu uma Pesquisa de Capacidade de Negociação para responder à pergunta: “Quão bem meus colaboradores negociam?”. Em 2018, além da Pesquisa de Capacidade de Negociação, a Scotwork desenvolveu uma nova ferramenta: o Perfil Individual de Negociação. Este questionário identifica áreas de negociação em que os participantes de um curso se consideram menos confiantes. Agora, ele nos permite analisar um grupo de participantes por meio da pesquisa, bem como indivíduos usando a ferramenta de perfil, e direcionar a orientação e o treinamento que oferecemos durante o curso.

Até o momento, entrevistamos 28.859 executivos de 997 empresas, abrangendo 141 setores da indústria e 66 países. Cerca de 29.000 pessoas responderam ao Questionário de Perfil de Negociação. Agora podemos afirmar que possuímos um dos conjuntos de dados mais abrangentes sobre negociadores, incluindo suas percepções sobre suas capacidades, deficiências e compreensão do processo de negociação. O objetivo deste artigo é examinar as informações obtidas tanto pela Pesquisa de Capacidades quanto pela ferramenta de Perfil de Negociação Individual e tirar conclusões.

Os resultados das negociações raramente dependem de um único momento decisivo; eles são moldados por hábitos e comportamentos consistentes. Quando os líderes têm visibilidade de como suas equipes negociam, eles obtêm um roteiro prático para proteger o valor, melhorar a consistência e reduzir os riscos antes que eles se reflitam nos resultados. Abaixo, apresentamos algumas constatações comuns que observamos em negociadores típicos — como elas se comparam à sua equipe?

Preparando-se para Negociar



dos entrevistados indicaram que ocasionalmente não têm tempo para se preparar

PREPARAÇÃO INADEQUADA LEVA A



IMPASSE

RESULTADOS INADEQUADOS

FRUSTRAÇÃO

71%

Consideram o que é importante para si mesmos antes de iniciar uma negociação

62%

Sempre consideram os pontos fortes e fracos de ambas as partes

59%

Sempre definem o resultado desejado e trabalham para alcançá-lo

32%

Sempre sabem quais perguntas precisarão fazer ao se encontrarem com a outra parte

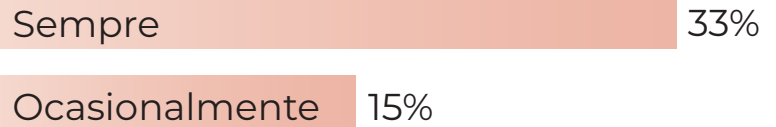
COMO SE PREPARAR

- Considere o que é importante para você e para a outra parte
- Considere os pontos fortes e fracos de ambas as partes
- Defina um resultado desejado
- Prepare perguntas para preencher lacunas de conhecimento

60%

dos negociadores, em algum momento, iniciarão uma negociação sem a intenção de fazer qualquer tipo de concessão

“Eu sei o que estou preparado para conceder antecipadamente”



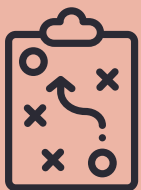
“Aqueles que são vitoriosos planejam com eficácia e mudam decisivamente. Eles são como um grande rio que mantém seu curso, mas ajusta seu fluxo”
- Sun Tzu

LIÇÕES A RETER

- Tem objetivos claros?
- Alguns objetivos são mais importantes do que outros?
- Quais são os objetivos prováveis da outra parte?
- Você preparou perguntas para preencher as lacunas de conhecimento que identificou?
- O que a outra parte provavelmente pedirá de você?
- Quais concessões você sabe que pode fazer?
- O que você gostaria de receber em troca dessas concessões?
- O que exatamente você fará se não conseguir chegar a um acordo?



Apenas 12% fazem uma pausa se a sua estratégia não estiver a funcionando.



Apenas 18% têm um plano B caso não consigam fechar negócio

Argumentação

Nossa pesquisa indica que muitos negociadores sem treinamento passam a maior parte do tempo fazendo isso:

“Em todas as oportunidades, sempre ou na maioria das vezes defendo meu ponto de vista com veemência.”

66%

“Se houver divergência de opiniões, sempre reforço meu ponto de vista com mais veemência.”

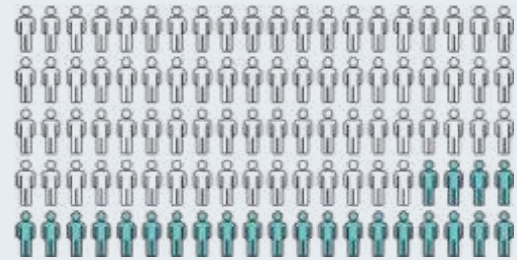
12%

“Sempre ou na maioria das vezes repito meus argumentos se a outra pessoa discordar de mim.”

