

Checklist: Roteiro de Planejamento da Negociação em Compras



CHECKLIST:

Roteiro de Planejamento da Negociação em Compras



“A pior coisa que alguém pode fazer quando discute um negócio é mostrar-se despreparado para fechá-lo. O outro sujeito sente o cheiro de sangue, e aí a pessoa estará liquidada.”

DONALD TRUMP

POR QUE COMETEMOS ERROS BANAIS NA NEGOCIAÇÃO?

Qualquer tipo de negociação que estejamos enfrentando, simples ou complexa, a falta de preparação representa talvez nossa mais séria deficiência. Negociações corriqueiras podem até ser conduzidas de forma automatizada ou mesmo sem um planejamento rigoroso. Porém, falhar na preparação em situações onde as decisões são importantes e estratégicas pode representar um erro insuportável na negociação. Por isso, uma das mais poderosas ferramentas que podemos utilizar para nos ajudar a obter bons resultados na negociação é preparar-se mais efetivamente. Portanto, não confie na inspiração: prepare-se, prepare-se, prepare-se (improvisar é suicídio).

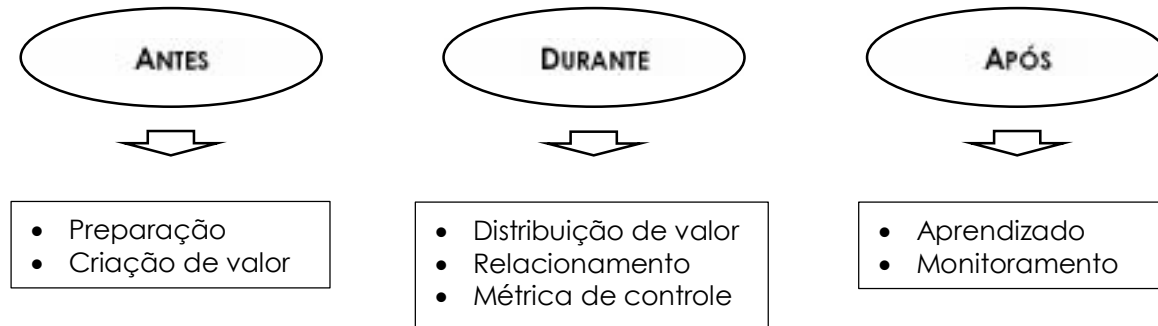
POR QUE O “EXCESSO DE CONFIANÇA” PODE CAUSAR A NEGLIGENCIA NO PLANEJAMENTO?

Em sua autoimagem idealizada as pessoas tendem a ignorar ou minimizar a possibilidade de ocorrências aleatórias ou incontroláveis que possam impedir o avanço em direção a uma meta. Por isso, algumas vezes, pensamos que a preparação não é importante.

QUAIS SÃO AS CONSEQUÊNCIAS DA FALTA DE PREPARAÇÃO PARA O COMPRADOR?

Sua posição fica vulnerável, as surpresas são sempre desagradáveis, as argumentações apresentadas pelos fornecedores provocam impactos desastrosos (porque se constituem em algo que não foi previamente estudado) e as perdas, frequentemente, tornam-se irre recuperáveis. A falta da preparação para a negociação representa uma falta de zelo profissional e evidencia um comportamento irresponsável, pois, sem estar preparado adequadamente, o comprador pode cometer erros inaceitáveis e ainda prejudicar sua imagem pessoal e profissional. Veja o roteiro do planejamento da negociação a seguir e avalie se você está conduzindo suas negociações importantes de forma estruturada, mais consciente e melhor preparada.

ROTEIRO DO PLANEJAMENTO DA NEGOCIAÇÃO



ANTES DA NEGOCIAÇÃO



1º) PREPARAÇÃO

1.1) *Invista no “sistema de inteligência” para análise do contexto*

Qual é a situação presente, a estratégia geral, as forças e as fraquezas do seu fornecedor?

Qual é sua importância (como cliente) para a empresa fornecedora? Quanto você representa nas vendas dela (em termos de volume e de lucratividade)?

Qual é sua importância para o ‘vendedor’ do fornecedor (seja ele um funcionário ou representante autônomo) para verificar até que ponto ele pode ser um aliado importante para você.

Qual é a tendência de preços, da atividade econômica, dos aspectos políticos?

1.2) *Qualifique as partes*

Qual é seu estilo interpessoal dominante? E o do outro negociador?

Quais são seus pontos fortes que você deve usar para sensibilizar o outro?

Como você reage em situações de pressão?

Como ele se comportou nas outras negociações (experiência anterior)?

Quais pessoas (do seu lado) serão afetadas pelo resultado da negociação?

Quais pessoas (relativas ao outro negociador) você acha que serão afetadas pelo resultado da negociação?

1.3) Identifique os interesses das partes

O que você gostaria de obter?

Se você fosse o outro negociador, o que gostaria de obter ou evitar?

Quais são os temores dos outros (terceiros) que serão significativamente afetados pelo resultado da negociação?

1.4) Crie opções criativas

Tenha como objetivo atender seus interesses e os dele também

Invista na geração e aperfeiçoamento de opções (ideias) atraentes

1.5) Valide e transforme as opções em alternativas reais

Valide essas suas opções (ideias) para torná-las alternativas reais

Escreva os passos concretos (ações) que você dará para enriquecer e validar sua melhor alternativa ANTES de se dirigir para a negociação.

