

Oratória e Negociação

Trilha comportamental



LABORATÓRIO DE
ENCANTADORES



FICHA TÉCNICA

Oratória e Negociação

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Presidente da República Federativa do Brasil
Luiz Inácio Lula da Silva

EMBRATUR

Diretor-Presidente da Embratur
Marcelo Ribeiro Freixo

Diretoria de Gestão e Inovação (DGI)
Roberto Pedro Krukoski de Azevedo Gevaerd

Gerência de Inovação (GI)
Marina Dimetre Fernandes Arruda

EMBRATUR LAB

Equipe Técnica
Allexia Ferreira
Brunna Rocha
Caio Iglesias
Christiano Braga
Conrado Cavalcanti
Douglas Almeida
Lucas Lins
Marina Barki
Paulo Albuquerque
Renata Gobert
Úrsula Radwanski

Equipe Externa
Amanda Oliveira
Luciano Pimenta
Michelle Lacerda
Williann Lyra

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Reitor da Universidade Federal Fluminense
Antonio Claudio Lucas da Nóbrega

Vice-Reitor da Universidade Federal Fluminense
Fabio Barboza Passos

Diretora do SEEt/UFF
Esther Hermes Lück

Diretor da Faculdade de Turismo e Hotelaria
João Evangelista Dias Monteiro

Chefe do Departamento de Turismo
Lélio Galdino Rosa

Coordenador do Projeto
Carlos Alberto Lidizia Soares

Subcoordenadora do Projeto
Fábia Trentin

Gerente do Projeto
Noelle Santos Camello

Gestão de Conteúdo
Thaís Barbosa Ferreira

Revisão
Ana Bárbara de Jesus Soares
Camila Louzada Coutinho
Nathalia de Ornelas N. de Lima

Projeto Gráfico
Beatriz Candido Cardoso
Jhonathan de Lima Fernandes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

bravo, Alfredo

Oratória e negociação [livro eletrônico] :
laboratório de encantadores : trilha
comportamental / Alfredo bravo. -- 1. ed. --
Niterói, RJ : Ed. do Autor, 2025.