43%

LIÇÕES A APRENDER

- Reconheça o que você não sabe (os “desconhecidos conhecidos”, como o Secretário de Estado dos EUA, Donald Rumsfeld, os chamou), seja transparente sobre isso e faça perguntas que reduzam as lacunas em seu conhecimento.
- Ouça – não só é importante entender as respostas, mas também identificar alguns “desconhecidos desconhecidos”, como a mesma pessoa os chamou.
- Verifique se você entendeu.
- Teste quaisquer suposições que você tenha feito e, quando se provarem incorretas, reconheça que qualquer abordagem, proposta ou tática baseada nelas pode precisar ser alterada. Isso não é fraqueza – é simplesmente bom senso.
- Utilize dados, estatísticas e experiência para sustentar a sua posição — mas, se não funcionarem, mude de abordagem. Elevar o tom ou apontar o dedo não altera o comportamento da outra parte



APENAS

24%

ESTABELECEM
NO INÍCIO DO
NEGOCIAÇÃO O
QUE A OUTRA
PARTE DESEJA

Custo vs. Valor

“Eles querem X — isso é fácil, podemos conceder.”



dos entrevistados sempre ou na maioria das vezes baseiam suas concessões no custo para si mesmos.

Ao pensar em fazer uma concessão, você deve sempre considerar o valor que ela representa para a outra parte, e não o custo para você.

Você deve sempre se lembrar de que o custo de uma concessão para você não determina necessariamente o valor que a outra parte está disposta a atribuir a ela.

NEGOCIADORES SÃO INFLEXÍVEIS

A inflexibilidade é, normalmente, uma característica do comportamento em negociações:

37%

“Eu elaboro minhas propostas antes da reunião e garanto que as apresento.”

6%

“Adotar uma posição firme e intransigente me ajuda a vencer.”

LIÇÕES A APRENDER

Sinais de inflexibilidade:

- Preparar-se para discutir em vez de negociar
- Não ouvir
- Planejar tudo com antecedência e apresentar independentemente de novas informações
- Repetir nossos argumentos na vã esperança de que uma segunda apresentação seja mais persuasiva do que a primeira

Negociar é gerenciar e facilitar o progresso em direção a um acordo.

Negociadores Não Negociam (Não Trocam Concessões)

22%

fazem contrapropostas
taticamente eficazes

3%

não planeiam fazer
concessões

20%

trocam
concessões para
obter benefícios

14%

tentam manter
várias questões em
jogo o tempo todo

APENAS

18%

dos negociadores
sem
treinamento
veem a
negociação
como um
processo de
troca

APENAS

17%

cedem a uma
exigência se
valer a pena

APENAS

26%

azem uma
contraproposta
que atenda às
necessidades da
outra parte

APENAS

15%

utilizam
criativamente
itens de “lista de
desejos” no final
do processo

LIÇÕES A APRENDER

- Ambos os lados têm pontos de vista importantes que valorizam e não abandonarão gratuitamente.
- Buscar entender o que o outro lado deseja e a importância de alcançar seus objetivos quando estamos em posição de concedê-los nos dá poder.
- Todas as negociações envolvem concessões – a barganha é a gestão dessas concessões, onde elas são negociadas e não oferecidas.
- Portanto, todos devemos reconhecer que resolver conflitos por meio da negociação sempre significará fazer concessões para alcançar o resultado desejado.

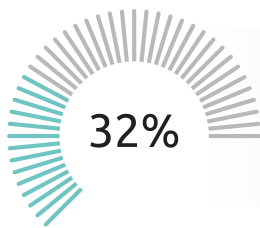
“A NOSSA TAREFA COMO
NEGOCIADORES NÃO
É VER AS CONCESSÕES
COMO FRAQUEZA,
MAS PERCEBER O
PODER QUE PODEMOS
ALAVANCAR AO OBTER
ALGO EM TROCA.”

Negociadores Acreditam que Poderiam Fazer Melhor

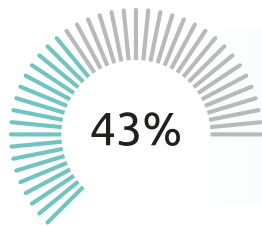
Apenas **41%** acreditam que seus resultados de negociação sempre criam valor a longo prazo para a empresa