Qual é a sua melhor alternativa, além da qual é preferível não negociar?

Quais são as possíveis alternativas para satisfazer os interesses dele: prós e contras

O que você faria se fosse ele? Quais alternativas seriam melhores para ele?

O que você deve fazer, de uma forma legítima, para tornar menos atraente a “melhor alternativa” dele?

- Tornando-a difícil de obter? Como?
- Influenciando a percepção dele de quanto a melhor alternativa dele é onerosa ou insensata? Como?

2º) CRIAÇÃO DE “VALOR”

2.1 Valorize as diferenças

Combine recursos similares para construir valor

Combine recursos diferentes para produzir valor

2.2) Identifique as probabilidades de ocorrência de impasses e as estratégias para superá-los

(argumentos, fatos, dados, fontes de referência, provas, mecanismos de persuasão).

Imagine soluções criativas para divergências.

Liste todos os itens que você NÃO está preparado para negociar.

2.3) Estabeleça as bases para oferecer concessões

Estabeleça uma lista de concessão e dimensione o custo delas. Verifique também quanto podem “valer” para o outro

Estude as quantidades e os preços, e defina seu espaço (seus limites) para negociar, reservando acessórios para permuta.

Liste todos os itens que você está preparado para negociar (você deve usá-los como alternativas de barganha durante as negociações)

Determine quais concessões você gostaria de obter do outro lado como contrapartida?



DURANTE A NEGOCIAÇÃO

1º) DISTRIBUIÇÃO DE VALOR

1.1) Comunique-se adequadamente

Crie um clima de boa vontade e de relação de confiança

Proponha uma agenda de procedimentos para a reunião

1.2) Apresente as condições de sua proposta

Abra com sua mais “alta” (mas defensável) proposta, lembrando que você objetiva um acordo e não um impasse

Tenha um comportamento mais ouvinte

Procure perceber o ponto de vista dele

Solicite explicações para os itens que você não concordar

1.3) Invente sem se comprometer

Pergunte por que?

Pergunte por que não?

Pergunte E, se...?

- E se fizéssemos assim?
- E se você estivesse no meu lugar, como agiria?

Utilize perguntas “abertas”

1.4) Supere os impasses

Ofereça opções, reestruturando seu “pacote” de forma diferente para integrar pontos de comum acordo

Solicite ideias a ele.

Envolve o outro na solução (ele é o herói).

Deixe uma “saída honrosa” para ele.

1.5) *Legitime seus argumentos*

Explore o sentimento de justiça

Use fontes neutras como referência

Construa uma reputação (credibilidade)

2º) RELACIONAMENTO

2.1) *Suspenda as críticas e julgamentos, controlando suas emoções e sentimentos*

Separe as “pessoas” dos “problemas” (esqueça os “rótulos” e isole a questão)

Controle seu emocional

Ouçã com respeito e atenção

Concentre-se no “prêmio”

2.2) *Preserve o relacionamento*

Um bom relacionamento entre as pessoas não ocorre por acaso: tem que ser construído! Separe as questões de “relacionamento” e de “substância” da negociação

Aspectos relativos à “**essência da negociação**”:

- Criar opções e estabelecer alternativas
- Identificar interesses mútuos a atender
- Legitimar seus interesses e argumentos
- Buscar acordos mutuamente vantajosos

Aspectos ligados ao “**relacionamento entre os negociadores**”:

- Comunicar-se adequadamente
- Construir a relação de confiança
- Controlar as emoções ou sentimentos (**Mesmo que o outro lado ofereça ou não a reciprocidade**)

3º) MÉTRICAS DE CONTROLE

3.1) *Elabore um acordo duradouro*

A qualidade do resultado da negociação é também medido pela qualidade das promessas que são feitas. Não é preciso agir com desconfiança, aja independentemente da confiança:

elabore o acordo de maneira a minimizar seus riscos

e crie um procedimento para solução de desavenças.

Evite

Desconsiderar futuras alterações nos acordos.

Assumir que todos estão cientes dos objetivos da reunião.

Falhar na determinação das ações posteriores necessárias para alcançar o resultado acordado.

3.2 Defina métricas e indicadores para o monitoramento do acordo

Especifique mecanismos para lidar com “surpresas previsíveis”

Desenhe normas autoaplicáveis para implementação do acordo

3.3) *Consolide o compromisso O vínculo das palavras é muito tênue para garantir o cumprimento de uma promessa.*

Certifique que todos os acordos alcançados estão claros e perfeitamente entendidos por ambas as partes.

Registre (formalize) todas as condições acordadas e ajustadas durante a negociação.



APÓS A NEGOCIAÇÃO

1º) APRENDIZADO

Procure aprender com cada negociação. Aprendendo com os erros cometidos, você evitará cometê-los novamente e assim, sucessivamente, até atingir a excelência.

O que aconteceu?

Como aconteceu?

O que deu certo?

O que deu errado?

O que me surpreendeu?

O que posso fazer para melhorar?

Por quê?

3º) MONITORAMENTO

Acompanhe o cumprimento das condições acordadas

Continue trabalhando para melhorar o relacionamento