PDF

ISBN 978-65-01-70882-9

1. Comunicação organizacional 2. Liderança
3. Negociação em negócios 4. Negociação em vendas
5. Oratória I. Título.

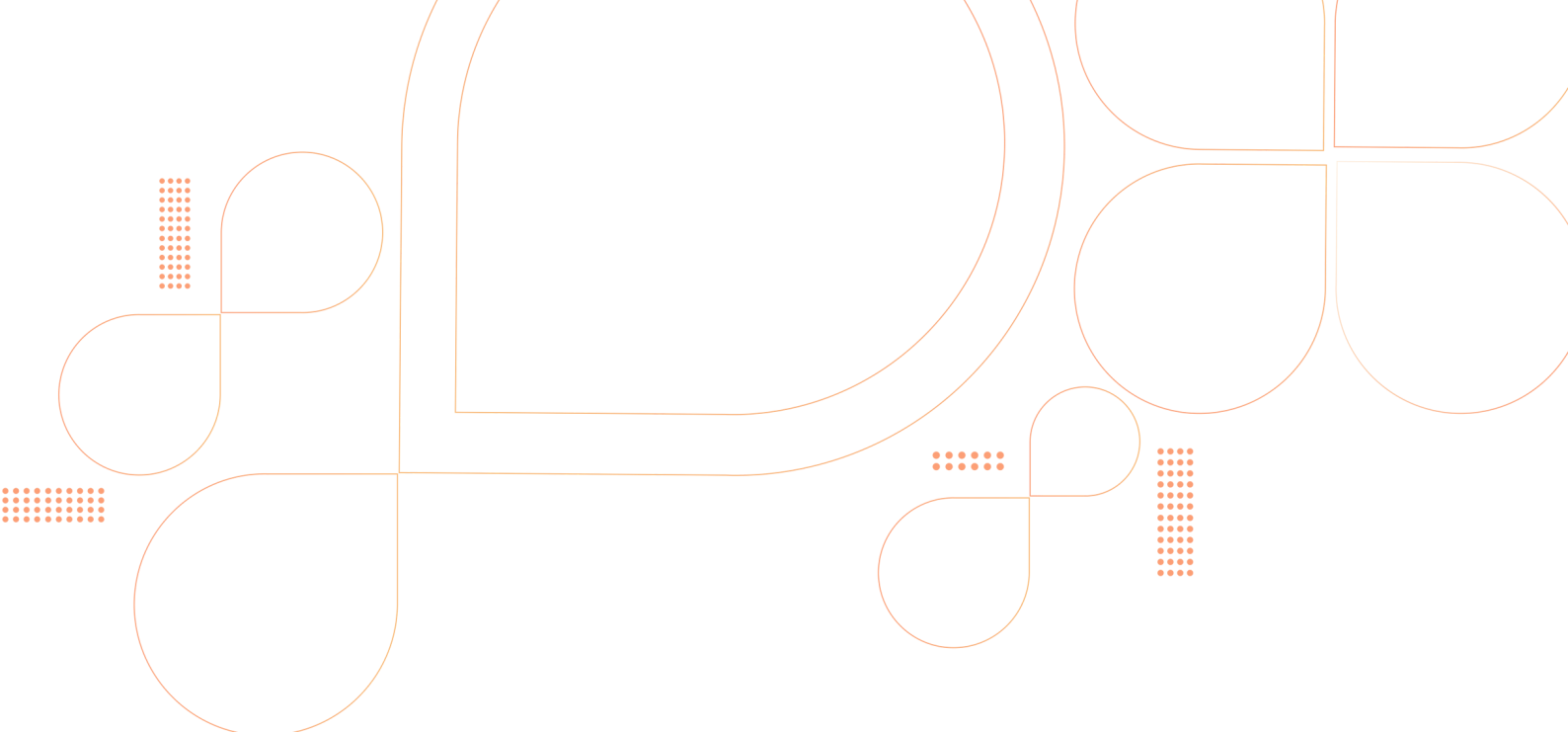
25-304056.0

CDD-808.51

Índices para catálogo sistemático:

1. Negociação em negócios : Oratória : Retórica
808.51

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129



Laboratório de Encantadores

Trilha Comportamental

Oratória e Negociação

Alfredo Bravo
contato@alfredobravo.com.br

UFF
2025

Apresentação

A Embratur (Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo) é um serviço social autônomo que tem como objetivo o planejamento, a formulação e a implementação das ações de promoção comercial de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior, em cooperação com a administração pública federal e em parceria com governos, prefeituras e setor privado.

O objetivo é atrair turistas internacionais e fortalecer a economia do país em parceria com os destinos e empreendimentos da cadeia de serviços que fazem a experiência destes turistas inesquecível. Os destinos turísticos preparados para promoção no exterior podem contar com o apoio da Agência e fazer parte desta estratégia. Trabalhamos para mostrar ao mundo a diversidade cultural, natural e gastronômica brasileira, valorizando tanto destinos consolidados quanto emergentes. Atuamos também para ampliar a visibilidade internacional do Brasil e apoiar iniciativas inovadoras, inclusivas e sustentáveis.

Foi nesse espírito que criamos o Embratur Lab, nosso laboratório de inovação. Ele nasceu como um espaço de experimentação e cocriação para desenvolver soluções que fortaleçam a competitividade do turismo brasileiro. No Embratur Lab, estruturamos nossa atuação em três grandes frentes: a inovação aberta, que nos permite cocriar soluções em parceria com startups, academia, setor privado e sociedade civil; a economia criativa, valorizando expressões culturais, narrativas locais e experiências que diferenciam o Brasil no cenário internacional; e a digitalização do trade, apoiando a modernização de empresas e profissionais para ampliar sua competitividade global.

Além dessas frentes, orientamos todas as nossas ações pela estratégia ESG, com ênfase no desenvolvimento sustentável, na valorização das pessoas e na governança transparente, assegurando que o turismo brasileiro avance de forma inovadora, responsável e inclusiva. Dentro da nossa estratégia de atuação em ESG, damos destaque também ao S de Social, que reforça a importância de valorizar e fortalecer os grupos que atuam diretamente na ponta do turismo, como os guias de turismo e condutores locais. São eles os verdadeiros embaixadores da experiência brasileira, responsáveis por traduzir nossa cultura, nossa natureza e nosso jeito de receber cada visitante.

Reconhecendo esse papel estratégico, criamos o Laboratório de Encantadores, um projeto piloto no Rio de Janeiro dedicado à formação, qualificação e inovação voltado para esses profissionais, com o objetivo de potencializar sua atuação, inclusão, promover oportunidades e assegurar que o turismo seja cada vez mais humano, diverso e transformador. Nessa jornada de aprendizado queremos construir um plano de apoio aos guias para o turismo internacional que servirá como ponto de partida para um projeto que englobe todas as regiões do Brasil.



Sobre o autor

Palestrante | Mentor | Escritor nas áreas de Negociação, Vendas, Tecnologia e Liderança

Alfredo Bravo atua há mais de 20 anos nas áreas de Negociação, Vendas, Tecnologia e Liderança. Com experiência em empresas como Bayer, White Martins, IBM e Fundação Getúlio Vargas (FGV), une vivência corporativa e acadêmica na formação de líderes e profissionais de alta performance.