APENAS
46%

conseguem identificar sempre os **benefícios** dos resultados que alcançam



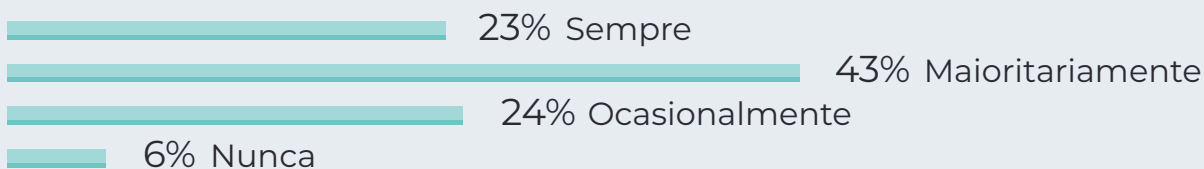
Acreditam que o relacionamento se fortalece ao concluir uma negociação



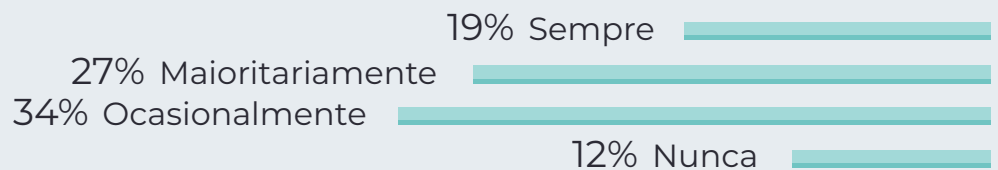
Acreditam que suas negociações sempre ajudam a construir relacionamentos comerciais duradouros

UMA PALAVRA SOBRE EMPODERAMENTO

“O meu chefe delega-me total responsabilidade para negociar”



“Meu chefe exige que eu o/a comunique quaisquer mudanças de plano”



Chefes frequentemente enviam pessoas para reuniões como delegadas, não como negociadores/as com poder para fechar um acordo

Áreas de Confiança

Perguntamos aos participantes de nossos cursos sobre a confiança que poderiam desenvolver e onde precisavam de mais

A nossa investigação indica que a confiança aumenta após a formação.

PESSOAS MAIS CONFIANTES EM:

- Priorizando objetivos com base no que pode ser alcançado
- Explorando questões-chave para entender o que é importante para a outra parte
- Estabelecer uma sequência clara de ações para as próximas etapas de implementação
- Conhecer o escopo e os limites da minha autoridade para negociar
- Resumir as propostas de forma clara para evitar mal-entendidos sobre as expectativas
- Compreender o que os outros desejam e o quanto desejam
- Corrigir quaisquer mal-entendidos com rapidez e tato
- Não fazer concessões para minimizar conflitos
- Não permitir que minha impaciência acelere os elementos finais de um processo de negociação

PESSOAS MENOS CONFIANTES EM:

- Compreendendo o significado do comportamento
- Sendo consciente ao finalizar todos os aspectos de um acordo firmado
- Identificando o que devo evitar antes de começar
- Lidando com demandas fazendo concessões assertivas
- Mantendo-me firme quando sei que minha posição é frágil
- Gerenciando minha negociação para otimizar os retornos de qualquer concessão que eu precise fazer
- Avaliando o equilíbrio de poder entre mim e a outra parte no meu planejamento
- Dedicando tempo para revisar uma negociação com outras pessoas para aprender para o futuro
- Demorando muito para apresentar uma declaração simples da minha posição
- Deixando os resultados de uma negociação se perderem em vez de coordenar um plano de ação para implementação
- Presumindo que os colegas assumirão o planejamento de ação para implementar o acordo

Sobre a Scotwork

CAUSANDO UM IMPACTO REAL NO MUNDO TODO

A Scotwork formou centenas de milhares de gestores seniores em 30 idiomas. Crescemos para nos tornarmos a consultora independente de negociação número um do mundo, com escritórios em 50 países. Trabalhamos com organizações grandes e pequenas em todos os setores. Após mais de 50 anos, continuamos a dotar as pessoas de competências poderosas que transformam as suas vidas e a proporcionar às empresas futuros mais bem-sucedidos.



África do Sul
Alemanha
Arábia Saudita
Austrália
Bélgica
Brasil
Bulgária
Canadá
China
Colômbia
Coreia do Sul
Croácia
Dinamarca

EAU
Eslováquia
Eslovênia
Espanha
EUA
Filipinas
Finlândia
França
Grécia
Hungria
Índia
Indonésia
Irlanda

Ilha da Reunião
Itália
Japão
Kuwait
Líbano
Lituânia
Malásia
Marrocos
Maurícia
México
Noruega
Nova Zelândia
Países Baixos

Polónia
Portugal
RAE de Hong Kong
Reino Unido
República Checa
Romênia
Singapura
Suécia
Suíça
Turquia
Ucrânia

Entre em contato conosco para saber mais.

E-mail: info.br@scotwork.com

scotwork.br