É Administrador e Mestre em Sistemas de gestão pela Universidade Federal Fluminense, MBA em Administração de Empresas e Negócios pela FGV e Doutor em Administração pela Universidade Nacional de Rosário. Professor premiado da Fundação Getúlio Vargas há 16 anos, também foi professor e consultor da IBM por 8 anos no curso de Negociação e Vendas HPS – *High Performance Selling*.

Autor dos livros **Negociação 7.0** e **Gestão Estratégica de Vendas**, conduz palestras, mentorias, cursos, workshops e produções editoriais. Em seus trabalhos, procura ir além da transmissão de técnicas, trazendo experiências vividas em sala de aula e no ambiente empresarial, com a convicção de que oratória e negociação são competências de vida: ferramentas de transformação, conexão genuína, liderança e construção de resultados sustentáveis.

Sua proposta é inspirar profissionais a unirem teoria e prática, reflexão e ação, disciplina e criatividade. Ao incentivar que cada pessoa traga sua própria experiência para o processo de aprendizado, Bravo reforça a importância do diálogo como caminho para o crescimento sólido e transformador.



Prof. Me. Alfredo bravo

“Foco no processo que o resultado vem.”

✉ contato@alfredobravo.com.br

🌐 www.alfredobravo.com.br



Sumário

0.1 Oratória	09
1.1 O poder da oratória	10
1.2 <i>Rapport</i> e primeira impressão	10
1.3 Domínio da oratória	11
1.4 Oratória, retórica e persuasão	11
1.5 10 dicas fundamentais de oratória	12
1.6 Organização do discurso e <i>storytelling</i>	12
1.7 3 pilares da oratória e negociação: preparação, comunicação, credibilidade	12
0.2 Comunicação	14
2.1 A importância da comunicação	15
2.2 Erros e conflitos de comunicação	15
2.3 Saber ouvir	15
2.4 <i>CALL Model</i> : metodologia de comunicação em 6 estágios	15
2.5 <i>CALL Model</i> na prática	16
0.3 Negociação	17
3.1 Negociação e importância	18
3.2 Tipos de negociação	19
3.3 Conflitos nas organizações	19
3.4 Dois aspectos da negociação	19
3.5 Acordo sensato e ganha-ganha	20
3.6 Equilíbrio de Nash	20
3.7 Gerenciamento de objeções	20
3.8 Roteiro RACE	20
0.4 Metodologia Negociação 7.0	21
4.1 Fundamentos	22
4.2 Os 7 Passos do Planejamento – Negociação 7.0	22
4.3 Relatório Negociação 7.0	25
Referências	28

Capítulo 1

Oratória

Esta seção apresenta os fundamentos da oratória, mostrando como desenvolver conexão genuína com a audiência, transmitir credibilidade e superar o medo de falar em público. São abordados conceitos de retórica, persuasão, *rapport*, *storytelling* e dicas práticas para estruturar discursos claros, impactantes e memoráveis.

1 Oratória

1.1 O poder da oratória

A oratória é uma das habilidades mais valorizadas desde a Grécia Antiga, quando grandes filósofos e líderes precisavam convencer multidões. Hoje, a oratória continua sendo essencial em salas de aula, reuniões de negócios, palestras, no turismo e até nas conversas cotidianas.

Falar em público é, para muitos, um dos maiores medos. No entanto, dominar a arte da comunicação é possível com método, treino e consciência. **A oratória não nasce pronta, ela é desenvolvida.** É o resultado da preparação, da prática e da paixão em compartilhar ideias.

1.2 Rapport e primeira impressão

Rapport é a arte de gerar sintonia e confiança desde os primeiros segundos. Ele se sustenta em três pilares práticos: reciprocidade, espelhamento e credibilidade.

A reciprocidade abre portas por meio de pequenos gestos de valor. O espelhamento, quando sutil, alinha postura, ritmo e linguagem corporal. A credibilidade nasce do preparo, da coerência entre fala e ação e do respeito pela audiência.

Uma boa primeira impressão conecta as partes. Estudos mostram que os primeiros 30 segundos de uma interação são decisivos para determinar se haverá abertura ou resistência. Por isso, cuidar da postura, do tom de voz e do conteúdo inicial é fundamental.

Como criar rapport:

- Chegue cedo, cumprimente pelo nome e observe o ambiente.
- Use perguntas abertas para conhecer a audiência.
- Demonstre interesse genuíno pelo outro antes de apresentar suas ideias.
- Mantenha contato visual e ritmo de fala confortável.
- Evite exageros no espelhamento para não soar artificial.

Atividade prática: primeira impressão que marca

- Descreva em 5 linhas sua abertura de 30 segundos para um público novo.
- Inclua uma frase que gere curiosidade e valor imediato.
- Pegue papel e caneta e faça o exercício.



1.3 Domínio da oratória

Falar em público é um dos medos mais comuns, porém é completamente treinável. A chave é a exposição progressiva aliada a três práticas: preparação intencional, ensaio com feedback e controle fisiológico da ansiedade. Respiração diafragmática, postura ereta e pausas conscientes melhoram a projeção da voz e a clareza.

Atividade prática: rotina de treino em 7 dias

- Grave um vídeo de 2 minutos por dia sobre um tema simples.
- Revise pontos fortes e de melhoria e anote em um diário.
- Peça o feedback de um colega e aplique no dia seguinte.
- Aumente gradualmente a complexidade do tema e o tempo do discurso.

1.4 Oratória, retórica e persuasão

Oratória é falar bem para transmitir ideias. Retórica é a arte de convencer com base em lógica, argumentos e dados. Persuasão integra razão e emoção para mover a ação. Em apresentações profissionais, combine evidências, histórias e chamadas claras para o próximo passo.

O orador eficaz precisa dominar os três elementos. Ao unir dados concretos, histórias envolventes e uma chamada clara para ação, a mensagem se torna memorável e transformadora.

Superando o medo de falar em público:

O medo de falar em público é natural. Ele se manifesta em sintomas físicos como mãos suadas, voz trêmula e respiração acelerada. A boa notícia é que esse medo pode ser transformado em energia positiva. Com técnicas de respiração, preparação e treino progressivo, cada pessoa pode se tornar um comunicador confiante.

Uma prática eficiente é começar com pequenos grupos e ir aumentando a audiência gradualmente. Gravar ensaios em vídeo também ajuda a identificar pontos de melhoria.

Atividade prática: mapa da mensagem

- Defina sua tese em uma frase simples.
- Liste 3 evidências e 1 história que tornam a tese memorável.
- Escreva a chamada para ação em 1 linha.
- Pegue papel e caneta e faça o exercício.



1.5 10 dicas fundamentais de oratória

- 1) Controle a ansiedade com respiração e pausas.
- 2) Mantenha postura estável e gestos intencionais.
- 3) Evite vícios de linguagem e repetições desnecessárias.
- 4) Conheça o público e adapte o vocabulário.
- 5) Projete a voz sem gritar e articule as palavras.
- 6) Interaja por perguntas para manter a atenção.
- 7) Olho no olho com movimentos suaves pela sala.
- 8) Grave e revise seus ensaios de forma sistemática.
- 9) Prepare-se com antecedência e revise o roteiro.
- 10) Construa *rapport* desde o primeiro contato.

1.6 Organização do discurso e *storytelling*

Estruture sua apresentação em abertura, desenvolvimento e fechamento. Comece com algo impactante, como uma pergunta instigante, um dado ou uma história breve. No desenvolvimento, apresente blocos claros com transições explícitas. No fechamento, recapitule o essencial e mostre o próximo passo.

Estrutura sugerida:

- Abertura de 60 a 90 segundos com promessa de valor.
- Três blocos de conteúdo com um exemplo prático cada.
- Fechamento com resumo e chamada para ação.

Atividade prática: sua história em 90 segundos

- Escreva uma micro-história que conecte sua experiência ao tema da apresentação.
- Pegue papel e caneta e faça o exercício.

1.7 3 Pilares da oratória e negociação: preparação, comunicação e credibilidade

Gerência de tempo:

Decidir o que não fazer é tão importante quanto decidir o que fazer.
– Steve Jobs

Você vai precisar de tempo para se preparar e fazer as coisas bem feitas. Planeje o objetivo, o público, o tempo e os recursos. Comunique com clareza e escuta ativa. Reforce a credibilidade por meio de evidências, coerência e transparência ao responder perguntas difíceis. Se não souber a resposta de uma pergunta, não



invente! Fale que vai pesquisar para saber a resposta daquela pergunta feita.

 **Atividade prática: checklist de preparação**

- Objetivo e mensagem central definidos.
- Mapeamento do público e possíveis objeções.
- Roteiro ensaiado com tempo controlado.
- Materiais e ambiente conferidos.
- Pegue papel e caneta e faça o exercício.





Capítulo 2

Comunicação

Esta seção destaca a importância da comunicação eficaz e como ela previne conflitos, melhora decisões e fortalece relações. São explorados erros comuns, a prática da escuta ativa e a metodologia *CALL Model*, que organiza a comunicação em seis estágios para aumentar clareza, empatia e resultados.

2.1 A importância da comunicação

Uma comunicação eficaz reduz ruídos, previne conflitos e acelera decisões. Em ambientes corporativos, a maior parte dos problemas nasce de mensagens mal codificadas, canais inadequados ou falta de alinhamento entre intenção e percepção.

Sessenta por cento dos problemas administrativos resultam de ineficácia na comunicação.

— Peter Drucker

A coisa mais importante na comunicação é ouvir o que não é dito.

— Peter Drucker

Vários conflitos surgem por falta ou falha de comunicação.

— Alfredo Bravo

2.2 Erros e conflitos de comunicação

- Ambiguidade em instruções críticas.
- Excesso de jargões que afastam a audiência.
- Ausência de confirmação de entendimento.
- Escolha inadequada do canal para o tipo de mensagem.
- Feedback tardio que aumenta ansiedade e retrabalho.

2.3 Saber ouvir

Escutar ativamente significa demonstrar interesse, espelhar a mensagem essencial e confirmar a compreensão antes de responder. Pergunte, pause, sintetize e só então proponha. Isso aumenta a confiança e a qualidade das decisões.

2.4 CALL Model: metodologia de comunicação em 6 estágios

- **Preliminar:** “quebra o gelo” e define o clima da interação.
- **Abertura:** apresenta credenciais e ganha o direito de avançar.
- **Consulta:** pergunta, ouve, interpreta e confirma necessidades.
- **Proposta:** apresenta caminhos alinhados ao que foi mapeado.
- **Gerência de objeções:** trata dúvidas como sinais de interesse.



- **Fechamento:** combina próximos passos e registra decisões.

2.5 CALL Model na prática

Use a etapa preliminar para criar um clima adequado e alinhar expectativas. Na abertura, ganhe o direito de avançar com uma proposta de valor clara. Na consulta, faça o diagnóstico por perguntas e resumos de confirmação. Na proposta, apresente alternativas e critérios objetivos. Nas objeções, trate causas com empatia e evidências. No fechamento, combine agradecimento e próximos passos.



Capítulo 3

Negociação

Esta seção aborda os fundamentos da negociação, mostrando sua presença cotidiana e relevância nas organizações. Explora diferentes tipos de negociação, a gestão de conflitos, o conceito de acordo ganha-ganha e estratégias como equilíbrio de Nash, roteiro RACE e gerenciamento de objeções para alcançar soluções sustentáveis.

3.1 Definição e importância

A negociação é o meio básico de conseguir o que se quer de outrem.
— Roger Fisher

Negociação é um processo de comunicação multilateral usado para administrar conflitos e chegar a uma decisão conjunta. Quanto mais complexa a organização, maior a relevância da competência de negociar. Negociamos prazos, prioridades, recursos e expectativas todos os dias.

Todos nós somos negociadores. A negociação está presente em toda nossa vida. Negociamos desde que nascemos e vamos fazê-lo até morrer. Se você parar para pensar, sua carreira como negociador começou muito cedo. Ao nascer você deu o seu primeiro choro e, naquele instante, nasceu um negociador. Isso mesmo, a partir do seu primeiro choro, você começou a se comunicar com o mundo externo, a interagir com outras pessoas e a lutar pela sua sobrevivência. Aos poucos foi percebendo que toda vez que chorava conseguia alguma coisa. Você chorava e conseguia carinho. Chorava e conseguia comida. Chorava e conseguia atenção. Toda vez que chorava conseguia algo do seu interesse e, assim, começou a negociar com seus pais de uma maneira muito primitiva e arcaica, mas que, de alguma forma, funcionava.

Algumas pessoas até hoje negociam dessa forma. São os “bebês chorões” do mercado. Esses negociadores choram por prazo, preço, forma de pagamento e garantias. Uma reprodução clássica daquele choro do recém-nascido que busca atender aos seus desejos imediatos. O modelo “bebê chorão” pode até funcionar em alguns casos, mas, à medida que evoluímos nas empresas e na vida e participamos de negociações mais complexas, precisamos de modelos mais sofisticados. Precisamos de uma metodologia que nos auxilie a conduzir o processo de negociação de forma profissional e estruturada.

A negociação é essencial e utilizada para administrar os conflitos inerentes às relações humanas. Toda negociação pressupõe algum tipo de conflito, seja na definição dos valores a serem acordados, seja no prazo de entrega do produto ou mesmo nos termos de garantia do serviço adquirido. Se ambas as partes concordam que aquele valor é o correto, que o prazo atende à necessidade ou que os termos de garantia são justos, então por que negociar? Toda e qualquer negociação tem como princípio básico o conflito em algum nível.

Com base nesse princípio, pode-se concluir que a negociação é crucial para



gestores de empresas, pais de família, advogados, vendedores, compradores, ou seja, para qualquer pessoa. A importância de novos conhecimentos sobre essa competência interpessoal dos indivíduos nas organizações é clara, porque é por meio das negociações que os conflitos são administrados, os acordos são gerados, as decisões tomadas e os negócios são fechados.

3.2 Tipos de negociação

- **Competitiva:** eu contra você, foco em ganhos próprios e ancoragens fortes.
- **Cooperativa:** nós contra o problema (conflito), foco no problema comum e criação de valor conjunto.

O negociador moderno alterna estilos com consciência do contexto. Diagnostique interesses, alternativas e poder de influência antes de escolher a estratégia. Porém, a forma cooperativa é muito mais fácil e menos estressante de negociar. Tente sempre trazer o outro lado para negociar com você e contra o problema (conflito).

Separe o problema das pessoas, seja duro com os problemas (conflitos) e suave com as pessoas.
— Willian Ury

3.3 Conflitos nas organizações

- **Conflito funcional (BOM):** estimula inovação e decisões melhores. Ex.: conflito de ideias, conflito para alocar recursos, objeção de cliente.
- **Conflito anômalo (RUIM):** desgasta relações e reduz performance. Ex.: preconceito, bullying, conflito de ego.

Conflitos mostram interesse ou necessidade. Relacionamentos são férteis para conflitos. Onde não há conflito pode haver conformismo ou falta de interesse. Aprenda a transformar tensão em aprendizado e melhoria contínua.

Quando não tem conflito é que está com problema!
— Alfredo Bravo

3.4 Dois aspectos da negociação

- **Resultado:** troca e concessão.
- **Relacionamento:** comunicação, credibilidade e cultura.

Em negociações devemos equilibrar os aspectos resultado e relacionamento, chegando, assim, no ganha-ganha, acordo sensato ou equilíbrio de Nash.



3.5 Acordo sensato e ganha-ganha

Um acordo sensato atende aos interesses legítimos de cada parte, resolve conflitos de forma justa, é duradouro e considera impactos mais amplos. Foque em interesses e não em posições, crie opções de ganho mútuo e use critérios objetivos para decidir.

3.6 Equilíbrio de Nash

O equilíbrio de Nash descreve situações em que nenhum jogador melhora sua posição ao mudar a estratégia isoladamente. Em negociações, pensar em equilíbrios ajuda a prever reações, evitar armadilhas e construir propostas que sejam estáveis na prática.

3.7 Gerenciamento de objeções

Objeções sinalizam atenção e interesse. Trate a causa e não apenas o sintoma. Mapeie objeções recorrentes durante a preparação e construa respostas baseadas em evidências. Diferencie respostas racionais de abordagens que acalmam o lado emocional.

3.8 Roteiro RACE

- Reconheça a objeção com empatia.
- Aprofunde com uma pergunta de checagem.
- Contextualize com dados e benefícios.
- Encaminhe para um próximo passo de baixo risco.

Atividade prática: matriz de objeções

- Preencha uma matriz com 5 objeções comuns, causas prováveis e respostas propostas.
- Pegue papel e caneta e faça o exercício





Capítulo 4

Metodologia Negociação 7.0

Esta seção apresenta uma metodologia estruturada em sete passos para planejar, conduzir e avaliar negociações de forma profissional. Baseada em preparação, comunicação e credibilidade, a Negociação 7.0 orienta desde a definição de objetivos e moedas de troca até o uso de relatórios e análises práticas, ampliando a segurança e a eficácia do negociador.

4.1 Fundamentos

- **Pilares:** preparação, comunicação e credibilidade.
- **Aspectos:** resultado e relacionamento.

A preparação é a alavanca da vitória. Defina o objeto, os objetivos, as alternativas e as moedas de troca. A comunicação dá forma ao valor por meio da escuta ativa e da clareza. A credibilidade consolida a decisão ao alinhar expectativas com capacidade de entrega.

4.2 Os 7 Passos do Planejamento – Negociação 7.0

- 1) Objeto
- 2) Objetivos
- 3) Posição X Interesses
- 4) MACNA = Melhor Alternativa em Caso de Não Acordo
- 5) Moedas de troca
- 6) Campo de Negociação
- 7) Argumentos e Valores

A Negociação 7.0 trata-se de uma metodologia que irá auxiliar você nas três etapas do processo de negociação: **preparação (antes), execução (durante) e controle (depois)**. Essa metodologia contempla um relatório de preparação para negociação e um robô de inteligência artificial chamado NEGOCIAÇÃO 7.0.

Os 7 passos dessa metodologia devem ser listados na fase de preparação da negociação, por isso a metodologia tem um relatório chamado NEGOCIAÇÃO 7.0, disponível no final deste capítulo. O negociador abre o relatório, responde e gera um relatório de apoio à negociação que pode ser visualizado no computador, tablet ou celular. No momento da execução da negociação, o negociador usa esse relatório gerado pelo sistema, que serve como base de informação e local para anotação dos pontos mais importantes. Após a negociação, na fase de controle, o negociador pode avaliar a execução comparando o planejado com o executado, além de manter o histórico de todas as negociações feitas.

Essa metodologia inédita e interativa foi testada em empresas de todos os portes e por mais de 10.000 alunos de pós-graduação do *Master Business Administration* (MBA) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), além de ser embasada e analisada nas teses de doutorado dos autores Alfredo Bravo e Glauco Cavalcanti.



Os 7 passos da negociação são itens-chave fundamentais para executar uma boa negociação, como o objeto, que é o escopo, ou seja, o que vai ser negociado. Dentro do objeto que vai ser negociado, devemos pensar nos nossos objetivos. O ideal é ter um objetivo principal e objetivos secundários. Outro item importante é analisar a posição colocada e os interesses escondidos. Precisamos levantar os interesses por trás das posições colocadas pela outra parte, para entender onde estão os conflitos, usando, assim, os argumentos e as moedas de troca corretos.

Outro passo importante na negociação é listar sua **MACNA**, que significa uma Melhor Alternativa em Caso de Não Acordo. Ter um plano B, caso a negociação não chegue a um acordo, é muito importante e gera grande fonte de poder. Devemos pensar bem nas moedas de troca que temos, já que elas são importantes no momento do fechamento da negociação. O desconto (preço), a forma de pagamento e o prazo de entrega são exemplos de moedas de troca, e cada uma delas pode ter um campo de negociação, que é a margem ou a elasticidade dos trocáveis. Os argumentos e os valores são os critérios objetivos na negociação que vão gerar legitimidade, dando certa lógica e justiça ao acordo.

De origem latina, a palavra *negotium* significa negar o ócio, ou seja, o próprio ato de trabalhar e cuidar dos negócios. O “neg” quer dizer não e “otium” significa ócio ou descanso. Portanto, negociar é a ausência de descanso e de folga, e negação do ócio. É interessante notar que esse termo pode ser aplicado não apenas no meio empresarial, mas em todas as circunstâncias vividas em que há oposição de ideias, ou seja, conflitos. A negociação é aplicada em muitas situações, especialmente na administração de conflitos, quer nas relações interpessoais, quer nas relações intergrupais. A existência de duas ou mais partes conduz inevitavelmente ao conflito, o que é normal no campo pessoal, profissional e familiar.

Uma abordagem mais moderna sobre conflitos mostra que eles são necessários ao relacionamento humano e que a falta de conflitos entre as pessoas muitas vezes pode ser um sinal de problema. No caso de cargos de gerência nas empresas, por exemplo, quando duas pessoas sempre concordam, uma delas é desnecessária. Dos conflitos surgem novas ideias, inovação, mudança. Eles são, portanto, fundamentais para o crescimento de pessoas e empresas. Em relacionamentos pessoais, o conflito mostra interesse ou necessidade, na maioria das vezes, tal como uma objeção de um cliente do tipo “seu preço é mais caro”. Se a outra parte está conflitando, é porque está interessada. Negociar é um exercício de influência, por isso precisamos ser capazes de entender a outra parte a fim de convencê-la.

Alguns autores, como Pollan e Levine (1994), argumentam que, depois de ler e escrever, a negociação é a mais importante e essencial habilidade para se alcançar o sucesso pessoal e financeiro. Negociadores, de acordo com os autores,



são pró-ativos, não aceitam as coisas como elas são e, acima de tudo, questionam como a negociação poderia ser feita melhor. Eles afirmam ainda que, se levassem em consideração os conceitos básicos da negociação, poucos negociadores seriam eficazes, apesar de negociarem inconscientemente todos os dias da vida. Uma negociação bem-sucedida requer condições que nem sempre são atendidas pela postura informal utilizada. Para os autores, as pessoas não sabem negociar porque: (1) não foram ensinadas pela escola ou pela família a fazê-lo; (2) não acreditam que seja possível aprender essa habilidade; (3) têm medo.

Esses atores limitantes dos indivíduos os afastam de bons acordos e geram alto grau de estresse na mesa de negociação. Segundo Carvalho (2004), apesar de os negociadores brasileiros reconhecerem a importância do planejamento e da preparação, essas duas práticas não são identificadas entre as mais manifestas. Esse fato ajuda a explicar a propagação da crença de que atributos como "jogo de cintura", improvisação e tino são suficientes. No Brasil, existe a cultura do "improviso" e da "malandragem" que acaba influenciando as negociações. Ainda de acordo com o estudo de Carvalho (2004), o brasileiro não tem o costume de fazer uma preparação para uma negociação adequada, e esse mau hábito acaba afetando os resultados.

De forma simplificada, podemos classificar três fases para um processo de negociação complexa:

- **preparação, conhecida como planejamento** – fase que ocorre antes do encontro com a outra parte;
- **execução** – fase que ocorre durante a negociação. É o momento em que há o "cara a cara", ou qualquer outra forma de comunicação, como o telefone, mensagem ou internet;
- **controle** – fase que corre após a negociação. É quando o negociador avalia o resultado alcançado na negociação e acompanha a entrega do acordo.

Aquele que só se preocupa com a execução está fazendo apenas um terço do trabalho. Logo, se a outra parte fizer de forma estruturada o processo completo, passando pelas três fases, terá vantagem competitiva e, por consequência, mais chances de obter um resultado satisfatório na mesa de negociação. Muitas negociações são ganhas fora, e não na mesa de negociação. A qualidade da preparação e do planejamento possibilita que o negociador tenha o domínio na "hora da verdade", transmita maior confiança e tenha mais segurança ao tomar as decisões necessárias. O resultado do acordo está intimamente ligado à qualidade do planejamento levado à mesa de negociação.



4.3 Relatório Negociação 7.0

Outra parte	
Data e hora da negociação	
Local da negociação	
Objeto da negociação	

Nosso		Dele(s)
1)	Objetivos	1)
1)	Interesses escondidos	1)
	MACNA – Melhor Alternativa em Caso de Não Acordo	

Moedas de troca	Oferta inicial	Valor desejado	Ponto de afastamento	Valor desejado por eles



Argumentos e valores:

Nosso	Dele(s)
1)	1)

Perguntas-chave para a negociação:

1)





Filmes sobre negociação para análise:

- 1) *A Negociação (The Negotiator)*, com Samuel Jackson e Kevin Space.
- 2) *Arbitrage*, com Richard Gere e Susan Saradon.
- 3) *Treze Dias que Abalaram o Mundo*, com Kevin Costner.
- 4) *Obrigado por Fumar*, com Aaron Eckhart.
- 5) *Uma Mente Brilhante*, com Russell Crowe.
- 6) *O Diabo Veste Prada*, com Anne Hathaway e Meryl Streep.
- 7) *Uma Linda Mulher*, com Julia Roberts e Richard Gere.
- 8) *Wall Street: Poder e Cobiça*, com Michael Douglas.
- 9) *Com o Dinheiro dos Outros*, com Danny DeVito.
- 10) *Negociando com Tubarões* (Reality Show).

Bibliografia recomendada:

KLARIC, Jürgen. **Venda à mente, não ao cliente:** como aplicar a neurociência para negociar mais falando menos. São Paulo: Planeta Estratégia, 2017.

RAZ, Tahl; VOSS, Chris. **Negocie como se sua vida dependesse disso.** Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

URY, William. **Como chegar ao sim com você mesmo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

FISCHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim:** a negociação de acordos sem concessão. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

SHELL, G. Richard. **Negociar é preciso:** estratégias de negociação para pessoas de bom senso. 2ª ed. São Paulo: Campus, 2001.

RACKHAM, Neil. **Alcançando excelência em vendas spin selling:** construindo relacionamentos de alto valor para seus clientes. Rio de Janeiro: Makron, 2008.

BRAVO, Alredo; CAVALCANTI, Glauco. **Negociação 7.0:** os 7 Passos do planejamento para uma negociação eficaz. Rio de Janeiro: Ubook, 2022.



Referências

CARVALHAL, E. **Negociação**: fortalecendo o processo – como construir relações de longo prazo. Rio de Janeiro: Vision, 2004.

POLLAN, S. M.; LEVINE, M. **The total negotiator**. New York: Avon Books, 1994.





LABORATÓRIO DE ENCANTADORES

Realização:

LAB PGTUR



fth
FACULDADE DE
Turismo e Hotelaria

uff
Universidade
Federal
Fluminense

Embratur
LAB